

## **Aprendizagem Empreendedora: Estudo com Gestores de Tecnologia da Informação na Região Metropolitana de Fortaleza – CE**

**JULIO CESAR PEREIRA**

UNIFOR - Universidade de Fortaleza  
jcesarps@gmail.com

**TEREZA CRISTINA BATISTA DE LIMA**

Universidade Federal do Ceará  
terezacristinalima@ufc.br

**LUIS EDUARDO BRANDÃO PAIVA**

Universidade Federal do Ceará  
eduardobrandao@alu.ufc.br

**MARCOS ANTONIO MARTINS LIMA**

Universidade Federal do Ceará  
marcos.a.lima@terra.com.br

## Área temática 5: Estudos Organizacionais - Tema 2 (Aprendizagem nas Organizações)

### Aprendizagem Empreendedora: Estudo com Gestores de Tecnologia da Informação na Região Metropolitana de Fortaleza – CE

#### RESUMO

Este estudo objetivou analisar a aprendizagem empreendedora dos gestores da Tecnologia da Informação (TI) da região metropolitana de Fortaleza - CE. Foi adotado o modelo Politis (2005). A pesquisa adotou o método qualitativo de natureza descritiva. Para sua execução, foi realizada entrevista com dez gestores de TI, com apoio de um questionário semiestruturado. Para tratamento dos dados, utilizou-se o método de Análise de Conteúdo de natureza temática. Os resultados da pesquisa mostraram que Aprendizagem Empreendedora tem papel de meio, contínuo e experiencial na formação em negócios do gestor de TI. Isto porque as experiências prévias em negócios, foram sendo aprimoradas no modo contínuo de novas experiências empresariais, tanto nos seus primeiros empreendimentos, trabalhando nestes, em seguida, nos de terceiros. Os dois modos de transformação de experiências de carreira empreendedora, tanto o *exploitation* (conhecimentos preexistentes) como o *exploration* (novas possibilidades) influenciam e aprimoram o desenvolvimento dos conhecimentos em negócios do gestor de TI.

**Palavras-chave:** Aprendizagem Empreendedora. Gestores. Tecnologia da Informação.

#### ABSTRACT

This study aimed to analyze the entrepreneurial learning of managers of information technology in the metropolitan area of Fortaleza - CE. Politis model was adopted (2005). The research adopted the qualitative method of descriptive nature. For its implementation, she was interviewed with ten managers of information technology, supported by a semi-structured questionnaire. For processing the data, we used the content analysis method of thematic nature. The *survey* results showed that Entrepreneurial Learning has paper medium, continuous and experiential training in the IT business manager. This is because previous experience in business, were being improved continuously in new business experience, both in their early projects, working on these, then the third. The two ways of transforming entrepreneurial career experiences, both the *exploitation* (foreground) as the *exploration* (new opportunities) influence and enhance the development of knowledge in the IT business manager.

**Keywords:** Entrepreneurial Learning. Managers. Information technology.

## 1 INTRODUÇÃO

O mercado, por ser dinâmico e mutável, propicia para as organizações novas oportunidades de negócios como também novos problemas. Assim, as informações para a tomada de decisão de forma estruturada, em tempo hábil e com manutenções periódicas constantes, podem auxiliar na criação de vantagem competitiva para a empresa. Focar na informação e no conhecimento leva a organização uma dinâmica de inovação e aperfeiçoamento (MCGEE; PRUSSAK, 1994).

No pensamento estratégico, as competências essenciais da organização situam o conhecimento e a informação no centro do elo entre a estratégia e a execução. A Tecnologia de Informação (TI) propicia novas opções para elaboração de processos que criam e oferecem produtos e serviços, enquanto a informação representa o meio mais importante utilizado pelo executivo para diferenciar os produtos e serviços (MCGEE; PRUSSAK, 1994).

Costa e Cruz (2005) destacam a relação entre uso da TI e as vantagens competitivas da empresa, sendo que esta relação é muito mais de risco do que de oportunidade. O desenvolvimento das competências de negócios do pessoal de TI acontece de forma lenta, pois a orientação técnica se choca com a orientação de negócio. A evolução da competência técnica para a competência de negócio situa em relevo novos perfis dos profissionais de TI.

Distingue-se o gestor ou administrador bem-sucedido, não apenas pelo conjunto de conhecimentos ou habilidades, mas também pela capacidade de se adaptar aos desafios de seu trabalho e da sua carreira profissional - enfim, pela capacidade de aprender (KOLB, 1997).

Os gestores de TI manifestam preocupação com os aspectos gerenciais e negociais de suas carreiras, mas os métodos de desenvolvimento que utilizam são bastantes assistemáticos e de eficiência duvidosa (COSTA; CRUZ, 2005).

No entanto, o uso efetivo dos recursos da Tecnologia da Informação como fonte de vantagem competitiva reside na identificação e no desenvolvimento das competências de negócios dos seus respectivos gestores de TI. Assim, torna-se relevante, portanto, entender: qual o papel da aprendizagem empreendedora na formação em negócios do gestor da tecnologia da informação?

Entenda-se a aprendizagem como um fenômeno em que o conhecimento é criado por meio da transformação da experiência (KOLB, 1984).

Dessa forma, aprender, além de ser o modo de adquirir hábitos, pode se tornar um hábito em si mesmo. Aprender é algo intuitivo, em que o ser humano pode desenvolver a capacidade de renovação, que nada mais é do que o prolongamento da habilidade de modificar os próprios atos, em vista dos resultados de experiências, desenvolvendo disposições, hábitos e modos de agir (DEWEY, 1978).

Assim, este estudo tem como objetivo geral analisar o processo de aprendizagem empreendedora dos gestores da Tecnologia da Informação da região metropolitana de Fortaleza - CE. Para isto, propôs os seguintes objetivos específicos: a) analisar a aprendizagem empreendedora do gestor da Tecnologia da Informação, avaliando a influência das experiências de carreira empreendedora; b) caracterizar o papel da transformação da experiência de carreira empreendedora na aprendizagem empreendedora do gestor da Tecnologia da Informação.

O estudo adotou o método qualitativo de natureza descritiva. O procedimento de coleta de dados se deu por meio de entrevista. Adotou-se o modelo de Aprendizagem Empreendedora de Politis (2005) junto aos gestores de TI. Utilizou-se a análise de conteúdo.

O propósito final deste estudo é apresentar o modelo de aprendizagem empreendedora para o campo empírico da Ciência da Tecnologia da Informação, a fim de que seus programas educacionais possam atender as necessidades prementes das empresas na busca da vantagem competitiva.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Tecnologia da informação

O conhecimento consiste em informações organizadas e processadas com intuito de transmitir discernimento, experiência, aprendizagem acumulada ou habilidade (SANTOS, 2011). Como leciona Drucker (2001), conhecimento é a informação que se efetiva em ação, a informação focalizada em resultados.

Na Economia, a informação é a força motriz na criação de riquezas e prosperidade. A informação é dinâmica, capaz de criar grande valor, ou seja, ampliar o benefício econômico, funcional e psicológico em relação ao custo monetário. Criação, captação, organização, distribuição, interpretação e comercialização são fenômenos essenciais na gestão da informação (MCGEE; PRUSSAK, 1994).

