

**FACULDADE CAMPO LIMPO PAULISTA – FACCAMP  
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**MAURO ELIAS GEBRAN**

**MULHERES EMPREENDEDORAS DE JUNDIAÍ/SP:  
PERFIS, APRENDIZAGENS E COMPETÊNCIAS**

**CAMPO LIMPO PAULISTA - SP  
FEVEREIRO / 2012**

**MAURO ELIAS GEBRAN**

**MULHERES EMPREENDEDORAS DE JUNDIAÍ/SP:  
PERFIS, APRENDIZAGENS E COMPETÊNCIAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional da FACCAMP – Faculdade de Campo Limpo Paulista como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração, sob a orientação do Profa. Dra. Vânia Maria Jorge Nassif.

Linha de pesquisa: Empreendedorismo

Área de Concentração: Mulheres Empreendedoras

CAMPO LIMPO PAULISTA - SP  
FEVEREIRO / 2012

## FICHA CATALOGRÁFICA

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Câmara Brasileira do Livro, São Paulo, Brasil

Gebran, Mauro Elias

Mulheres empreendedoras de Jundiaí/SP: perfis,  
aprendizagens e competências / Mauro Elias Gebran.  
Campo Limpo Paulista, SP: FACCAMP, 2012.

Orientadora: Vânia Maria Jorge Nassif.

Dissertação (mestrado) – Faculdade Campo Limpo  
Paulista – FACCAMP .

1. Empreendedorismo. 2. Mulheres empreendedoras.  
3. Competências. 4. Jundiaí. I. Nassif, Vânia Maria  
Jorge. II. Faculdade Campo Limpo Paulista. III. Título.

CDD-658.42

**FACCAMP – FACULDADE CAMPO LIMPO PAULISTA  
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**MULHERES EMPREENDEDORAS DE JUNDIAÍ/SP:  
PERFIS, APRENDIZAGENS E COMPETÊNCIAS**

**Autor:** Prof<sup>o</sup>. Mauro Elias Gebran

**Orientador:** Prof<sup>a</sup>. Dra. Vânia Maria Jorge Nassif

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Vânia Maria Jorge Nassif (Presidente)  
FACCAMP – Faculdade Campo Limpo Paulista

---

Prof. Dr. Marcelo Nakagawa (Membro Interno)  
FACCAMP – Faculdade Campo Limpo Paulista

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Hilka Vier Machado (Membro Externo)  
Universidade Estadual de Maringá - UEM

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho à **Deus**, O Todo Poderoso, que em sua infinita Misericórdia me concedeu sabedoria para projetá-lo, desenvolvê-lo e terminá-lo.

Ao meu pai sr. *Jubrahy Gebran* (in memórian), querido amigo e conselheiro; minha mãe *Anna Basílio Gebran* (in memorian), que em vida foi minha conselheira, amiga, pastora, empreendedora e acima de tudo MÃE. Minha esposa *Maria Heloisa de Faria Gebran*, companheira e amiga incondicional. Meus filhos *Samir Elías Gebran*, *Assef Elias Gebran* e *Deborah Cristina de Faria Gebran Arigheto*, meus amados, os batimentos do meu coração! Minhas noras *Fabíola Fernanda Alves Gebran*, *Camila Baroni Gebran*, amigas! Meu genro *Rodrigo Tiago Arigheto*, amigo e filho do coração! Minhas netas *Ísis Gebran* e *Marinah Gebran Arigheto*, princesas amadas que me impulsionaram à este trabalho. E também àquele nascerá em junho estará conosco, o *Pedro Baroni Gebran*.

## **AGRADECIMENTOS**

Quero expressar aqui meus agradecimentos às pessoas que contribuíram direta ou indiretamente, mas sempre generosamente, na realização desse meu grande sonho. O sonho de ser mestre e desenvolver um trabalho de pesquisa. A dissertação é um produto coletivo, embora a sua elaboração, o encargo e a tensão sejam de ordem predominantemente individual. É um deserto!

Aos senhores, Prof<sup>o</sup>. Dr. Nelson Gentil, Prof<sup>o</sup>. Dr. Osvaldo Oliveira e Prof<sup>a</sup>. Ph.D. Patrícia Gentil pela atenção, carinho e incentivo enorme na caminhada deste estudo. Muito obrigado.

Ao Prof<sup>o</sup>. Dr. José Osvaldo de Sordi, Coordenador do Programa de Mestrado Profissional em Administração.

