

Disponível em:

<http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race>
RACE, Joaçaba, v. 16, n. 3, p. 1009-1034, set./dez. 2017

APRENDIZAGEM EMPREENDEDORA: ESTUDO COM GESTORES DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Entrepreneurial learning: study with managers of Information Technology

Júlio Cesar Pereira da Silva

E-mail: jcesarps@gmail.com

Mestre em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará; Especialista em Gerência Executiva de Marketing pela Universidade Federal do Ceará; Professor na Universidade de Fortaleza.

Tereza Cristina Batista de Lima

E-mail: tclima@uol.com.br

Doutora em Educação pela Universidade Federal do Ceará; Mestre em Psicologia (Psicologia Clínica) pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo; Professora Adjunta no Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará.

Luis Eduardo Brandão Paiva

E-mail: edubrandas@gmail.com

Mestre e doutorando em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará; Bolsista na Universidade Federal do Ceará. Endereço para contato: Avenida da Universidade, 2853, Benfica, 60020-181, Fortaleza, Ceará, Brasil.

Marcos Antônio Martins Lima

E-mail: marcos.a.lima@terra.com.br

Pós-doutor em Gestão pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte; Doutor em Educação/Avaliação pela Universidade Federal do Ceará; Professor Associado na Universidade Federal do Ceará.

Artigo recebido em 19 de setembro de 2016. Aceito em 30 de maio de 2017.

Resumo

Neste estudo objetivou-se analisar a aprendizagem empreendedora dos gestores de Tecnologia da Informação (TI) da região metropolitana de Fortaleza, CE. Foi adotado o modelo de Politis (2005). Usou-se o método qualitativo de natureza descritiva. Para a sua execução, foi realizada entrevista com 10 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 a aprendizagem empreendedora tem papel de meio, contínuo e experiencial na formação em negócios do gestor de TI, isso porque as experiências prévias em negócios foram sendo aprimoradas no modo contínuo de novas experiências empresariais, nos seus primeiros empreendimentos, trabalhando nestes e, em seguida, nos de terceiros. Os dois modos de transformação de experiências de carreira empreendedora, tanto o *exploitation* (conhecimentos preexistentes) quanto 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 used the qualitative method of descriptive nature. For its implementation, an interview was held with ten Information Technology managers, 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 role of medium, continuous and experiential in the training in IT business manager, because previous experiences in business, were being improved continuously in new business experiences, both in their early projects, working on these and, then, in the third ones. The two ways of transforming entrepreneurial career experiences, both the exploitation (foreground) and 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 às organizações novas oportunidades de negócios, bem como novos problemas. Assim, as informações, vistas como um conjunto de dados para a tomada de decisão de forma estruturada em tempo hábil e com manutenções periódicas constantes, podem auxiliar na criação de vantagem e no diferencial competitivo para a empresa. Focar na informação e no conhe-

cimento pode levar a organização a uma dinâmica de inovação e aperfeiçoamento (GALLIERS; LEIDNER, 2014; MCGEE; PRUSAK, 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 da Informação (TI) propicia novas opções para a 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; PRUSAK, 1994). Nesse contexto, a TI é gerada em razão do conhecimento dos indivíduos, que é acumulado ao longo do tempo, e está constantemente acompanhando as transformações que estão ocorrendo no mundo (CARVALHO; FERREIRA, 2013; ROSSETTI, MORALES, 2007).

Costa e Cruz (2005) e Davenport (2013) enfatizam a relação entre a TI e as vantagens competitivas da organização, visto que essa relação pode ser 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 vai de encontro à orientação de negócio. A evolução da competência técnica para a competência de negócio situa em relevo novos perfis dos profissionais de TI. Ademais, destaca-se, ainda, a comunicação, processo essencial e direcionado à tomada de decisão organizacional, alinhado sobretudo à TI (MOREIRA, 2013; PINOCHET, 2014).

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 (FLEURY; FLEURY, 2000; KOLB, 2014).

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

No entanto, o uso efetivo dos recursos da TI 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 de TI?