A Tecnologia da Informação (TI) é havida como um dos componentes mais importantes do ambiente empresarial, e as organizações brasileiras utilizam ampla e intensamente essa tecnologia, tanto no nível estratégico como no patamar operacional (ALBERTIN; ALBERTIN, 2009).

Por TI, entenda-se um conjunto de componentes inter-relacionados que coletam (ou recuperam), processam, armazenam e distribuem informações destinadas a apoiar a tomada de decisão, a coordenação e o controle de uma organização (LAUDON; LAUDON, 2007).

O'Brien e Marakas (2010) descrevem que as tecnologias da informação, incluindo sistemas de informação com base na *internet*, têm hoje papel vital e crescente na administração. A TI auxilia todos os tipos de negócios a aprimorar a produtividade e a eficácia de seus processos administrativos, a tomada de decisão gerencial e a colaboração de grupos de trabalho. Isso reforça suas posições competitivas em um mercado de mudanças rápidas, independentemente da tecnologia da informação a ser usada, para apoiar grupos de desenvolvimento de produtos ou processo de atendimento ao cliente, transações de comércio eletrônico (*e-commerce*) ou qualquer outra atividade comercial. Os sistemas e a TI constituem, portanto, um ingrediente indispensável para o sucesso no contexto dinâmico.

Como consequência, no ano de 2012, as médias e grandes empresas privadas nacionais alocaram, em média, 7% do seu faturamento líquido em gastos e investimentos em TI, cujo valor dobrou nos últimos 12 anos (MEIRELLES, 2012).

Acompanhar toda esta evolução é o desafio dos profissionais da TI, pois está sob a sua responsabilidade manter as empresas atualizadas, mas, principalmente, apoiá-las na busca constante da vantagem competitiva.

Desta forma, observa-se que as competências técnicas do gestor de TI são insuficientes para atender a esta nova realidade, havendo a necessidade de desenvolver competências alinhadas com os novos modelos de negócios.

### 2.2 Aprendizagem empreendedora

Politis (2005) ressalta que a maior parte do aprendizado ocorrente num contexto empresarial é de natureza experiencial. Segundo a autora, isso implica dizer que o processo complexo como os empresários aprendem com as experiências é de grande importância para um entendimento de como ocorre aprendizagem empreendedora.

Zampier (2010) argumenta que a experiência é importante para a aprendizagem empreendedora, pois os conhecimentos advêm dessas experiências e influenciam as escolhas estratégicas feitas pelos empreendedores nos seus novos negócios.

As pesquisas sobre aprendizagem empreendedora buscam explicar de forma estática a relação causal entre as experiências dos empreendedores com o desempenho do empreendimento subsequente, mas pouca atenção se dá à criação do conhecimento empreendedor por meio das experiências, que lhe permite reconhecer e agir em oportunidades

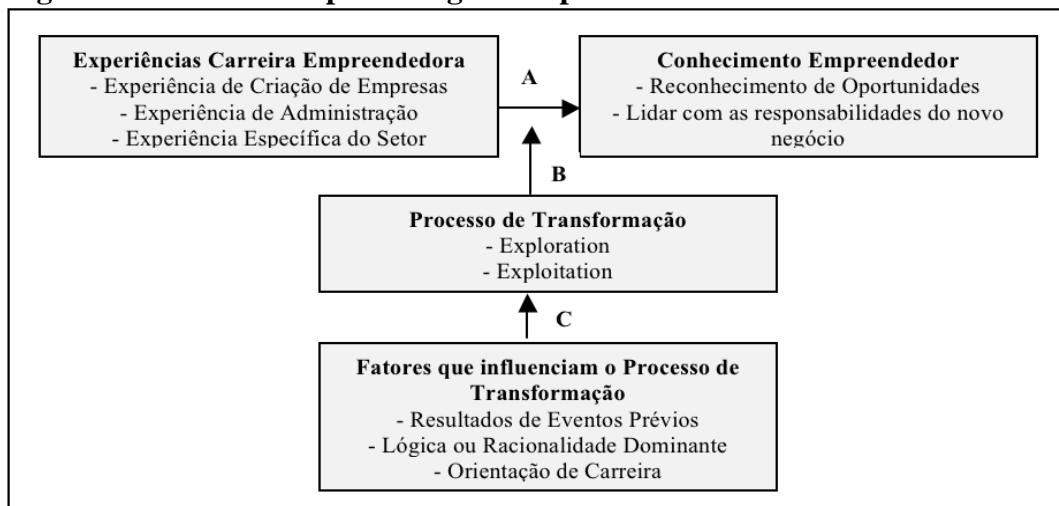
empreendedoras e organizar e gerir novos empreendimentos (POLITIS, 2005).

Desta forma, a autora foca em seus estudos a transformação de experiências empreendedoras em vez de apenas a ligação direta entre uma experiência e os conhecimentos adquiridos com suporte nesta experiência.

Contribuindo para este entendimento, Didier e Lucena (2008) tiveram por objetivo compreender como os gerentes da área de hospedagem aprendem em seu contexto prático-social. Observaram que os empreendedores aprendem por meio da observação, da interação com profissionais mais experientes (socios-proprietários, diretores, gerentes, consultores) e interação com os subordinados.

Portanto, percebe-se de fato que a aprendizagem empreendedora é um moto *continuum* e experiencial, em constante evolução por causa da interação e relacionamento entre as pessoas, por meio do exercício das atividades profissionais, da participação em feiras e eventos, da observação mútua na execução de cada função, na relação de confiança e/ou desconfiança entre os membros, sem mencionar a reflexão sobre o desempenho de cada *stakeholders* e/ou organização para validar se estão no caminho certo para se atingir a estratégia de curto, médio e longo prazo. Com o objetivo de entender a aprendizagem empreendedora, destaca-se o modelo de Politis (2005), por meio da Figura 1.

**Figura 1 - Modelo de Aprendizagem Empreendedora**



Fonte: Adaptada de Politis (2005).

O modelo estruturado por Politis (2005) destaca quatro componentes fundamentais: as experiências de carreira empreendedora, o conhecimento empreendedor, o processo de transformação e os fatores que influenciam a transformação. A ideia central do modelo consiste em analisar como os empreendedores, por meio de suas experiências, desenvolvem habilidades e conhecimento empreendedor que os habilita a reconhecer e agir nas oportunidades e a organizar e administrar novos empreendimentos, além de delatar como desenvolvem o conhecimento empreendedor que indiretamente impacta no desempenho de um negócio posterior.

Os componentes do modelo de Politis (2005) serão descritos na sequência:

Primeiro componente - as experiências da carreira empreendedora, cuja literatura parece sugerir pelo menos três tipos de experiência de carreira associadas à aprendizagem empreendedora: as experiências na criação de empresas, de administração de empreendimentos e específica do setor de mercado.

Experiência na criação de empresas: Politis (2005) cita que o conhecimento prévio na criação de negócios fornece conhecimento tácito que facilita a tomada de decisão sobre as oportunidades do empreendimento num ambiente de pressão e incerteza.

