

A avaliação do intraempreendedorismo em coordenadores

Mauricio Seiji Cesar Rezende¹, Alessandra Casses Zoucas¹, Maurício José Ribeiro Rotta¹,
João Bosco da Mota Alves¹

1 – Universidade Federal de Santa Catarina (Brasil) – UFSC

1. Introdução

Diante do cenário competitivo e inovador em que se encontram as empresas de tecnologia, torna-se indispensáveis que estas apresentem e desenvolvam características empreendedoras que contribuam para seu sucesso como a pro atividade, a orientação por objetivos e o sentimento de obrigação perante o cumprimento do trabalho de seus colaboradores [1]. Neste contexto se encontra a empresa Softplan que é uma empresa de sucesso sendo uma das maiores empresas de sistemas de gestão do Brasil. A empresa foi fundada em 1990 e desenvolve soluções corporativas para segmentos específicos de negócios, com foco em cinco áreas de atuação: indústria da construção, administração pública, projetos cofinanciados por organismos internacionais, departamentos de infraestrutura, transportes e obras e judiciário, ministério público e procuradorias [2]. Atualmente a empresa conta com mais de 1200 clientes no Brasil e no exterior, tem alianças com fornecedores mundiais de tecnologia e convênios com instituições de ensino, sustentando uma política de capacitação constante de sua equipe e desenvolvendo projetos de pesquisa e inovação [2].

Segundo Dantas [3], as seguintes características são evidenciadas nos empreendedores e contribuem para o sucesso de uma iniciativa empresarial:

- Pro atividade: os empreendedores demonstram uma maior iniciativa e assertividade;
- Orientação por objetivos: os empreendedores identificam uma oportunidade e procuram alcançá-la, são orientados pela eficiência, preocupam-se com a qualidade do trabalho, planejam sistematicamente e monitorizam o trabalho;
- Respeito pelos outros: os empreendedores demonstram um sentimento de obrigação perante o cumprimento de um trabalho e reconhecem a importância das relações de trabalho, realçando ainda a importância da satisfação do cliente.

Essas mesmas características são igualmente importantes de serem identificadas e desenvolvidas nos colaboradores de uma empresa. Quando as características empreendedoras são evidenciadas em seus colaboradores isto caracteriza o intraempreendedorismo. O intraempreendedorismo é a característica das empresas que contam com colaboradores empreendedores, que são pessoas que possuem o desejo de manter o vínculo com a organização onde atuam assumindo responsabilidades pela criação e transformação de uma ideia em realidade lucrativa ou social [4].

De acordo com Dantas [3], o intraempreendedor percebe a realização das suas ideias como um desafio pessoal e, por acreditar nelas e que elas contribuirão para o desenvolvimento da empresa em que trabalha, empenha-se em viabilizá-las. Ainda segundo Dantas [3], o intraempreendedorismo imprime uma nova velocidade da ação que permite a realização de mais trabalho, o que se reflete em maior produtividade.

Considerando a importância das características intraempreendedoras dos colaboradores de uma empresa, foi realizada uma pesquisa cujo objetivo principal foi analisar as capacidades

empreendedoras dos coordenadores de equipe da área de relacionamento da unidade Justiça da Softplan, visando benchmarking interno. Para apoiar o objetivo geral os pesquisadores definiram um conjunto de objetivos específicos apresentados abaixo:

- Identificar as capacidades empreendedoras específicas de cada coordenador de equipe;
- Selecionar dentre as capacidades empreendedoras de cada coordenador de equipe, aquelas que subsidiarão o projeto de benchmarking interno;
- Definir as diretrizes do projeto de benchmarking interno.

Além da introdução, o presente artigo traz nesta seção um levantamento teórico sobre gestão de pessoas, empreendedorismo, intraempreendedorismo, incluindo a metodologia utilizada nesta pesquisa; na seção 2 são apresentados os resultados obtidos com o estudo e na seção 3 encontram-se as considerações finais do trabalho.

1.1 Softplan Planejamento e Sistemas

A Softplan Planejamento e Sistemas é uma empresa que atua no mercado há vinte e dois anos desenvolvendo soluções verticais para segmentos de mercado específicos, principalmente para atendimento a gestão pública.