Entenda-se a aprendizagem como um fenômeno em que o conhecimento é criado por meio da transformação da experiência (KOLB, 2014).

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 isso, propuseram-se os seguintes objetivos específicos: analisar a aprendizagem empreendedora do gestor de TI, avaliando a influência das experiências de carreira empreendedora; e caracterizar o papel da transformação da experiência de carreira empreendedora na aprendizagem empreendedora do gestor da Tecnologia da Informação.

Neste estudo adotou-se o método qualitativo de natureza descritiva. O procedimento de coleta de dados ocorreu por meio de entrevista. Adotou-se o modelo de Aprendizagem Empreendedora de Politis (2005) com os gestores de TI. Os relatos das entrevistas foram tratados por meio da análise de conteúdo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

O conhecimento refere-se a um somatório de informações que são organizadas e processadas com o intuito de transmitir discernimento, experiência e aprendizagem acumulada. Assim, o conhecimento se caracteriza pela informação que se efetiva em ação, a informação focalizada em resultados (DRUCKER, 2001; SHINYASHIKI; TREVIZAN; MENDES, 2003; GALLIERS; LEIDNER, 2014).

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; PRUSAK, 1994).

A Tecnologia da Informação (TI) é tida como um dos componentes mais importantes do ambiente empresarial, e as organizações brasileiras utilizam ampla e intensamente essa tecnologia, tanto no nível estratégico quanto no patamar operacional. Ademais, proporciona aumento na produtividade gerencial, permitindo que as informações possam ser coletadas com qualidade (ALBERTIN; ALBERTIN, 2009; MOREIRA; RIBEIRO, 2014).

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 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 essa 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.

Assim, a TI proporciona a evolução para as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), considerando que a comunicação é essencial para o desenvolvimento da organização. Logo, compreende-se que tanto a TI quanto a comunicação facilitam a organização no processo de tomada de decisão (MOREIRA, 2013; MOREIRA; RIBEIRO, 2014).

Dessa forma, observa-se que apenas as competências técnicas do gestor de TI são insuficientes para atender a essa 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 em um 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 a aprendizagem empreendedora.

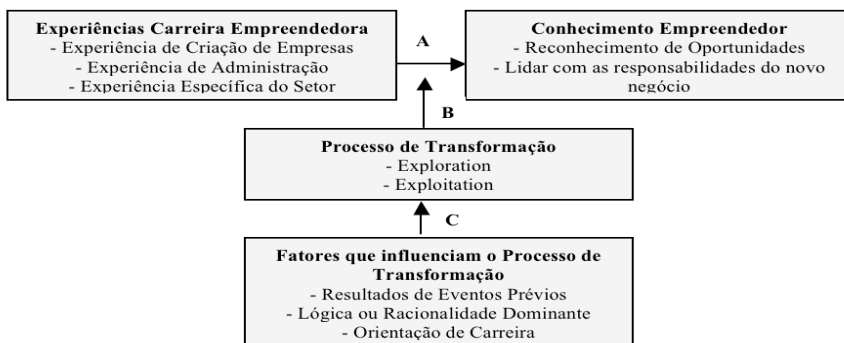
Zampier (2010) argumenta que a experiência é importante para a aprendizagem empreendedora, pois os conhecimentos advêm dessas experiências e influenciam as escolhas estratégicas feitas pelos empreendedores nos seus novos negócios.

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 lhes permite reconhecer e agir em oportunidades empreendedoras e organizar e gerir novos empreendimentos (POLITIS, 2005).

Contribuindo para esse 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 (sócios-proprietários, diretores, gerentes, consultores) e da interação com os subordinados.

Portanto, percebe-se de fato que a aprendizagem empreendedora é um modo *continuum* e experiencial, em constante evolução por causa da interação e do 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 *stakeholder* e/ou organização para validar se estão no caminho certo para se atingir a estratégia de curto, médio e longo prazos. Com o objetivo de entender a aprendizagem empreendedora, destaca-se o modelo de Politis (2005), por meio do Diagrama 1.