À Prof<sup>a</sup>. Dra. Vânia Maria Jorge Nassif, orientadora deste trabalho que com muito zelo mostrou-me um caminho excelente para sua realização. Apontou-me autores, livros e artigos que fizeram toda diferença para a conclusão desta tarefa difícil da pesquisa científica. Severa e exigente, mas, ao mesmo tempo, amorosa no tratamento para com seus orientandos. Obrigado, você é uma mulher empreendedora!

Ao Prof<sup>o</sup>. Dr. Marcelo Nakagawa, sua orientação me estimulou a continuar. Suas críticas me impulsionaram para o término deste trabalho.

À Prof<sup>a</sup>. Dra. Hilka Vies Machado que desde o primeiro contato foi o motivo e inspiração deste trabalho. Seguir suas orientações, me abriu o entendimento sobre o trabalho, a luta e a persistência das mulheres de empreendedoras. A leitura de seus livros, artigos e periódicos me deram conhecimento impar para a realização desta pesquisa.

Aos professores: Dr. Antonio Meireles, Dra. Cida Sanches, Dr. Orlando Roque que muito me incentivaram.

Às amigas e secretárias da FACCAMP, Danusa Mendes, Tatiane Esteves, Joice Bresciani e Juçara Cenen – pelo incentivo, pela torcida, pelo ombro amigo e principalmente pelas orações. Deus ouve!

À grande amiga e na verdade a responsável por eu tomar coragem e iniciar o mestrado tornando-o daí, meu sonho realizado. Prof<sup>a</sup>. Alessandra Lomazini, você é minha incentivadora, uma mulher de fibra, uma professora exemplar, uma amiga de todas as horas e de sempre, um Anjo.

Ao Prof<sup>o</sup>. Ms. João Batista Spel Faria, com quem aprendi a ser crítico, ouvir, aceitar e transformar.

Ao meu grande amigo e irmão na fé, Prof<sup>o</sup>. Odair Santos, suas palavras sempre foram confortantes. Seu jeito de valorizar meu trabalho, me colocava balsamo e assim eu completava minha jornada de pesquisa.

À Prof<sup>a</sup>. Ângela Elizabete dos Santos, amiga e irmã na fé, pelo apoio nas correções e revisões do português.

À minha esposa Maria Heloisa que soube trabalhar com minha ausência, me incentivou e me deu suporte para a realização desta pesquisa e desta dissertação.

Aos meus filhos Samir Elias, Assef Elias e Deborah Cristina, por compreenderem que minha ausência fazia parte da realização de um grande sonho, familiar.

Às minhas netas Ísis e Marinah, quantas vezes exausto e estressado pelas muitas leituras e muitas escritas, eram para mim como alívio e descanso com suas brincadeiras maravilhosas que me ajudavam a descansar.

À sra. Marta Baroni – Vice-Coordenadora do Conselho de Mulheres Empreendedoras de Jundiaí/SP. Com a apresentação de sua listagem de mulheres de negócios me colocou no campo para a efetiva pesquisa.

Às mulheres que participaram desta pesquisa como “respondentes” meu agradecimento especial. Vocês são fortes, ousadas, persistentes e perseverantes. São empreendedoras. Eu as admiro pela visão empreendedora e pela coragem de trabalharem exaustivamente e continuarem exalando o perfume da beleza física e espiritual.

Aos amigos que acreditaram e oraram por mim, para que eu alcançasse um excelente resultado. Também registro meus agradecimentos àqueles, que nem tão grandes amigos, nem acreditavam em minha competência e capacidade, mas com suas dúvidas me lançavam para os degraus mais altos do meu tempo de estudos e realização deste trabalho.

De todo o coração, agradeço ao principal de todos, ***Deus Pai, Filho e Espírito Santo*** que me deu força, coragem, sabedoria, paciência, boa saúde e principalmente visão de uma vida profissional dedicada ao ser humano, que é a sua Criação.