Dentre os segmentos de mercado de atuação da empresa, a Softplan se destaca no desenvolvimento de sistemas corporativos para as instituições que atuam no cenário da Justiça Brasileira, oferecendo soluções para Tribunais de Justiça, Ministérios Públicos, Procuradorias Geral de Estados e Municípios e Defensorias. Atualmente, a Softplan é líder de mercado no fornecimento de soluções para essas instituições, contando com dez tribunais de justiça, dez procuradorias geral de estado, quatro procuradorias municipais e três ministérios públicos.

Para tanto, a empresa estruturou a unidade denominada de Unidade de Negócio Justiça (UNJ), responsável pelo desenvolvimento, evolução tecnológica continuada e manutenção do SAJ – Sistema de Automação da Justiça, cujo principal foco é a gestão de processos físicos e eletrônicos daquelas instituições, criando, agregando e aperfeiçoando tecnologias de caráter inovador, como é o caso de: gerenciamento eletrônico de documentos, workflow, editor nativo de textos, certificação e assinatura digital, datawarehouse e business intelligence, protocolação eletrônica de documentos, armazenamento e retenção de objetos de conteúdo fixo, segurança digital, entre outros.

Por motivos estratégicos, a Softplan mantém o foco principal de suas atividades na inovação, por meio da prospecção, criação e a aplicação de novas tecnologias, o que necessariamente demanda a aplicação de metodologias de desenvolvimento adequadas aos propósitos da empresa, bem como profundo conhecimento do domínio do negócio. Neste sentido, faz parte do planejamento da empresa estimular, influenciar e desenvolver as pessoas em direção a inovação, recompensando comportamentos e atitudes que efetivamente agreguem valor.

A UNJ, sendo responsável pelo desenvolvimento do sistema SAJ, precisa estar em sintonia com as necessidades de seu público-alvo (Tribunais, Procuradorias, Defensorias, Ministério Público, etc.), e um dos principais meios de comunicação entre o público-alvo e a UNJ é a Gerencia de Relacionamento da Unidade, a qual possui centenas de profissionais alocados nas dependências físicas dos clientes, além de especialistas (executivos de relacionamento) da área de negócio dos clientes.

Logo, a Softplan almeja que os coordenadores de suas equipes alocadas fisicamente nos clientes, bem como seus executivos de relacionamento, apresentem comportamentos com vistas à inovação de seus sistemas, uma vez que tais profissionais conhecem com profundidade as necessidades e peculiaridades dos clientes, bem como as principais características e funcionalidades do sistema SAJ. Este conhecimento especializado permite que esses profissionais possam colaborar no aperfeiçoamento do SAJ, de forma mais pontual e certa, por isso o interesse da empresa em conhecer melhor suas capacidades empreendedoras, de que maneira tais capacidades podem colaborar no desenvolvimento do sistema, bem como, em que medida os colaboradores possuem os comportamentos desejados.

1.2 Gestão de pessoas

A intensificação da concorrência nos mercados, induzida pelos fenômenos da globalização dos negócios, assim como o ambiente de rápidas mudanças, imprevisibilidade e competitividade no qual as organizações estão atualmente inseridas tornam essencial à gestão eficaz das pessoas.

Esse contexto é potencializado pela crescente evolução tecnológica, onde o talento humano e suas capacidades são vistos como importantes fatores competitivos no mercado de trabalho globalizado. Segundo Lapolli [5], os indivíduos são percebidos como dotados de personalidade própria e conhecimentos variados, como ativadores inteligentes dos recursos organizacionais, elementos impulsionadores que dotam de talento e aprendizado para a constante renovação e adaptação ao contexto e como parceiros da organização, capazes de conduzi-la a excelência e ao sucesso.

De acordo com Fleury [6], gestão de pessoas é o “conjunto de políticas e práticas definidas para uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho”. Em um ambiente onde os indivíduos são essenciais para o sucesso de uma organização, a gestão de pessoas passa a ter um papel fundamental, no sentido de potencializar as competências humanas que podem levar à empresa ao sucesso.