Diagrama 1 – Modelo de aprendizagem empreendedora



Fonte: adaptado de Politis (2005).

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

Primeiro componente – as experiências da carreira empreendedora, cuja literatura parece sugerir pelo menos três tipos de experiência de carreira associados à aprendizagem empreendedora:

- a) 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 em um ambiente de pressão e incerteza;
- b) 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;
- c) 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 às demandas desse mercado.

O segundo componente é o conhecimento empreendedor, no qual 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), os quais informavam que os empresários experientes adquirem conhecimentos valio-

tos sobre contatos relevantes, fornecedores confiáveis, mercados viáveis, disponibilidade de produtos e recursos competitivos para aumentar a sua capacidade de aprender 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 esse componente da aprendizagem empreendedora com as seguintes proposições: 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 relacionadas com o desenvolvimento do conhecimento empreendedor; a experiência de carreira mais eficaz é o empreendedor reconhecer e agir sobre oportunidades empresariais; e 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 desse 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*.

A *exploitation* é a exploração do conhecimento preexistente, em que a atenção dos empreendedores se concentra sobre o que trabalhou bem no passado, um comportamento estável. A *exploration* é a 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, divide-se entre os eventos anteriores de sucesso e os de 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 pré-requisito 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 os 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 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 quanto o eficaz integram o raciocínio, pois é possível, simultaneamente, ocorrer sobreposição e entrelaçamento, nos contextos diversos de decisões e ações (SARASVATHY, 2001).

No que se refere 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 dessa 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 essa carreira, os quais tendem a explorar novas atividades relacionadas com as anteriores; a criatividade e o desenvolvimento pessoal tornam-se os motivos principais por essa carreira. Na carreira transitória os empreendedores que focam nesse 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 as carreiras 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 foi adotado o paradigma qualitativo, pois, segundo Collis e Hussey (2005) e Hair et al. (2009), este se interessa por compreender o comportamento humano com base na estrutura de referência dos participantes e não na mensuração dos fenômenos sociais. Esta pesquisa é descritiva, com o objetivo de descrever o papel do processo de aprendizagem empreendedora na formação em negócios do gestor de TI.

O universo desta pesquisa é composto pelos gestores de TI das empresas cearenses participantes do Prêmio Delmiro Gouveia, edição 2012, que teve como objetivo destacar a competência das organizações cearenses nos setores econômico e social. A amostra é composta por 10 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 portes, com tempo médio de 10 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 deles. Por sua vez, a qualidade da amostra é relevante, em decorrência da formação acadêmica dos entrevistados, tempo médio de 10 anos de experiência na função, considerando o fato de que a ciência da TI é relativamente nova, pois o começo do seu avanço ocorreu nos anos 1980, com o surgimento da microinformática, e em 1995, com a internet e o sistema 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 desse instrumento no início da entrevista e informados da importância dele para a confiabilidade dos dados. Toda essa etapa se realizou no período de 19 de janeiro de 2013 a 17 de março de 2014.

Para o tratamento dos dados, foi empregado na pesquisa o método de Análise de Conteúdo de Bardin (1977), que tem como 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.

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 e 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).

Pelo Quadro 1, observa-se que 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 unidades de contexto.

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

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 são tratados sequencialmente de G1 a G10. Portanto, a amostra foi composta por 10 entrevistados em razão da saturação das respostas, com um tempo médio de 1h30min por entrevista. Pode-se resumir que a maioria são gestores do sexo masculino, com formação em Tecnologia e pós-graduação em Gestão de Projetos, de Negócios e de TI. Participam de segmentos de mercado estratégicos, em empresas de médio e grande portes, com tempo médio de 10 anos como gestores de TI.