## RESUMO

Esta pesquisa tem por objetivo analisar qual o tipo de aprendizagem influencia no desenvolvimento de competências empreendedoras de mulheres empreendedoras. A pesquisa é de natureza exploratória e descritiva e seu método qualitativo, segundo os autores Creswell (2007) e Godoy (2005). O instrumento de coleta de dados escolhido é a entrevista em profundidade, com o apoio de um roteiro semi-estruturado. Os dados são tratados por meio da análise de conteúdo, conforme Bardin (1977). Participaram desta pesquisa dez mulheres empreendedoras da cidade de Jundiaí/SP, participantes do Conselho de Mulheres Empreendedoras da mesma cidade. Os dados foram agrupados em seis categorias da seguinte forma: tipos de aprendizagem; competências empreendedoras; competências necessárias para abrir o negócio; experiências; desenvolvimento do negócio e, desafios, obstáculos e ações. Muito embora haja entre essas mulheres o aprendizado informal, pois diariamente aprendem coisas novas com outros empreendedores e profissionais afins, a aprendizagem formal é percebida como a mais recorrente entre as respondentes e é adquirida na realização de cursos e palestras em instituições que se propõem ao ensino. O resultado da pesquisa demonstra que a despeito dos desafios e obstáculos enfrentados com o empreendimento, as mulheres empreendedoras, participantes da pesquisa, estão mais confiantes e perseverantes para coordenarem suas atividades profissionais. Os ganhos conquistados que alcançam tem base no aprendizado e preparação contínuos. Os resultados demonstram ainda que, essas mulheres fazem parte do grupo de empreendedoras criadoras, elas têm motivação, coragem, buscam independência e autonomia e tiveram percepção de oportunidade para abrirem seus próprios negócios. As competências empreendedoras recorrentes entre elas são: percepção de oportunidade, bons relacionamentos, reconhecimento dos erros, visão de negócio, visão da tendência de mercado, não ter medo e ter organização.

Palavras-chave: Empreendedorismo, Mulher Empreendedora, Aprendizagem Informal e Competências Empreendedoras.

## **ABSTRACT**

This research has focus to analyze what kind of learning has influence on development of entrepreneurial skills of women entrepreneurs. The research is exploratory and descriptive and was made by a qualitative methodology, according to authors Creswell (2007) and Godoy (2005). The data collection instrument selected is a interview in depth with support of a half structured script. The data are processed by content analysis, according to Bardin (1977). Ten entrepreneurs women from Jundiaí/SP participated of this research, they are members at Women Entrepreneurs Council of the same city. The data were grouped into six categories as follow: types of learning; entrepreneurial skills; competences required to open the business; experiences; business development and challenges, hurdle and action. Even though these women have informal learning, because daily they learn new things with other entrepreneurs and professionals, formal learning is perceived as most recurrent between the respondents and is acquired in courses and seminars in specialized educational institutions. The research result demonstrate that despite the challenges and hurdles faced with the entrepreneurship, these entrepreneurial women that participants of this research are more confident and persevering to coordinate their professional activities. The gains achieved are based on continuous learning and preparation. The results shows yet that they are part of the creative entrepreneurs group, they have motivation, courage, seek for independence and autonomy and have opportunity perception to open their own business. The recurring entrepreneurial skills among them are: opportunity perception, good networking, recognition of errors, business vision, market trend vision, have no fear and be organized.

Keywords: Entrepreneurship, Women Entrepreneurs, Entrepreneurial Skills and Informal Learning.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Processo de Desenvolvimento de Competências .....	19
Quadro 2: Mapeamento Conceitual – Categorias de Aprendizagens .....	24
Quadro 3: Comparativos de Motivos e Objetivos de Aprendizagem .....	25
Quadro 4: Pilares da Competência Referente ao C.H.A .....	31
Quadro 5: Mapeamento das Competências .....	33
Quadro 6: Fases do Empreendedorismo segundo Baron, Shane (2007) .....	36
Quadro 7: Mapeamento dos Conceitos de Empreendedores e Competências ..	39
Quadro 8: Domínio sobre as Competências Empreendedoras .....	41
Quadro 9: Razões dos Empreendedores Criarem seus Negócios.....	44
Quadro 10:Dificuldades Comuns Encontradas pelas Mulheres Empreendedoras à Luz de Machado (2009) .....	48
Quadro 11: Perfil das Empresas das Respondentes .....	63
Quadro 12: Ações Estratégicas Mencionadas pelas Respondentes .....	72
Quadro 13: Competências Necessárias para Abrir um Negócio – Citado pelas Respondentes .....	82
Quadro 14: Desafios, Obstáculos e Ações – Citados pelas Respondentes .....	88
Quadro 15:Competências Empreendedoras e as Origens de Criação e Evolução do Empreendimento .....	91

## FIGURAS

Figura 1: Processo de Aprendizagem à luz de Kolb (1978) .....	26
Figura 2: Processo Crescente para Criar Novos Empreendimentos .....	36
Figura 3: Demonstração da Taxa Crescimento de Mulheres Empreendedoras Período de 2002 a 2010 GEM .....	45
Figura 4: <i>Framework</i> do Referencial Teórico .....	51
Figura 5: <i>Framework</i> dos Procedimentos Metodológicos .....	59
Figura 6: Atributos de Competências Empreendedoras .....	79
Figura 7: Desafios, Obstáculos Encontrados por Mulheres Empreendedoras e suas Ações .....	86
Figura 8: <i>Framework</i> da Discussão dos Resultados .....	94