Experiência de administração: Politis (2005) destaca existir uma relação positiva entre os vários anos de experiência em gestão do fundador com o novo empreendimento, ou seja, os empreendimentos de sucesso são relativos à ampla experiência do gestor, por sua vez o de insucesso à estreita experiência.

Experiência específica do setor: Politis (2005) descreve que pessoas com experiência prévia com o cliente ou com o fornecedor de um setor de negócio têm muitas vezes melhor compreensão de como atender as demandas deste mercado.

O segundo componente é o conhecimento empreendedor - Politis (2005) cita em seu estudo que, quando se fala em aprendizagem no conceito do empreendedorismo, os estudos destacam apenas os seguintes pontos: aprender a reconhecer e atuar nas oportunidades; e aprender a superar os obstáculos tradicionais ao organizar e gerir novos empreendimentos.

De acordo com Politis (2005), o resultado da aprendizagem empreendedora (conhecimento empreendedor) enseja dois distintos pontos: o aumento da eficácia no reconhecimento de oportunidades e o aumento da eficácia em lidar com as responsabilidades de novo negócio.

No reconhecimento de oportunidades, a autora descreve que, para haver o reconhecimento de oportunidades, faz-se necessário que a pessoa já tenha o conhecimento empreendedor, desenvolvido em suas experiências de carreira empreendedora. Em resumo, atuar nas oportunidades não pode ocorrer sem o reconhecimento prévio da oportunidade e este foi desenvolvido pelas suas experiências com negócios.

A autora cita vários estudiosos (HUDSON; MCARTHUR, 1994; RONSTADT, 1988; SHEPHERD; DOUGLAS; SHANLEY, 2000; STARR; BYGRAVE, 1992), informavam de que os empresários experientes adquirem conhecimentos valiosos sobre contatos relevantes, fornecedores confiáveis, mercados viáveis, disponibilidade de produtos e recursos competitivos para aumentar a sua capacidade de apreender a identificar oportunidades.

A capacidade do empreendedor de lidar com a responsabilidade do novo negócio é outro resultado da aprendizagem empreendedora. Politis (2005) destaca que as experiências anteriores poderão levar a um maior conjunto personalizado de benefícios, como habilidades em negócios relevantes, acesso às redes sociais e de negócios, e uma reputação consolidada de negócios, que podem ser aproveitados em empreendimentos subsequentes.

Politis (2005) conclui este componente da aprendizagem empreendedora com as seguintes proposições: a) a experiência de carreira de um empreendedor, em termos de criação de um negócio e de gestão, e a experiência específica de um setor estão positivamente relacionados com o desenvolvimento do conhecimento empreendedor; b) a experiência de carreira mais eficaz é o empreendedor reconhecer e agir sobre oportunidades empresariais; e c) é fundamental saber lidar com as responsabilidades de novos negócios.

O terceiro componente do modelo da aprendizagem empreendedora de Politis (2005) é a transformação. Para ela, a aprendizagem empreendedora é mostrada como processo experiencial, ou seja, a experiência de um empreendedor é transformada em conhecimento, que, por sua vez, pode servir como balizador na escolha de outras experiências.

Politis (2005) expressa que o objetivo deste componente - transformação - é ajudar a responder como os empreendedores transformam as suas experiências de carreira empreendedora em conhecimento empreendedor. E informa que a transformação da experiência em conhecimento empreendedor tem duas vertentes - *exploitation e exploration*.

*Exploitation* - Exploração do conhecimento pré-existente, onde a atenção dos empreendedores se concentra sobre o que trabalhou bem no passado, um comportamento estável. *Exploration* - Exploração de novas possibilidades, cuja experimentação serve como importante técnica de aprendizagem. A mudança de comportamento torna-se o estado dominante.

São três fatores que podem auxiliar a compreender o modo predominante dos empreendedores de transformar experiência em conhecimento empreendedor (POLITIS, 2005): resultados de eventos prévios, lógica ou racionalidade dominante e orientação de carreira.

O primeiro fator, resultado de eventos prévios: que se dividem entre os eventos anteriores de sucesso e insucesso. Os eventos anteriores de sucesso são utilizados pelo empreendedor em novos empreendimentos; quando faz isso, entrega o modo de transformação *exploitation*. Já em relação aos eventos anteriores de insucesso, alguns autores destacam que as falhas proporcionam aos empresários um prerequisite essencial para a aprendizagem. A falha significa algo imprevisível e, com a sua análise, pode-se ter parâmetros para o enfrentamento de incerteza nos negócios. A falha força o empreendedor a perseguir outras formas de fazer as coisas. Assim, quando o empreendedor utiliza os eventos de insucesso, ele usa o modo de transformação *exploration*.

O segundo fator, a lógica ou racionalidade dominante, é um aspecto que impacta nos modos como os empreendedores transformam uma experiência em conhecimento. A lógica ou raciocínio dominante na tomada de decisões econômicas pode ser: causal e eficaz.

O raciocínio causal utiliza técnicas de análise e estimativa para estudar e explorar mercados em curso e latentes. Já o raciocínio eficaz aplica síntese e imaginação para criar mercados que não existiam. O raciocínio eficaz é, portanto, um processo que se baseia na lógica de controle, enquanto o raciocínio causal se arrima principalmente, na lógica de previsão. Apesar das diferenças, todavia, tanto o causal como o eficaz integram o raciocínio, pois é possível, simultaneamente, ocorrer sobreposição e entrelaçamento, nos contextos diversos de decisões e ações (SARASVATHY, 2001).

No que concerne ao terceiro e último fator, a orientação de uma carreira de um empreendedor, Politis (2005) cita que pesquisas (KATZ, 1994; KOLVEREID; BULLVÅG, 1993; ROSA, 1998; WESTHEAD; WRIGHT, 1998) mostraram que empreendedores compõem grupos heterogêneos com características e motivações de carreira distintas.

Assim, pode-se esperar que empreendedores com tipos diferentes de motivações de carreira podem buscar outros tipos de eventos empresariais e, por sua vez, situações de aprendizagem diversas (POLITIS, 2005).

Schein (1987) cita que, quando as pessoas têm concepções e motivações de carreira diversas, possuem “âncoras de carreira” distintas. Existem quatro conceitos de carreira - linear, especialista, espiral e transitória.

A carreira linear compreende empreendedores motivados por oportunidades de fazer coisas importantes. O poder e a realização constituem os motivos principais para a escolha desta carreira. A carreira especialista reúne empresários que se especializam, desenvolvendo e aperfeiçoando os seus conhecimentos dentro de uma especialidade. A carreira espiral detém empreendedores que optam por esta carreira tendem a explorar novas atividades relacionadas com as anteriores; a criatividade e o desenvolvimento pessoal tornam-se os motivos principais por esta carreira. Na carreira transitória os empreendedores que focam neste tipo de carreira buscam mudanças frequentes, variedades de independência que favoreçam novos projetos, buscando diferentes desafios e aprender algo novo.

Na perspectiva de Politis (2005), a orientação da carreira de um empreendedor está relacionada com o seu modo de transformar uma experiência em conhecimento.

Os empreendedores com os tipos de carreira linear e especialista tendem a ter maior grau de exploração dos conhecimentos preexistentes. Assim, o foco é no modo de transformação *exploitation*, o de transformar uma experiência preexistente em conhecimento.