4.2 EXPERIÊNCIAS DE CARREIRA EMPREENDEDORA

Com o escopo de atender ao primeiro objetivo específico deste estudo, o de analisar a aprendizagem empreendedora do gestor de Tecnologia da Informação, avaliando a influência das experiências de carreira empreendedora, obtiveram-se 102 fragmentos das falas. Destas, a experiência prévia na administração de empresas teve maior destaque, com 46 fragmentos, ou 45,1% do total. Em seguida, a experiência na criação de empresas obteve 36 fragmentos, ou 35,3% do total. E, finalizando, a experiência específica no setor de negócio foi abordada em 20 falas, ou 19,6% 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 em um ambiente de pressão e incerteza.

Assim, os primeiros conhecimentos prévios dos gestores de TI em 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 falou: “inicie na autopeças de moto, isso eu tinha uns 16, 17 anos e já tinha essa responsabilidade.” O G7 destacou: “meu pai tinha um restaurante, eu vivia enfiada.” E o G9 expôs:

“meu tio tinha uma empresa, que eu trabalhava lá.” Por fim, o G10: “era tipo de uma facção, [...] ingressei com eles nesse negócio.” (informações verbais).

Essas experiências dos gestores de TI em negócios, proporcionadas inicialmente pelos familiares, estão alinhadas 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-los 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) e “Comecei nesse ramo, de atendimentos a clientes, prestador de serviço.” (G10) (informações verbais).

Essas experiências iniciais com negócios ajudaram os gestores de TI a começar a desenvolver suas competências, como, por exemplo, lidar com a responsabilidade de um novo negócio. Assim, Zampier (2010) contribui e fundamenta esse 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) e “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 dá as estruturas de poder [...] e a relação hierárquica” (G4) e 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”, “usar a capacidade de bom humor pra angariar pessoas de apoio ao projeto” “nível de responsabilidade” (G1) e “o mais importante pra eu crescer era o contato com as pessoas.” (G3) (informações verbais).

Portanto, como fator de consolidação da importância dessas experiências com a administração de empresa, destacou-se: “eu acredito muito na visão sistêmica, visão do todo, visão holística de onde nasce o processo e onde ele termina.” (G1) (informação verbal).

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, os de insucesso, à estreita experiência.

Todos os gestores de TI entrevistados deixaram ou transferiram os seus empreendimentos, por alguns motivos, como: por pressão familiar pelo fato de o negócio ter concorrido com o tempo da faculdade, por não terem maturidade suficiente para gerir o negócio e por questões financeiras.

É importante salientar que, independentemente de esses negócios terem sido de sucesso ou insucesso, essas experiências empreendedoras ajudaram no amadurecimento funcional desses profissionais.

4.2.3 Experiência específica no setor

O conhecimento por meio do relacionamento com o cliente ou fornecedor obteve 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 às demandas desse mercado. Ela descreve que as experiências em situações semelhantes servem como base para experiência e conhecimentos empreendedores.

Os conhecimentos prévios adquiridos pelos gestores de TI por meio das relações com clientes e fornecedores foram demonstrados com 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) e “eu escuto muito os fornecedores.” (G8) (informações verbais).

No decorrer do exercício da carreira dos gestores de TI, porém, esse panorama mudou, pois os fornecedores são uma das fontes de informação para os gestores de TI se manterem atualizados sobre as inovações e tendências tecnológicas. E os clientes constituem outra fonte no aprendizado sobre gestão de negócios. Tanto os clientes quanto 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, buscou-se identificar as práticas que os gestores de TI utilizam na aprendizagem experiencial. Isso porque, de acordo com Politis (2005), a maior parte do aprendizado ocorre em um contexto empresarial de natureza experiencial, e as pesquisas sobre aprendizagem empreendedora buscam sempre explicar de forma estática a relação causal entre as experiências dos empreendedores e 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 estudos, cursos e palestras, mais o apoio de outros profissionais como fornecedores, clientes, consultores e gestores, que contribuem com conhecimentos em negócios. Admitem-se as práticas de aprendizagem das experiências diretas, como resolução de problemas, implantação de projetos tanto de tecnologia quanto de processos e 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) e “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) e “Quando necessito eu fico fazendo entrevistas com ele.” (G5) (informações verbais).