Segundo Almeida [1], a importância da gestão das pessoas (clientes, fornecedores, colaboradores, parceiros), bem como a interdisciplinaridade e a crescente complexidade tecnológica (mais tecnologias em cada produto e mais produtos a partir de cada tecnologia) conferem ao conhecimento, e à sua gestão, um papel primordial na gestão empresarial.

A competência dos seres humanos não é, evidentemente, propriedade da organização, uma vez que os colaboradores são membros voluntários da mesma. No entanto, conforme Almeida [1], existe um laço de lealdade entre o pessoal e a organização, criado pela ética e pela cultura. A competência, portanto, também tem um valor para a organização, mesmo não sendo por si detida no sentido comum.

Considerando a importância do papel das pessoas e do conhecimento nas organizações modernas, fica evidenciada a importância dos líderes nas empresas, uma vez que, conforme Sombrio [7], liderança é a “capacidade de acionar e manter a motivação dos trabalhadores para o alcance dos objetivos propostos pela organização”. Evidentemente, o líder que tem um efeito positivo sobre sua equipe no trabalho produz um aumento da capacidade e da qualidade da produção da sua empresa.

Conforme Almeida [1], a existência de uma relação bastante próxima entre as aptidões dos empreendedores e o desempenho das suas empresas. Uma extensão desse conceito conduz à

ideia que líderes que apresentem essas mesmas aptidões irão conduzir suas equipes e, conseqüentemente, sua empresa, aos seus objetivos.

1.3 Empreendedorismo

De acordo com Chiavenato [10], o empreendedorismo envolve o processo de criação de algo novo, que tenha valor e seja valorizado pelo mercado, além disso, o empreendedorismo exige devoção, comprometimento de tempo e esforço para que o novo negócio possa transformar-se em realidade e crescer.

Segundo Almeida [1], as definições de empreendedorismo variam conforme a especialização de cada abordagem. Os economistas entendem que os empreendedores estão associados à inovação, permitindo o desenvolvimento da organização. Os investigadores das ciências comportamentais salientam como características empreendedoras a criatividade, persistência, controle e liderança. Por outro lado, os engenheiros consideram os empreendedores como bons distribuidores e coordenadores de recursos. Finalmente, os financeiros definem os empreendedores como pessoas capazes de medir e assumir o risco.

Segundo Vasconcelos [8], uma das conclusões a respeito das características dos empreendedores é que eles podem ser resumidos como o protótipo do ser social. Para Filion [9], o empreendedor é uma pessoa imaginativa, caracterizada por uma capacidade de fixar alvos e objetivos.

Conforme as definições apresentadas pode-se observar que as características apresentadas pelos empreendedores são também benéficas quando apresentadas pelos colaboradores de uma empresa, especialmente os líderes que, ao apresentarem características como criatividade, persistência, controle e liderança, criam um ambiente produtivo e propício para a inovação. Considerando este contexto, compreende-se a necessidade da definição do conceito do intra-empreendedorismo.

1.4 Intraempreendedorismo

O intraempreendedorismo, segundo Chiavenato [10], é a cultura que leva os funcionários a agirem “como se fossem donos do negócio”. O intraempreendedor, de acordo com Lapolli et. al. [11], é um agente de mudanças capaz de promover novos conhecimentos e inovação na organização. As condições favoráveis para sua atuação devem ser proporcionadas pela organização, através da criação e manutenção de um ambiente favorável à criatividade, à participação, ao conhecimento e ao desenvolvimento de iniciativas inovadoras.

Diversas características pessoais associadas ao empreendedorismo apresentadas na seção anterior são, da mesma forma, desejadas pelas organizações nos seus colaboradores, entre elas, podemos citar: inovação; persistência; controle; liderança e capacidade de medir e assumir os riscos.

Da mesma forma, diversos indicadores citados de capacidade empreendedora por Almeida [1], são desejáveis pelas empresas em seus funcionários como, por exemplo: capacidade de escutar e adquirir informação; capacidade para lidar com as pessoas; capacidade de negociação; capacidade de decisão; responsabilidade; capacidade de organizar; experiência profissional; perseverança; capacidade de coordenar e sentido de obrigação para com os outros.