Já os que buscam a carreira espiral e transitória podem focar no modo de exploração *exploration*, que transforma uma nova experiência em conhecimento, e pode ser esperado para favorecer novos projetos empresariais a fim de procurar novos desafios e aprendizados.

### 3 METODOLOGIA

Para este estudo, será adotado o paradigma qualitativo, pois, segundo Collis e Hussey (2005), este se interessa por compreender o comportamento humano com base na estrutura de referência dos participantes e não a mensuração dos fenômenos sociais. Como tipo de pesquisa, Collis e Hussey (2005) utilizam a classificação de acordo com o seu objetivo. Esta pesquisa é descritiva, pois tem como objetivo descrever o papel do processo de aprendizagem empreendedora na formação em negócios dos gestor de TI.

O universo desta pesquisa é composto pelos gestores de TI das empresas cearenses participantes do Prêmio Delmiro Gouveia – edição 2012, que tem como o objetivo destacar a competência das organizações cearenses nos setores econômico e social. A amostra é composta de dez gestores de TI, com formação em tecnologia, pós-graduação em gestão de projetos, de negócios e de TI. Participam de segmentos de mercados estratégicos, em empresas de médio e grande porte, com tempo médio de dez anos de experiência na função.

A escolha da amostra decorreu de forma aleatória, com base na facilidade do acesso aos gestores de TI e na disponibilidade de tempo destes. Por sua vez, a qualidade de amostra é relevante, em decorrência da formação acadêmica dos entrevistados, tempo médio de dez anos de experiências na função, levando em consideração o fato de que a ciência da TI é relativamente nova, pois o começo do seu avanço se deu nos anos 1980, com o surgimento da microinformática, e em 1995, com a internet e o sistemas da gestão integrada (ERP).

Como procedimento de coleta de dados, utilizou-se o método da entrevista em que o pesquisador se posicionou como observador não participante, sendo utilizado um questionário semiestruturado, com acompanhamento de um gravador, para registrar todas as respostas. Os entrevistados foram notificados da utilização deste instrumento no início da entrevista e informados da importância dele para a confiabilidade dos dados. Toda esta etapa se realizou no período de 19/01/2013 a 17/03/2014.

Para o tratamento dos dados, foram empregados na pesquisa o método de Análise de Conteúdo de Laurence Bardin, que tem a intenção a inferência (ou dedução lógica) de conhecimentos relativos às condições de produção (ou, eventualmente, de recepção), sobre o emissor da mensagem ou sobre o seu meio. Entenda-se por inferência a operação lógica, pela qual se admite uma proposição em virtude da sua ligação com outras proposições já aceitas como verdadeiras (BARDIN, 1977).

Assim, a natureza da Análise de Conteúdo aplicada foi a temática, que, segundo Bardin (1977), consiste em descobrir os “núcleos de sentido” que compõem a comunicação e a frequência de aparição, as quais podem significar alguma coisa para o objetivo específico escolhido.

Na realização da Análise de Conteúdo, três etapas cronológicas foram seguidas - a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados. A pré-análise, consistiu nas definições dos objetivos do referencial teórico, definição das categorias de análise e roteiro da entrevista. Na preparação do material, por meio da transcrição, a organização, a ordenação e a classificação das entrevistas, por entrevistado. Em seguida, foi feita a codificação dos textos, como premissa para o tratamento eletrônico utilizado no polo exploração do material.

Na etapa exploração do material, foi realizado o estudo detalhado do material, orientado pelos referenciais teóricos escolhidos, com apoio nos quais foram realizadas a codificação, a classificação e a categorização do conteúdo.

Foram analisadas as entrevistas, na busca de codificar cada transcrição em categorias predefinidas, conforme a segmentação em suas respectivas unidades de registro, que também foram predefinidas com as suas respectivas unidade de contexto. Lembrando que as unidades de registro poderão ser alvo de alterações durante a fase de codificação, pois foram preestabelecidas com o intuito de balizar o início dos trabalhos (QUADRO 1).



Quadro 1 - Categorias, unidades de contexto e unidades de registro da análise de conteúdo

CATEGORIAS DE ANÁLISE	UNIDADE DE CONTEXTO	UNIDADE DE REGISTRO
Experiência de carreira empreendedora na aprendizagem empreendedora	Experiência na criação de empresas	Conhecimento prévio por meio da família, amigos, grupos sociais Participação na criação de um empreendimento
	Experiência na administração de empresas	Conhecimento por meio da gestão de algum empreendimento Conhecimento por meio do processo de compra, venda de algum produto/serviço
	Experiência específica do setor de negócios	Conhecimento por via do relacionamento com cliente ou fornecedor
Transformação das experiências empreendedoras na aprendizagem empreendedora	Exploração de conhecimentos preexistentes	Reconhecimento de oportunidades Sucesso Previsão / estatística Motivação por coisas importantes Especialização do conhecimento
	Exploração de conhecimento por meio de novas possibilidades	Contato com novos negócios Insucesso Intuição e imaginação Desenvolvimento pessoal em atividades correlacionadas Novos desafios, novos projetos, mudança constante

Fonte: Adaptado de Politis (2005).

Neste procedimento recorreremos aos seguintes *softwares*: *Express Scrib* (Express Scrib, V 5.5), para conversão de voz em dados digitalizados, e o *Atlas.ti* (Atlas.ti, V 6.0) para a análise qualitativa dos dados, todos como recursos tecnológicos para precisão, organização e otimização do tempo.

Por fim, no polo tratamento dos resultados, foram estabelecidas as relações com base na reflexão e intuição, além de verificarmos as contradições e compreendermos os fenômenos do referido estudo, buscando o sentido da revelação dos indicadores tratados.

## 4 ANÁLISES DOS DADOS

### 4.1 Análise sociodemográfica da amostra

Dentro da análise sociodemográfica da amostra, a fim de preservar a identidade dos entrevistados, eles serão tratados sequencialmente de G1 a G10. Portanto, amostra foi de dez entrevistados, em virtude da saturação das respostas, com um tempo médio de uma hora e 30 minutos por entrevista. Pode-se resumir que a maioria é de gestores do sexo masculino, com formação em tecnologia, com pós-graduação em gestão de projetos, de negócios e de TI. Participam de segmentos de mercados estratégicos, em empresas de médio e grande porte, com tempo médio dez anos como gestor de TI.

### 4.2 Experiências de carreira empreendedora

Com o escopo de atender ao primeiro objetivo específico deste estudo, analisar a aprendizagem empreendedora do gestor da Tecnologia da Informação, avaliando a influência das experiências de carreira empreendedora, as experiências de carreira empreendedora obtiveram 102 fragmentos das falas. Destas, a experiência prévia na administração de empresas teve maior destaque, com 46 fragmentos, ou 37% do total. Em seguida, a experiência na criação de empresas obteve 36 fragmentos, ou 23% do total. E, finalizando, a experiência específica do setor de negócio foi abordada em 20 falas, ou 16% do total.

#### **4.2.1 Experiência na criação de empresas**

O conhecimento prévio com a família obteve 18 fragmentos das falas, representando 50% do total.