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

A causa principal, fazer com que os líderes apoiem diretamente os seus gestores de TI, está no fato de 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 desenvolvido 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 predominantemente o modo *exploration* parecem 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, constatou-se que oito dos 10 entrevistados utilizam os dois modos de transformação de experiência de carreira empreendedora: *exploitation* e *exploration*.

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) e “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) e “eu prefiro o novo, às vezes.” (G8) (informações verbais).

Do total, quatro entrevistados (G1, G5, G6 e G10) demonstraram que, dos dois modos, o *exploration* é o predominante, conforme relataram: “primeiro pelo novo, porque é motivador” (G1), “eu tive a oportunidade de descobrir esse fiozinho”

(G5), “não tenho medo de desafio” (G6) e “gosto muito de ir atrás de tecnologias novas de forma que eu seja um desbravador mesmo.” (G10) (informações verbais).

Enquanto isso, o G2, dos dois modos, optou pelo *exploitation*: “gosto de entrar mesmo dentro do uórum 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.” (informações verbais).

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 os de insucesso. Quando o empreendedor utiliza os eventos anteriores de sucesso, 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 esses fatores impactam nos modos como os empreendedores transformam uma experiência em conhecimento.

Dos 10 entrevistados, cinco (G3, G4, G6, G8 e G10) demonstraram que, das experiências prévias de sucesso e insucesso, as de insucesso constituem o meio de aprendizagem de maior predominância.

Isso é possível observar nas falas a seguir: “as de insucesso, impactam 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) e “procuro repetir tentando corrigir o que tenha dado de errado da última vez.” (G3) (informações verbais).

Para G1, G2, G5, G7 e G9, eles aprendem com os dois tipos de experiências de eventos prévios, de sucesso e de 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 estar sempre melhorando” (G5) e “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) (informações verbais).

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

Turban e Volonino (2013) explicam que dois riscos preocupam a alta direção: fracasso no alinhamento da TI com os resultados esperados e na agregação de valor ao negócio. Assim, G2 demonstrou 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.” (informação verbal).

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

Isso porque, conforme G6 cita, “se não der certo, quem vai sofrer as consequências sou eu.” (informação verbal). Em suma, com o nível de automação que as organizações são obrigadas a implementar para se manterem competitivas no mercado, a responsabilidade direta dos efeitos dessas implementações e mudanças é do gestor de TI. Assim, esse fator, eventos prévios de sucesso e insucesso, distorce o que Politis (2005) considera em seus estudos, pois, em decorrência dessas circunstâncias, os gestores de TI são “tendenciosos” a buscarem sempre os eventos de insucesso, mesmo que internamente houvesse uma tendência oposta a essa 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 de 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 o grau de um modo *exploitation* (experiências preexistentes), maior a transformação da experiência em conhecimento, e quanto maior o grau do raciocínio eficaz, maior o grau do modo *exploration* (novas experiências).

Dos 10 entrevistados, cinco (G1, G2, G4, G5 e G6) utilizam apenas a causal como racionalidade dominante. 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 pelos números.” (G2), “as decisões com base nos números” (G6) e “volta e meia [...] eu quero traduzir tudo aquilo em números, regras e códigos.” (G4) (informações verbais).

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

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

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

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 está errado” (G7), “vamos melhorá-las. Vamos tentar avaliar, melhorar” (G8) e “nós fomos pro mercado, pra procurar um produto (ERP).” (G1) (informações verbais).

Na carreira linear, Politis (2005) descreve que o poder e a realização tornam os empreendedores motivados por terem oportunidades de fazer coisas importantes. Como coisas importantes, apresenta-se a fala: “essa expressão [...] tu é bombeiro, e a gente tem que acabar com isso.” (G4). Como fator de poder, têm-se 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) e “a gente consegue fazer alguns questionamentos, tomar alguns posicionamentos com relação ao negócio.” (G5). Como fator de realização, cita-se: “e eu gosto desse processo, eu gosto de estar sempre aprendendo, sempre vendo coisas novas, sempre colocando e criando coisas novas.” (G3) (informações verbais).