Considerando-se este contexto, apreende-se a importância, para uma organização, da presença de capacidades empreendedoras em seus colaboradores para o sucesso da empresa e desenvolvimento dos seus integrantes.

Obviamente, embora essas características sejam desejáveis em qualquer colaborador de uma empresa, as qualidades de um empreendedor são especialmente valiosas quando encontradas em líderes como, por exemplo, os coordenadores de negócios da empresa Softplan, selecionados para comporem a amostra da pesquisa aqui apresentada.

1.5 Metodologia

A presente pesquisa, do ponto de vista metodológico, apresenta característica exploratória, de levantamento bibliográfico e documental.

Conforme apresentado em Gil [12], as pesquisas exploratórias procuram desenvolver, esclarecer ou modificar conceitos e ideias, buscando a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis. Habitualmente, e conforme o caso do presente trabalho, a pesquisa exploratória envolve um levantamento bibliográfico e documental.

Ainda de acordo com Gil [12], as pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar uma visão geral, de tipo aproximado, à respeito de um determinado fato. Este tipo de pesquisa tem sido utilizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil formular, a seu respeito, hipóteses precisas.

Segundo Almeida [1], a metodologia Skills tem por objetivo a identificação e o estudo dos principais fatores que caracterizam a manifestação da capacidade empreendedora por parte dos indivíduos.

A pesquisa aqui apresentada, utilizou esta metodologia para, conforme o seu objetivo principal, analisar as capacidades empreendedoras dos coordenadores de equipe da área de relacionamento da unidade Justiça da Softplan, visando benchmarking interno.

Sendo assim, a pesquisa apresentada neste artigo utilizou a metodologia Skills para identificação das características empreendedoras nos coordenadores de equipe da área de relacionamento da unidade Justiça da Softplan.

A metodologia Skills consiste na aplicação de um questionário, desta forma, primeiramente foi feita a seleção da amostra, com base nos objetivos da pesquisa. Amostra selecionada foi composta pelos vinte coordenadores da área de relacionamento da unidade de negócio chamada de "Justiça" da empresa Softplan.

2. As Capacidades Empreendedoras

A pergunta norteadora desta pesquisa questiona quais são as capacidades empreendedoras dos coordenadores da área de relacionamento da unidade justiça da Softplan? Visando respondê-la os pesquisadores selecionaram como população a ser investigada todos os coordenadores das equipes residentes da área de relacionamento da Unidade de Negócio Justiça da empresa Softplan. Não foram considerados na pesquisa os demais coordenadores de outras áreas da empresa. Em seguida os pesquisadores aplicaram uma adaptação do questionário definido por Almeida [1] que consistiu basicamente na substituição dos termos utilizados no idioma Português de Portugal por termos da língua portuguesa utilizada no Brasil. O questionário adaptado foi então enviado para os vinte coordenadores que compõem a área de

relacionamento da Unidade de Negócio Justiça da empresa Softplan. O envio do questionário foi realizado através da utilização da ferramenta google forms . Dezenove dos vinte coordenadores responderam a pesquisa, formando assim a amostra final da investigação. O conjunto de respostas obtidas foi tabulado e analisado com base na matriz de correspondência apresentada no Anexo 1.

Cada item do questionário apresenta uma escala de resposta que pode variar de 1 a 7. Buscando identificar quais características empreendedoras se sobressaem às demais na amostra pesquisada, os autores utilizaram duas formas de análise das respostas obtidas via questionário. A primeira análise considerou que quanto mais próximo de 7 for a resposta mais a capacidade empreendedora está evidenciada na amostra. Assim, foi realizado para cada item do questionário um somatório da quantidade de respostas que correspondessem aos valores 5, 6 ou 7 na escala das respostas e dividir o resultado pelo número de respondentes.

Esta fórmula permitiu que os pesquisadores visualizassem quais itens do questionário apresentavam as porcentagens mais altas de respostas com valores 5, 6 ou 7. Para o corte foi estabelecido que as respostas com valores que fossem superiores ou iguais a 80% seriam consideradas como características empreendedoras mais evidentes da amostra. O resultado da primeira análise pode ser observado na Tabela 1 apresentada a seguir.