Politis (2005) expressa que o conhecimento prévio na criação de empresas fornece conhecimento tácito que facilita a tomada de decisão sobre as oportunidades do empreendimento num ambiente de pressão e incerteza.

Assim, os primeiros conhecimentos prévios dos gestores de TI com negócios foram proporcionados por intermédio dos familiares: O G1 iniciou montando “um negócio com meu pai lá, e a gente reformou umas casas pra alugar”. O G2 fala “inicieei na autopeças de moto, isso eu tinha uns 16, 17 anos e já tinha essa responsabilidade”. O G7 destaca “meu pai tinha um restaurante, eu vivia enfurnada”. E o G9, complementa “meu tio tinha uma empresa, que eu trabalhava lá”. Por fim o G10, “era tipo de uma facção, [...] ingressei com eles nesse negócio”.

Estas experiências dos gestores de TI em negócios, proporcionados inicialmente pelos familiares, está alinhado com o pensamento de Zampier (2010), quando exprime que a aprendizagem empreendedora, por ser contínua e experiencial (advém das experiências pessoais do empreendedor), resulta no desenvolvimento de conhecimentos essenciais para guiá-lo na escolha de experiências e/ou empreendimentos.

Assim, vários gestores de TI buscaram experiências, criando seus empreendimentos, como apoio da família, amigos ou sozinhos: “fiz uma obra com um colega, uma reforma e construção” (G1); “fazia serviços de impressão de cartões de visita, naquela época era o auge” (G2); “eu mantive um negócio próprio, que foi a *softwarehouse* (fábrica de software) com meu colega” (G3); “abri uma empresa de tecnologia junto com esse mesmo cara que era o meu chefe” (G9); “Comecei nesse ramo, de atendimentos a clientes, prestador de serviço” (G10).

Estas experiências iniciais com negócios ajudaram aos gestores de TI a começarem a desenvolver suas competências, como, por exemplo, lidar com a responsabilidade de um novo negócio. Assim, Zampier (2010) contribui e fundamenta este processo, informando que a aprendizagem “representa o meio pelo qual se adquire a competência”, e destaca que, “a competência representa a manifestação do que o indivíduo aprendeu”.

#### **4.2.2 Experiência na administração de empresas**

O conhecimento por meio da gestão de algum empreendimento, obteve 44 fragmentos das falas, representando 96% do total, e o conhecimento no processo de compras e vendas de algum produto, obteve dois fragmentos ou 4% do total.

Os gestores de TI, mediante suas falas, destacaram as suas experiências prévias com administração de empresas. No aspecto planejar “foi adaptação de entender o negócio de cada empresa que eu passei” (G7); “mas do negócio a oportunidade de pegar a empresa nascendo, então as dificuldades eram iguais pra todos” (G5); “trabalhar com a parte de gestão de gerenciamento de projetos, gestão por processos, planejamento estratégico” (G8). No aspecto organizar “foi muito bom no sentido de fazer funcionar, orquestrar, tentar fechar os contratos isso foi interessante” (G1). No aspecto controlar “como se passa o dinheiro de mão em mão, como se dar as estruturas de poder [...] e a relação hierárquica” (G4); a “gestão no almoxarifado, gestão na cozinha, como era a movimentação na cozinha, como era que se organizava os pedidos, esse tipo de negócio” (G3). Por fim o aspecto liderar “foi ter um bom relacionamento com as pessoas” (G1); “usar a capacidade de bom humor pra angariar pessoas de apoio ao projeto” (G1); “o mais importante pra eu crescer, era o contato com as pessoas” (G3) e o “nível de responsabilidade” (G1).

Portanto, como fator de consolidação da importância destas experiências com a administração de empresa, destacou-se: “eu acredito muito na visão sistêmica, visão do todo, visão holística de onde nasce o processo, de onde ele termina”.

Assim, pode-se confirmar que os gestores de TI tiveram experiências com administração de empresas, iniciando o desenvolvimento da capacidade de planejar, organizar, controlar e liderar, estando a situação alinhada com o pensamento de Politis (2005), quando descreve que as experiências em gestão fornecem o treinamento necessário para muitas habilidades necessárias dos gestores e que os empreendimentos de sucesso são relativos à ampla experiência do gestor, por sua vez o de insucesso à estreita experiência.

Todos os gestores de TI entrevistados deixaram ou transferiram os seus empreendimentos, por vários motivos: por pressão familiar pelo fator do negócio ter concorrido com o tempo da faculdade; por não ter maturidade suficiente para gerir o negócio e por questões financeiras. É importante salientar que, independentemente destes negócios terem sido de sucesso ou insucesso, estas experiências empreendedoras, ajudaram no amadurecimento funcional destes profissionais.

#### **4.2.3 Experiência específica do setor**

O conhecimento por meio do relacionamento com cliente ou fornecedor alargou 20 fragmentos das falas, representando 100% do total.

Politis (2005) descreve que pessoas experientes com o cliente ou com o fornecedor de um setor de negócio têm muitas vezes melhor compreensão de como atender as demandas deste mercado. Ela descreve que as experiências em situações semelhantes, muitas vezes, servem como base para experiência e conhecimentos empreendedores.

Os conhecimentos prévios adquiridos pelos gestores de TI por meio das relações com clientes e fornecedores demonstraram baixa ênfase em suas falas: “eu tinha que saber me comunicar e entender bem corretamente o que eu estava vendendo pro cliente” (G3); “as empresas de mercado local, estão sempre me trazendo alguma informação” (G5); “eu escuto muito os fornecedores” (G8).

No decorrer do exercício da carreira dos gestores de TI, porém, este panorama mudou, pois os fornecedores são uma das fontes de informação, para os gestores de TI manterem-se atualizados sobre as inovações e tendências tecnológicas. E os clientes constituem outra fonte no aprendizado sobre gestão de negócios. Tanto os clientes como os fornecedores “ajudam”, direta ou indiretamente, os gestores de TI a desenvolverem conhecimentos essenciais para uma gestão estratégica da TI.

### **4.3 Transformação das experiências de carreira empreendedora**

#### **4.3.1 Conhecimento empreendedor**

Como forma de contribuição ao estudo, durante as entrevistas, demandou identificar as práticas que os gestores de TI utilizam na aprendizagem experiencial.

Isto porque, de acordo com Politis (2005), a maior parte do aprendizado ocorre num contexto empresarial é de natureza experiencial, e destaca que as pesquisas sobre aprendizagem empreendedora buscam sempre explicar de forma estática a relação causal entre as experiências dos empreendedores com o desempenho do empreendimento subsequente, mas pouca atenção se dá à criação do conhecimento empreendedor por via das experiências, o que lhe permite reconhecer e agir em oportunidades empreendedoras e organizar e gerir novos empreendimentos.

As práticas mais utilizadas na aprendizagem dos gestores de TI são: leitura e pesquisas em livros e *internet*, com maior predominância a *internet*, pela facilidade de uso dos entrevistados. Seguem-se os estudos, cursos e palestras - mais o apoio de outros profissionais como fornecedores, clientes, consultores e gestores, que contribuem com conhecimentos em

negócios. Aditem-se, as práticas de aprendizagem das experiências diretas, como resolução de problemas, implantação de projetos tanto de tecnologia como de processos; e a orientação de seus líderes diretos.