Dois entrevistados restantes indicaram os estilos de carreira espiral e transitório. O primeiro apontou o estilo de carreira espiral; 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”, e reforça: “eu gosto de inovar.” (G6) (informação verbal).

O segundo exprimiu o estilo de carreira transitório, o qual 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 estar fazendo tudo, eu tenho as ideias, crio o método de executar, e entrego pra alguém, e o máximo que eu tenho que estar fazendo é dar uns tapinhas de vez em quando [...] eu sempre fui metido, metia as caras [...] pra aprender.” (G9) (informação verbal).

Na perspectiva de sintetizar os resultados encontrados, verificam-se pelo Quadro 2 os principais achados deste estudo.

Quadro 2 – Síntese dos principais resultados

Objetivos	Principais resultados
a) Analisar a aprendizagem empreendedora do gestor de Tecnologia da Informação, avaliando a influência das experiências de carreira empreendedora.	<ul style="list-style-type: none"> - A maioria dos gestores buscaram novas experiências empreendedoras, por meio da criação de seus empreendimentos, individualmente ou em sociedade com amigos ou familiares. - Os gestores de TI tiveram experiências prévias com administração de empresas, as quais contribuíram na formação empreendedora desses profissionais. - As experiências com clientes e fornecedores passam a ser uma das práticas da aprendizagem empreendedora para os gestores de TI.
b) Caracterizar o papel da transformação da experiência de carreira empreendedora na aprendizagem empreendedora do gestor de TI.	<ul style="list-style-type: none"> - O resultado de eventos prévios de insucesso tem maior influência do que os de sucesso. - A carreira especialista tem a maior predominância na amostra pesquisada. - Os dois modos de transformação de experiências de carreira empreendedora: o exploitation e o exploration influenciam e aprimoram a formação de negócios dos gestores de TI.

Fonte: os autores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo objetivou-se analisar o processo de aprendizagem empreendedora dos gestores de TI da região metropolitana de Fortaleza, CE. Para responder ao objetivo geral proposto, buscou-se entender cada um dos objetivos específicos.

No primeiro propôs-se analisar a aprendizagem empreendedora do gestor de TI, avaliando a influência das experiências de carreira empreendedora nesse processo,

selecionadas as experiências na criação de empresas, na administração de empresas e específicas 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 asseguraram experiências de sucesso e insucesso, os quais contribuíram na formação empreendedora desses 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 passaram a ser uma das práticas da aprendizagem empreendedora.

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

Constatou-se 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 (G1, G5, G6, G9 e G10) dos 10 gestores de TI 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 disso, os gestores de TI adquirem novos conhecimentos e/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). Esses 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 busca aprender mais com os eventos anteriores de insucesso do que com os de 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, constatou-se que o causal tem a preferência e predominância dos gestores de TI, visto que dos 10, oito (G1, G2, G3, G4, G5, G6, G9 e G10) optam por esse fator. Assim, conforme orienta Politis (2008), quanto maior o grau de raciocínio causal, maior o grau do modo de transformação *exploitation* (experiências preexistentes).

Em relação à orientação de carreira dominante, constatou-se que a carreira especialista tem a maior predominância, pois, dos 10 gestores de TI, sete (G1, G2, G3, G5, G7, G8 e G10) optam pelas especialista e linear. 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 as orientações de carreira linear e especialista podem, em maior medida, ter o foco em um modo *exploitation* (experiências preexistentes).

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

No que se refere às experiências prévias em negócios, foram sendo aprimoradas *continuum* de novas experiências com negócios, tanto nos seus primeiros empreendimentos quanto 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, quanto 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.

Como sugestões para pesquisas futuras, sugere-se replicar o mesmo estudo com os gestores de TI nos demais estados do País, com o objetivo de confrontar os resultados e verificar os impactos das diferentes realidades socioeconômicas, e efetuar

pesquisas utilizando a estrutura de Politis (2005), por meio de estudo de casos aprofundados, buscando identificar qual dos modos de transformação de experiências em conhecimento e quais outras funções da gestão são mais influentes na agregação de valor para os resultados das empresas.