Tabela 1.: Capacidades empreendedoras mais evidentes na amostra

Tabela 1.: Capacidades empreendedoras mais evidentes na amostra

Variáveis	Dimensões	Indicadores	Pergunta	Classificação (Maior relevância)
Capacidades instrumentais	Relacionamento Interpessoal	1. Capacidade de escutar e adquirir informação	3	100.00%
		2. Comunicabilidade		
		3. Sentido de obrigação com os outros		
	Liderança	4. Capacidade de decisão		
		5. Capacidade para identificar novas oportunidades de negócio (Visão)		
		6. Capacidade para assumir responsabilidades/compromissos	19	94.74%
Capacidades pessoais	Comportamental	7. Perseverança		
		8. Capacidade para arriscar		
		9. Espírito de iniciativa	28	100.00%
		10. Potencial criativo		
		11. Capacidade para inovar	32	94.74%
		12. Capacidade de partilha		
			37	100.00%
		13. Auto-motivação	38	89.47%
Capacidades	Conhecimento		39	84.74%
		14. Capacidade para trabalhar		
Capacidades	Conhecimento	15. Formação base relacionada		

técnicas	técnico	com a actividade		
		16. Domínio do processo de inovação		
		17. Conhecimento do Setor		
	Experiência	18. Experiência Empresarial		
		19. Experiência Profissional		
Capacidades de gestão	Marketing	20. Capacidade para perceber as motivações dos clientes		
		21. Capacidade de medir o grau de satisfação dos clientes		
	Finanças	22. Capacidade para negociar financiamentos		
		23. Capacidade para montar um sistema de controlo de gestão		
	Recursos Humanos	24. Capacidade para motivar os colaboradores		
		25. Capacidade para avaliar colaboradores		
		26. Capacidade para contratar empregados		
	Estratégia	27. Capacidade para conceber a estratégia da empresa		
		28. Capacidade para implementar a estratégia definida		

De acordo com a Tabela 1 apresentada a cima, foi considerado que as características empreendedoras: (a) Capacidade de escutar e adquirir informação; (b) Espírito de iniciativa e (c) Auto motivação são as características mais significativas na amostra estudada, pois pelo menos um dos itens do questionário referente à tal capacidade teve 100% das respostas entre as opções 5, 6 e 7. Contudo, observa-se também que todos os itens referentes à Auto motivação tiveram mais de 80% das respostas entre as opções 5, 6 e 7 fazendo com que esta se sobressaia às demais características. Além destas ainda pode-se considerar que as características empreendedoras: (d) Capacidade para inovar e (e) Capacidade para assumir responsabilidades/compromissos ficam evidentes que na amostra, pois pelo menos um item do questionário de ambas teve mais de 80% das respostas entre as opções 5, 6 e 7.

Buscando uma forma de confirmar os resultados inicialmente encontrados, os autores realizaram uma segunda análise que consistiu em calcular a diferença entre a média aritmética das dezenove respostas obtidas em cada item do questionário e seus desvios padrão.

Para apoiar a análise foi criado o Gráfico 1 que mostra no eixo x o número do item do questionário e no eixo y o valor da diferença entre a média aritmética e o desvio padrão de cada item pesquisado. Este gráfico é conhecido como gráfico de controle onde, neste caso, é considerado que toda característica empreendedora tem variações estatísticas na amostra pesquisada. A partir do conhecimento desta variação, foi possível a definição de parâmetros que indiquem se a característica empreendedora está ocorrendo dentro dos limites esperados

ou se existe alguma característica que se sobressaia às outras. A partir deste conhecimento pode-se iniciar o benchmarking interno da capacidade empreendedora dos coordenadores de equipe da área de relacionamento da unidade Justiça da Softplan. O gráfico ainda permite que se observem quais são as características empreendedoras que estão abaixo do parâmetro estabelecido fazendo com que a mesma esteja abaixo do desejável. Estas características podem ser melhoradas e desenvolvidas e, portanto o conhecimento sobre o grau de evidenciação delas na amostra estudada permite apoiar a priorização das ações para sua melhoria e desenvolvimento.