A maioria dos gestores de TI destacou a importância da prática da aprendizagem por intermédio dos seus líderes diretos, que atuam como mentores e ou *coachs* no desenvolvimento profissional: “a minha primeira gestora foi a diretora de TI” (G7); “estava precisando ter uma visão nova do estoque, o meu gestor sentava do meu lado e a gente desenvolvia juntos” (G9). Com isso “me espelhei muito nele pra aprender muitas coisas” (G3). Quando necessito “eu fico fazendo entrevistas com ele” (G5).

A última ação, apoio do líderes diretos, demonstra resultados efetivos, pois os gestores de TI com maior tempo de experiência continuam mantendo esta prática no seu desenvolvimento profissional: “tenho uma relacionamento razoável com CEO da empresa” (G9); “esta próximo de quem toma essa decisão foi muito rico” (G4).

A causa principal, a fazer com que os líderes apoiem diretamente os seus gestores de TI, está no fato que os gestores de TI têm pouca formação em negócio e ampla em tecnologia. Assim, os empreendedores pensam e definem as estratégias e os gestores de TI viabilizam a implantação e a automação.

#### **4.3.2 Transformação das experiências de carreira empreendedora**

Buscando a contribuição de Politis (2005) para este estudo, ela destaca o fato de que dois empreendedores com a mesma quantidade de experiências podem ter desenvolvidos tipos de conhecimentos empreendedores diferentes, dependendo do seu modo predominante de transformação (*Exploitation* - conhecimentos preexistentes e *Exploration*, conhecimento por meio de novas experiências).

Assim, a pessoa com o modo de transformação *exploitation*, como predominante, utiliza conhecimentos preexistentes e desenvolve maior eficácia no reconhecimento de oportunidades. Já para aqueles que utilizam o modo *exploration* como predominante, parece favorecer, o desenvolvimento de maior eficácia em lidar com as responsabilidades de novos negócios (POLITIS, 2005).

Ao se analisar a transformação das experiências de carreira empreendedora, como um processo experiencial, em confronto com o referencial teórico, constataram que oito dos dez entrevistados utilizam os dois modos de transformação de experiência de carreira empreendedora: *exploitation* e o *exploration*.

Vem que, apenas três entrevistados (G3, G4 e G8) utilizam o equilíbrio entre os dois modos: *exploitation*: “você pode imaginar que aquilo possa ser usado pra vender um outro tipo de negócio, um outro tipo de produto” (G3); “essa questão de experiência facilita muito é... verificar novas oportunidades” (G4). E o modo, *exploration*: “você pode imaginar uma situação nova que pode acontecer, você pode imaginar um novo recurso que possa ser criado” (G3); “constante mudança” (G4); “eu prefiro o novo, às vezes” (G8).

Do total, quatro entrevistados (G1, G5, G6 e G10) demonstraram que, dos dois modos, o *exploration* é o predominante, conforme relata os entrevistados: “primeiro pelo novo, porque é motivador” (G1). E, “eu tive a oportunidade de descobrir esse fiozinho” (G5). Pois, “não tenho medo de desafio” (G6). E, “gosto muito de ir atrás de tecnologias novas de forma que eu seja um desbravador mesmo” (G10).

Enquanto isso o G2, dos dois modos, opta pelo *exploitation*: “gosto de entrar mesmo dentro do quorum da empresa, pra entender bem como funciona cada setor”.

Os dois gestores de TI restantes (G7 e G9) demonstraram a preferência exclusiva por um dos modos de transformação - o G7 prefere o *exploitation*: “sempre melhorar, eu nunca acho que elas estão bem” e o G9 o *exploration*: “você tem que pensar em negócio, você tem que entender negócio, você tem que falar negócio”.

Politis (2005) orienta, no entanto, para a noção de que se faz necessário utilizar três fatores adicionais para auxiliar no entendimento da transformação: os resultados de eventos de sucesso e insucesso; a lógica ou racionalidade dominante do empreendedor; e a sua orientação de carreira.

Como primeiro fator adicional, os resultados de eventos prévios, Politis (2005) informa que se dividem entre os eventos anteriores de sucesso e insucesso. Quando o empreendedor utiliza os eventos anteriores de sucesso, ele está optando pelo modo de transformação *exploitation*. Ao fazer uso dos eventos anteriores de insucesso, recorre ao modo de transformação *exploration*.

Politis (2005) assume que estes fatores impactam nos modos como os empreendedores transformam uma experiência em conhecimento.

Dos dez entrevistados, cinco demonstraram (G3, G4, G6, G8 e G10) que, das experiências prévias de sucesso e insucesso, as de insucesso constituem o meio de aprendizagem de maior predominância.

Isto é possível observar nas falas a seguir: “as de insucesso, impacta bem mais” (G8). “Eu sempre tento espelhar em alguma situação que não tenha dado certo” (G10); “não que eu tenha medo de errar, mas eu sempre gostei de pisar firme no chão” (G8). Pois, “procuro repetir tentando corrigir o que tenha dado de errado da última vez” (G3).

Para G1, G2, G5, G7 e G9, eles aprendem com os dois tipos de experiências de eventos prévios, as de sucesso e insucesso: “de repente você usa a mesma estratégia, faz uma pequena correção de rumo” (G1); “com o fracasso, que você aprende a ter sucesso” (G1); “geralmente a gente repete essas lições aprendidas, essas teorias, essas técnicas” (G5); “insucesso é oportunidade de você está sempre melhorando” (G5); “em geral, o que eu faço, eu dou dois passos pra trás olho o que não deu certo, tento ver os pontos realmente que falharam, tento transformar a coisa, fazer com que ela seja mais simples, e tento refazer de outro jeito” (G9).

Existe, entretanto, uma característica da ciência da Tecnologia da Informação que é necessário levar em consideração quando os gestores de TI optam por focar, mais nas experiências prévias de insucesso do que sucesso, o fator “risco”.

Turban e Volonino (2013) explicam que dois riscos preocupam alta direção, o fracasso no alinhamento da TI com os resultados esperados e na agregação de valor ao negócio. Assim, G2 demonstra o efeito que um fracasso tecnológico pode causar aos negócios das empresas, “o insucesso de um projeto, enquanto ele está ainda em fase de implementação, é menos prejudicial do que depois da implementação”.

Este fato faz com que a maioria dos gestores de TI busque focar mais nos eventos anteriores de insucesso, do que sucesso, pois o objetivo é reduzir ao máximo a frequência dos insucessos, que, por sua vez, diminuem o risco das suas decisões e a responsabilidade de seus efeitos.

Isto porque, conforme G6 cita, “se não der certo, quem vai sofrer as consequências sou eu”. Em suma, com o nível de automação que as organizações são obrigadas a implementar para se manter competitiva no mercado, a responsabilidade direta dos efeitos destas implementações e mudanças é do gestor de TI. Assim, este fator, eventos prévio de sucesso e insucesso, distorce o que Politis (2005) considera em seus estudos, pois, em decorrência destas circunstâncias, os gestores de TI são “tendenciosos” a buscarem sempre os eventos de insucesso, mesmo que internamente houvesse uma tendência oposta a esta realidade.