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.

CARVALHO, R. B.; FERREIRA, M. A. T. **Tecnologia da informação aplicada à gestão do conhecimento**. Belo Horizonte: FACE-FUMEC: C/ Arte, 2013.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COSTA, G. P. C.; CRUZ, C. S. Competências gerenciais relacionadas à Tecnologia da Informação. In: CONGRESSO DE INFORMÁTICA PÚBLICA, 11., 2005, São Paulo. **Anais...** São Paulo: CONIP, 2005.

DAVENPORT, T. H. **Process innovation**: reengineering work through information technology. Boston: Harvard Business Press, 2013.

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, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2008.

DRUCKER, P. F. **Melhor de Peter Drucker**: O Homem. São Paulo: Nobel, 2001.

FLEURY A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

GALLIERS, R. D.; LEIDNER, D. E. **Strategic information management: challenges and strategies in managing information systems.** Abingdon: Routledge, 2014.

HAIR, J. F. et al. **Análise Multivariada de Dados.** 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HUDSON, R. L.; MCARTHUR, A. Contracting strategies in entrepreneurial and established firms. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 18, i. 4, p. 43-59, 1994.

KATZ, J. A. Modeling entrepreneurial career progressions: concepts and considerations. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 19, i. 2, p. 23-39, 1994.

KOLB, D. A. **Experiential learning: experience as the source of learning and development.** New Jersey: FT Press, 2014.

KOLVEREID, L.; BULLVÅG, E. Novices versus experienced business founders: an exploratory investigation. In: BIRLEY, S.; MACMILLAN, I. C. (Ed.). **Entrepreneurship research: Global perspective.** Amsterdam: Science Publisher, 1993.

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, 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.

MOREIRA, J. R. A comunicação da informação organizacional e o alinhamento estratégico TI e negócios: uma abordagem cognitiva. **Tecnologias em Projeção**, v. 4, n. 2, p. 1-12, 2013.

MOREIRA, J. R.; RIBEIRO, J. B. P. Necessidade de Informação e Tecnologia da Informação e Comunicação: ensaio sobre uso e necessidade de informação para alinhamento estratégico entre TIC e negócios. **Tecnologias em Projeção**, v. 5, n. 2, p. 1-5, 2014.

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

PINOCHET, L. **Tecnologia da informação e comunicação.** Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2014.

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

PRÊMIO DELMIRO GOUVEIA. **As maiores e melhores empresas do Ceará**. 2012. Disponível em: <<http://www.premiodelmirogouveia.com.br>>. Acesso em: 15 jul. 2013.

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

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

ROSSETTI, A. G.; MORALES, A. B. T. O papel da tecnologia da informação na gestão do conhecimento. **Ciência da Informação**, v. 36, n. 1, p. 124-135, 2007.

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

SCHEIN, E. H. Individuals and careers. In: LORSCH, J. W. (Ed.). **Handbook of organizational behavior**. Englewood Cliffs: 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, i. 5, p. 393-410, 2000.

SHINYASHIKI, G. T.; TREVIZAN, M. A.; MENDES, I. A. C. Sobre a criação e a gestão do conhecimento organizacional. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 11, n. 4, p. 499-506, 2003.

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**, 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, i. 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)–Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2010.

Como citar este artigo:

ABNT

SILVA, Júlio Cesar Pereira da et al. Aprendizagem empreendedora: estudo com gestores de Tecnologia da Informação. **RACE, Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, Joaçaba: Ed. Unoesc, v. 16, n. 3, p. 1009-1034, set./dez. 2017. Disponível em: <<http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race>>. Acesso em: dia/mês/ano.

APA

Silva, J. C. P. da, Lima, T. C. B. de, Paiva, L. E. B., & Lima, M. A. M. (2017). Aprendizagem empreendedora: estudo com gestores de Tecnologia da Informação. *RACE, Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 16(3), 1009-1034. Recuperado em dia/mês/ano, de <http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race>