Neste contexto, o parâmetro inferior estabelecido para a investigação foi de 2.2 e o parâmetro superior foi de 4.8. Considera-se que as características empreendedoras que se encontram entre os parâmetros 2.2 e 4.8 estão evidenciadas na amostra estudada e estão dentro do esperado. As características empreendedoras que estão entre os limites 4.8 e 7 são as características empreendedoras que se sobressaem às demais características da amostra estudada. Por fim, as características que se apresentam abaixo do parâmetro 2.2 são passíveis de desenvolvimento e poderiam ser priorizadas para isso, pois estão abaixo do esperado. O Gráfico 1 está dividido em 9 seções que representam as dimensões das capacidades empreendedoras estabelecidas por Almeida em [1]: Relacionamento Interpessoal, Liderança, Comportamental, Conhec.Téc., Experiência, Mkt, Finanças, RH e Estratégia.

Gráfico 1: Dispersão das características empreendedoras por dimensão



Analisando o gráfico com foco na dimensão Relacionamento Interpessoal pode-se verificar que os indicadores estão em sua maioria dentro dos limites esperados não havendo necessidade de ações para sua melhoria e desenvolvimento. Contudo o indicador 3 relacionado à Capacidade de escutar e adquirir informação se sobressai às demais dentro desta dimensão.

Ao verificar a dimensão Liderança percebe-se que existem dois indicadores de capacidade empreendedora passíveis de melhoria e desenvolvimento como é o caso das questões 12 e 13 que se relacionam com a Capacidade de decisão. Nesta mesma dimensão há o indicador 19

que se sobressai aos demais que é a Capacidade para assumir responsabilidades/compromissos.

Avaliando a dimensão Comportamental encontram-se indicadores de capacidade empreendedora abaixo do desejável, são elas: Capacidade para arriscar; Espírito de iniciativa; Capacidade para inovar e Capacidade de partilha. Já as capacidades empreendedoras que aparecem mais evidentes na amostra pesquisada nesta dimensão são: Espírito de iniciativa e Auto motivação. A análise dos dados coletados nesta dimensão permite observar que mesmo que uma determinada capacidade empreendedora seja evidente na amostra estudada, algumas peculiaridades desta mesma capacidade empreendedora podem necessitar de desenvolvimento. Portanto, para avaliar esta dimensão de forma a desvendar tais peculiaridades os pesquisadores fizeram uma análise que considerou as perguntas do questionário. Deste modo, pode-se constatar que apesar da capacidade empreendedora “Espírito de Iniciativa” estar evidente na amostra no que diz respeito à pro atividade; a mesma capacidade empreendedora pode ser desenvolvida em relação à necessidade de explicações detalhadas e completas antes de iniciar uma tarefa e em relação a pensar que não há o que fazer para as coisas mudarem.

Ao observar a dimensão Conhecimento Técnico a amostra se apresenta totalmente dentro dos parâmetros estabelecidos para a análise e, portanto não há características empreendedoras que se sobressaíam às outras ou que estejam abaixo do desejável.

As dimensões Experiência, Marketing, Finanças, Recursos Humanos e Estratégia apresentam um comportamento semelhante de seus indicadores onde não há características empreendedoras que se sobressaíam às outras e a maior parte dos indicadores se encontram dentro dos parâmetros estabelecidos. Entretanto todas essas dimensões apresentam indicadores abaixo do esperado. Em relação à dimensão Experiência a característica empreendedora Conhecimento do Setor no início das atividades e Conhecimento empresarial estão abaixo do limite inferior. Já no que diz respeito à dimensão Marketing a característica empreendedora que pode ser desenvolvida é a Capacidade de medir o grau de satisfação dos clientes; Analisando a dimensão Finanças pode-se perceber que as características empreendedoras Capacidade para negociar financiamentos e Capacidade para montar um sistema de controle de gestão poderiam ser desenvolvidas e melhoradas. Ao verificar a dimensão Recursos Humanos a característica empreendedora Capacidade para avaliar colaboradores é passível de desenvolvimento. Por fim, a dimensão Estratégia apresenta a característica empreendedora Capacidade para conceber a estratégia da empresa abaixo do limite desejável podendo, portanto também ser elencada para uma posterior ação de desenvolvimento na equipe.