Como segundo fator adicional para auxiliar na compreensão do modo predominante dos empreendedores de transformar experiência em conhecimento empreendedor, a lógica ou racionalidade dominante, há dois tipos: a causal, que utiliza técnicas de análise e estimativa para explorar oportunidades em curso e latentes; e a eficaz, que se utiliza em síntese e imaginação, para criar oportunidades que não existiam.

Politis (2005) declara que o raciocínio predominante está relacionado com o modo de transformar a experiência em conhecimento. No raciocínio causal, quanto maior for o grau de um modo *exploitation* (experiências preexistentes), maior é a transformação da experiência em conhecimento e, quanto maior o grau do raciocínio eficaz, maior o grau do modo *exploration* (novas experiências).

Dos dez entrevistados, cinco utilizam apenas a causal como racionalidade dominante (G1, G2, G4, G5 e G6).

Ainda no aspecto da racionalidade dominante causal, as falas a seguir fundamentam essa condição: “as metas, na verdade, a gente estabelecia primeiro a partir do planejamento estratégico” (G1); “identifiquei que, estatisticamente” (G2). As decisões “com base nos números” (G6). E, por isso, “volta e meia [...] eu quero traduzir tudo aquilo em números, regras e códigos”. (G4).

Além disso, três entrevistados utilizam a racionalidade causal e a eficaz (G3, G9 e G10), mas como predominante a causal: “Eu acho que a intuição pesa muito, mas acho que os números pesam mais” (G3).

Apenas dois entrevistados utilizam a racionalidade eficaz como predominante (G7 e G8): “vai pela intuição, muita coisa” (G7); “a intuição, mesmo que de forma errada” (G8).

Como último fator adicional para auxiliar na compreensão do modo predominante dos empreendedores de transformar experiência em conhecimento empreendedor, orientação de carreira de um empreendedor, há quatro tipos: especialista, linear, espiral e transitório.

Politis (2005) destaca que os empreendedores que têm a orientação de carreira linear e especialista podem, em maior medida, ter o foco em um modo *exploitation*. Já os empreendedores com orientação de carreira espiral e transitória, em maior medida, têm o foco em um modo de exploração *exploration*.

Dos 10 entrevistados, oito apontaram para o estilo de carreira especialista e ou linear (G1, G2, G3, G4, G5, G7, G8 e G10).

Politis (2005) ensina que a carreira especialista existe quando os empreendedores buscam se especializar, desenvolver e aperfeiçoar seus conhecimentos. Algumas falas dos gestores de TI se destacam: “prefiro resolver o que esta errado” (G7); “vamos melhorá-las. Vamos tentar avaliar, melhorar” (G8); “nós fomos pro mercado, pra procurar um produto (ERP)” (G1).

Na carreira linear, Politis (2005) descreve que são empreendedores motivados por oportunidades de fazer coisas importantes, o poder e a realização. Como coisas importantes, apresentam-se algumas falas: “essa expressão... ti é bombeiro, e a gente tem que acabar com isso” (G4). Como fator de poder, temos as falas a seguir: “sentir dono faz toda a diferença, e aí faz com que você seja um líder nato e não só pelo cargo” (G7); “a gente consegue fazer alguns questionamentos, tomar alguns posicionamentos com relação ao negócio” (G5). Com fator de realização, as falas são: “e eu gosto desse processo, eu gosto de está sempre aprendendo, sempre vendo coisas novas, sempre colocando e criando coisas novas” (G3).

Dois entrevistados restantes indicaram os estilos de carreira espiral e transitório. O primeiro apontou o estilo de carreira espiral, que, segundo Politis (2005), são empreendedores que tendem a explorar novas atividades relacionadas com as anteriores. A criatividade e o desenvolvimento pessoal tornam-se os motivos principais da carreira: “é uma empresa grande, a possibilidade de você crescer é tudo” (G6). E reforça: “eu gosto de inovar” (G6).

O segundo, exprimiu o estilo de carreira transitório que Politis (2005) descreve como empreendedores que buscam mudanças frequentes; variedades de independência favorecem novos projetos, buscando novos desafios e aprender algo novo: “ao invés de eu ter que está fazendo tudo, eu tenho as ideias, crio o método de executar, e entrego pra alguém, e o máximo que eu tenho que está fazendo é dar uns tapinhas de vez em quando” (G9); “eu sempre fui metido, metia as caras [...] pra aprender” (G9).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo geral analisar o processo de aprendizagem empreendedora dos gestores da Tecnologia da Informação da região metropolitana de Fortaleza - CE. Para responder ao objetivo geral proposto, buscou-se entender cada um dos objetivos específicos.

O primeiro propôs analisar a aprendizagem empreendedora do gestor da Tecnologia da Informação, avaliando a influência das experiências de carreira empreendedora neste processo, selecionadas as experiências na criação de empresas, experiência na administração de empresas e experiência específica do setor de negócios.

Os primeiros conhecimentos dos gestores de TI com negócios, advindos normalmente por intermédio da família, resultaram em conhecimentos empreendedores essenciais para guiá-los na escolha de novas experiências empreendedoras. Como consequência, a maior parte dos gestores de TI entrevistados buscou efetivamente novas experiências empreendedoras, mediante a criação de seus empreendimentos, alguns individualmente, outros em sociedade com membro da família e os demais com amigos.

Constatou-se que os gestores de TI tiveram experiências prévias com administração de empresas, iniciando o desenvolvimento da capacidade de planejar, organizar, controlar e liderar. Além disso, essas capacidades prévias da gestão assegurou experiências de sucesso e insucesso, em que contribuíram na formação empreendedora destes profissionais.

Por fim, os conhecimentos prévios adquiridos pelos gestores de TI por meio das relações com clientes e fornecedores não tiveram tanta ênfase inicialmente, como houve com as experiências anteriores; mas, mesmo com pouca contribuição, houve a experiência, justificando que, ao longo da carreira dos gestores de TI, as experiências com clientes e fornecedores passam a ser uma das práticas da aprendizagem empreendedora.

O segundo objetivo específico pretendeu caracterizar o papel da transformação da experiência de carreira empreendedora no processo de aprendizagem empreendedora do gestor da Tecnologia da Informação, selecionados o conhecimento preexistente (*exploitation*) e o conhecimento por meio de novas possibilidades (*exploration*).

Pode-se constatar o papel da transformação das experiências de carreira empreendedora como essencial no processo de aprendizagem empreendedora dos gestores de TI.

Inicialmente, percebeu-se que cinco gestores de TI (G1, G5, G6, G9 e G10) dos dez, demonstram predomínio pelo modo *exploration*, e um o prefere. Dois (G2 e G7), demonstram predomínio pelo *exploitation*, e um o prefere.

Apenas três gestores de TI (G3, G4 e G8) utilizam o equilíbrio entre o *exploitation* de conhecimentos preexistentes e o *exploration* de novas possibilidades.