Ainda como análise dos dados apresentados no Gráfico 1, pode-se constatar que a capacidade empreendedora mais evidente na amostra é o Espírito de iniciativa no que diz respeito à pro atividade da equipe e que a Capacidade para inovar é a característica empreendedora menos evidente na amostra em relação à amostra não considerar que o desenvolvimento da empresa se deu em virtude do caráter inovador que a empresa inseriu no mercado.

Comparando os resultados obtidos na primeira análise com os resultados da segunda análise pode-se considerar que um resultado corrobora com o outro considerando que as capacidades empreendedoras evidenciadas na amostra na primeira análise são as mesmas evidenciadas na segunda análise: (a) Capacidade de escutar e adquirir informação; (b) Espírito de iniciativa e (c) Auto motivação.

A principal limitação deste estudo foi a ausência de um documento que relacione os itens do questionário aplicado com as capacidades empreendedoras estudadas. Para diminuir esta barreira científica utilizou-se nesta pesquisa a matriz de relacionamento disponibilizada pela acadêmica Janine da Silva Alves Bello que propôs uma força tarefa para tentar enquadrar as os itens do questionário com os indicadores. Desta forma, foi realizada uma análise minuciosa do questionário e foi detectado que existe uma lógica: “as questões estão em sequência em relação aos indicadores, mas nem todos os indicadores apresentam o mesmo número de questões variando de uma a três questões por indicador, pois umas questões são feitas de forma direta e a medição é facilitada e outras não, por isso a aferição é feita através com um número maior de questões” [13].

3. Considerações Finais

A pesquisa apresentada buscou analisar as capacidades empreendedoras dos coordenadores de equipe da área de relacionamento da unidade Justiça da Softplan, visando benchmarking interno. Para apoiar nesta pesquisa inicialmente os pesquisadores identificaram as capacidades empreendedoras específicas de cada coordenador de equipe por meio da aplicação do questionário desenvolvido por Almeida [1]; Os dados coletados foram analisados em duas etapas permitiram responder a pergunta de pesquisa: quais são as capacidades empreendedoras dos coordenadores da área de relacionamento da unidade justiça da Softplan? Como resposta à pergunta de pesquisa foi detectado que as capacidades empreendedoras evidenciadas na amostra tanto na primeira análise quanto na segunda análise são as mesmas: (a) Capacidade de escutar e adquirir informação; (b) Espírito de iniciativa e (c) Auto motivação. Portanto, estas capacidades empreendedoras foram selecionadas dentre as capacidades empreendedoras de cada coordenador de equipe, para subsidiar o projeto de benchmarking interno;

A capacidade empreendedora mais evidente na amostra estudada por apresentar maior distância entre a diferença da média aritmética das dezenove respostas obtidas em cada item do questionário e seus desvios padrão é a pro atividade que segundo Almeida [1], é uma das quatro características evidenciadas nos empreendedores e que contribuem para o sucesso de uma iniciativa empresarial.

A análise dos dados coletados na dimensão Comportamental permitiu que os pesquisadores observassem que mesmo que uma determinada capacidade empreendedora seja evidente na amostra estudada, algumas peculiaridades desta mesma capacidade empreendedora podem necessitar de melhoria e desenvolvimento.

Este trabalho também proporcionou a verificação de capacidades empreendedoras que são menos evidentes na amostra estudada e que podem ser priorizadas no caso de um plano de ação para o desenvolvimento de capacidade empreendedora da amostra composta que foi por coordenadores de equipe da área de relacionamento da unidade Justiça da Softplan. Entre estas pode-se citar a Capacidade para arriscar; Espírito de iniciativa; Capacidade para inovar; Capacidade de partilha e Capacidade de decisão.

4. Referências

[1] ALMEIDA (2003), P. J. M. B. Da capacidade empreendedora aos activos intangíveis no processo de criação de empresas do conhecimento. Dissertação (Mestrado) – Curso de Pós-graduação em Engenharia e Gestão da Tecnologia, Universidade Técnica de Lisboa.

[2] <http://www.softplan.com.br/empresa.jsf> (visitado em 26 de abril de 2012)

[3] DANTAS (2012), Edmundo Brandão. Empreendedorismo e Intra-Empreendedorismo. www.bocc.ubi.pt

[4] PINCHOT (1989), Gifford. Intrapreneuring: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. São Paulo: Harbra.

[5] LAPOLLI (2010), Juliana. Mapeamento De Competências: Uma Ferramenta Para A Gestão De Pessoas Utilizando A Abordagem Da Teoria Geral De Sistemas. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Orientadora: Prof^a Dr^a. Ana Maria Benciveni Franzoni,

[6] FLEURY (2001), A., FLEURY, M. T. L. Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um Quebra-cabeça Caleidoscópio da Indústria Brasileira. Rio de Janeiro: Atlas.

[7] SOMBRIO (2007), Cláudio Della Giustina. A importância da liderança na gestão de agências das instituições bancárias.

[8] Vasconcelos (2007), Alexandre Meira de; PASSOS, Janduhy Camilo; LEZANA, Alvaro Guillermo Rojas. A temática do empreendedorismo em artigos científicos da engenharia de produção: um estudo de caso.

[9] FILION, Louis Jacques. O empreendedorismo como tema de estudos superiores. Seminário: A universidade formando empreendedores. Palestra. Disponível em <http://inf.unisul.br/~ingo/emoreendedorismo.pdf>. Acesso em 26 de abril de 2012

[10] CHIAVENATO, Idalberto. Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2004

[11] LAPOLLI, Édis Mafra. FRANZONI, Ana Maria Benciveni. FELICIANO, Antonio Marcos. DIAS, Adriano Júnior. Sá, Marcelo Alexandre de. DIAS, Marco Antonio Harms. Capacidade empreendedora Teoria e casos práticos. A Capacidade empreendedora e a estrutura organizacional: um estudo de caso sobre a Cetil Sistemas de Informática S/A. Florianópolis: Pandion, 2011

[12] GIL Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1999

[13] BELLO, Janine da Silva Alves (2012) QUESTIONÁRIO_ALMEIDA_COMUNICAÇÃO SEM SUCESSO. Message to: Mauricio Seiji Rezende <mauricio@esss.com.br> 2012 maio 03 [acesso em 2012 Maio 20]. [2 parágrafos].

Anexo 1 – Resumo dos indicadores decisivos dentro de cada dimensão e variável da capacidade empreendedora

Variáveis	Dimensões	Indicadores
Capacidades instrumentais	Relacionamento Interpessoal	1. Capacidade de escutar e adquirir informação
		2. Comunicabilidade
		3. Sentido de obrigação com os outros
	Liderança	4. Capacidade de decisão
		5. Capacidade para identificar novas oportunidades de negócio (Visão)
		6. Capacidade para assumir responsabilidades/compromissos
Capacidades pessoais	Comportamental	7. Perseverança
		8. Capacidade para arriscar
		9. Espírito de iniciativa
		10. Potencial criativo
		11. Capacidade para inovar
		12. Capacidade de partilha
		13. Auto-motivação
		14. Capacidade para trabalhar
Capacidades técnicas	Conhecimento técnico	15. Formação base relacionada com a atividade
		16. Domínio do processo de inovação
		17. Conhecimento do Sector
	Experiência	18. Experiência Empresarial
		19. Experiência Profissional
Capacidades de gestão	Marketing	20. Capacidade para perceber as motivações dos clientes
		21. Capacidade de medir o grau de satisfação dos clientes
	Finanças	22. Capacidade para negociar financiamentos
		23. Capacidade para montar um sistema de controlo de gestão
	Recursos Humanos	24. Capacidade para motivar os colaboradores
		25. Capacidade para avaliar colaboradores
		26. Capacidade para contratar empregados
	Estratégia	27. Capacidade para conceber a estratégia da empresa
		28. Capacidade para implementar a estratégia definida