O modo de transformação de experiência em conhecimento, de maior preferência e predomínio, dos gestores de TI, é o *exploration*, por servir como importante técnica de aprendizagem experiencial na exploração de novas possibilidades e, por meio deste modo, os gestores de TI adquirem novos conhecimentos ou competências empreendedoras.

Quanto aos fatores que influenciam o processo de transformação de experiências de carreira empreendedora em conhecimento empreendedor, foi possível perceber que o resultado de eventos prévios de insucesso tem maior influência do que os de sucesso, no processo de aprendizagem dos gestores de TI (G3, G4, G6, G8 e G10). E estes influenciam a buscar novas formas de fazer as coisas (POLITIS, 2005).

Como existe o fator “risco” como uma característica influente no processo de tomada de decisão, a maioria dos gestores de TI buscam aprender mais com os eventos anteriores de insucesso, do que sucesso, como prática de proteger as suas empresas dos efeitos de suas decisões.

Já a lógica ou racionalidade predominante, fator de influência de transformação de experiência em conhecimento, constatamos que o causal tem a preferência e predominância dos gestores de TI (G1, G2, G3, G4, G5, G6, G9 e G10), dos dez, oito optam por este fator. Assim, conforme orienta Politis (2008), quanto maior o grau de raciocínio causal, maior é o grau do modo de transformação *exploitation* (experiências preexistentes).

Por fim, em relação a orientação de carreira dominante, constatou-se que a carreira especialista tem a maior predominância, pois, dos dez gestores de TI, sete optam pela especialista e linear (G1, G2, G3, G5, G7, G8 e G10). Politis (2005) afirma que a orientação da carreira do empreendedor está relacionada com o seu modo de transformar uma experiência em conhecimento. Os empreendedores que têm a orientação de carreira linear e especialista podem, em maior medida, ter o foco em um modo *exploitation* (experiências preexistentes).

Respondendo, então, a questão-problema deste estudo - qual o papel da aprendizagem empreendedora na formação em negócios do gestor da Tecnologia da Informação?

Observa-se que a aprendizagem empreendedora tem papel de meio, contínuo e experiencial no aprimoramento das competências empreendedoras do gestor de TI.

No que tange às experiências prévias em negócios, foram sendo aprimoradas *continuum* de novas experiências com negócios, tanto nos seus primeiros empreendimentos, como trabalhando em seguida, nos de terceiros.

Os dois modos de transformação de experiências de carreira empreendedora, tanto o *exploitation*, exploração dos conhecimentos preexistentes, que por sua vez desenvolve maior eficácia no reconhecimento de oportunidades como o *exploration*, exploração de novas possibilidades, que favorece o desenvolvimento de maior eficácia em lidar com as responsabilidades de novos negócios, influenciam e aprimoram a formação de negócios dos gestores de TI.

## REFERÊNCIAS

- ALBERTIN, A. L.; ALBERTIN, R. M. M. **Tecnologia de informação e desempenho empresarial**: as dimensões de seu uso e sua relação com os benefícios de negócio. São Paulo: Atlas, 2009.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Persona, 1977.
- COLLIS, J; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Ed. 2. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- COSTA, G. P. C; CRUZ, C. S. **Competências gerenciais relacionadas a Tecnologia da Informação**. XI Congresso de Informática Pública. CONIP. São Paulo, 2005.
- DEWEY, J. **Vida e Educação**. 10. ed. São Paulo: Melhoramentos, 1978.
- DIDIER, J. M. de O. L.; LUCENA, E. de A. Aprendendo na prática: Como os gerentes de meios de hospedagem aprendem no contexto prático-social? *In*: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração, 2008. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro/RJ: ANPAD, 2008.
- DRUCKER, P. F. **Melhor de Peter Drucker**: O Homem. São Paulo: Nobel, 2001.
- HUDSON, R.L.; MCARTHUR, A. **Contracting strategies in entrepreneurial and established firms**. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v.18, n.4, p.43-59, 1994.
- KATZ, J.A. **Modeling entrepreneurial career progressions**: Concepts and considerations. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v.19, n.2, p. 23-39, 1994.
- KOLB, D. A. **Experiential learning**: Experience as the source of learning and development. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984.
- KOLB, D. A. A gestão e o processo de aprendizagem. *In*: **Como as organizações aprendem**. STARKEY, K. São Paulo: Futura. p. 321-341, 1997.



KOLVEREID, L.; BULLVÅG, E. **Novices versus experienced business founders: An exploratory investigation.** In Birley S.; MacMillan I.C. **Entrepreneurship research: Global perspective.** p. 275–285. Amsterdam, The Netherlands: Elsevier Science Publisher. 1993.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de Informações Gerenciais.** 7.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MCGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica.** Rio de Janeiro: Campus, p. 36-54, 1994.

MEIRELLES, F.S. **Pesquisa anual da administração de recursos de informática do Centro de Tecnologia da Informação Aplicada.** 23. ed. São Paulo: EAESP-FGV-CIA, 2012.

O'BRIEN, J. A.; MARAKAS, G. M. **Administração de Sistema de Informação.** 15. ed. São Paulo: Bookman, 2010.

PRÊMIO DELMIRO GOUVEIA. **As maiores e melhores empresas do Ceará.** Disponível em: <<http://www.premiodelmirogouveia.com.br>>. Acesso em 15 julho 2013.

POLITIS, D. The process of entrepreneurial learning: A conceptual framework. **Entrepreneurship Theory and Practice**, jul. 2005, p. 399-424.

RONSTADT, R. The corridor principle. **Journal of Business Venturing**, v.3, n.1, p. 31-40, 1988.

ROSA, P. Entrepreneurial process of business cluster formation and growth by habitual entrepreneurs. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 22, n.4, p.43-61, 1998.

SANTOS, C. S. **Sistemas Integrados de Gestão (ERP) para apoio à decisão: um estudo com empresas têxteis.** 2011. Dissertação (Mestrado em Controladoria Empresarial). Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2011.

SARASVATHY, S. D. Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 2, p. 243-263, 2001.

SCHEIN, E.H. Individuals and careers. In LORSCH J.W. (Ed.), **Handbook of organizational behavior.** p. 155-171. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. 1987.

SHEPHERD, D.A.; DOUGLAS, E.J.; SHANLEY, M. New venture survival: Ignorance, external shocks, and risk reduction strategies. **Journal of Business Venturing**, v. 15, n. 5, p. 393- 410, 2000.

STARR, J. A.; BYGRAVE, W. D. The second time around: The outcomes, assets, and liabilities of prior start-up experience. **International perspectives on entrepreneurship research**, v. 1991, p. 340-363, 1992.

TURBAN, E.; VOLONINO, L. **Tecnologia da Informação para Gestão: Em busca do melhor desempenho estratégico e operacional.** 8.ed. Porto Alegre: Bookman, 2013.

WESTHEAD, P; WRIGHT, M. Novice, portfolio, and serial founders: Are they different? **Journal of Business Venturing**, v. 13, n. 3, p. 173-204, 1998.

ZAMPIER, M. A. **Desenvolvimento de competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora: estudo de casos de MPE'S do setor educacional.** 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração Mestrado em Administração Área de Concentração: Estratégia e Organizações. Universidade Federal do Paraná Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Curitiba, 2010.