## SUMÁRIO

<b>1 Introdução</b> .....	<b>14</b>
<b>2 Referencial Teórico</b> .....	<b>18</b>
2.1 Processos de Aprendizagem .....	18
2.2 Os Modelos de Aprendizagem: Informal, Incidental e o Modelo de Kolb .....	22
2.3 Competências .....	28
2.3.1 Competência Empreendedora .....	34
2.4 A Inserção da Mulher Frente aos Negócios e Seu Perfil Empreendedor .....	43
2.5 Desenvolvimento de <i>Framework</i> do Referencial Teórico .....	51
<b>3 Procedimentos Metodológicos</b> .....	<b>52</b>
3.1 Problema de Pesquisa .....	52
3.2 Objetivos .....	53
3.2.1 Objetivo Geral .....	53
3.2.2 Objetivos Específicos .....	53
3.3 Natureza e Método da Pesquisa .....	54
3.3.1 Respondentes da Pesquisa .....	54
3.3.2 Instrumentos de Coletas de Dados .....	55
3.3.3 Coleta dos Dados .....	56
3.3.4 Tratamento dos Dados .....	56
3.4 Desenvolvimento de <i>Framework</i> dos Procedimentos Metodológicos.....	59
<b>4 Resultados e Análise dos Dados</b> .....	<b>60</b>
4.1 Perfil das Respondentes .....	60
4.2 Perfil das Empresas .....	63
4.3 Categorias das Respostas .....	64
4.3.1 Categoria 1 – Tipos de Aprendizagem .....	64
4.3.2 Categoria 3 – Competências Empreendedoras .....	67
4.3.2.1 Oportunidade .....	67
4.3.2.2 Comprometimento .....	69
4.3.2.3 Inovação .....	70

4.3.2.4 Estratégia .....	71
4.3.2.5 Relacionamento .....	73
4.3.2.6 Liderança .....	74
4.3.2.7 Organização .....	75
4.3.2.8 Aprendizagem .....	76
4.3.2.9 Pessoal .....	77
4.3.2.10 Responsabilidade Social .....	78
4.3.3 Categoria 2 – Competências Necessárias para Abrir o Negócio.....	80
4.3.4 Categoria 4 – Experiência .....	83
4.3.5 Categoria 5 – Desenvolvimento do Negócio .....	84
4.3.6 Categoria 6 – Desafios, Obstáculos e Ações .....	85
<b>5 Discussão dos Resultados .....</b>	<b>90</b>
<b>6 Conclusão .....</b>	<b>96</b>
<b>7 Referências .....</b>	<b>100</b>
<b>8 Apêndice A .....</b>	<b>108</b>
<b>9 Apêndice B .....</b>	<b>110</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As pesquisas sobre o empreendedorismo por mulheres, crescem a cada dia. As mulheres têm conquistado espaço no mercado de trabalho em diversos ramos de atividade e a maior concentração está na abertura de pequenas e microempresas.

Na pesquisa realizada pela **Global Entrepreneurship Monitor (GEM)** de 2009, há informações de que 47% dos empreendimentos no Brasil foram compostos por homens e que 53% foram empreendimentos criados e administrados por mulheres. Em maio de 2011, a pesquisa GEM/SEBRAE com resultados de 2010, sinalizou que o cenário do empreendedorismo no Brasil foi alterado, e que houve equilíbrio entre os gêneros, sendo que 50,7% são de empreendedores homens e 49,3% são de mulheres empreendedoras. Nessa mesma pesquisa há informações de que o Brasil tem hoje 21,1 milhões de empreendedores.

Os estudos sobre mulheres empreendedoras têm sua importância baseada na mudança de vida, que é o resultado de sua inserção no mundo dos negócios por meio do empreendedorismo. Este cenário não se refere, somente, à própria mulher, mas é estendido à sua família, possibilitando melhorias às pessoas que estão à sua volta e até mesmo à região em que estabelecem seus negócios. Mas, quais foram as experiências e ações desenvolvidas na trajetória de mulheres que conseguiram empreender?

Refletindo pelo fator aprendizagem, o indivíduo pode aprender lendo, ouvindo, errando, aprendendo na prática ou vivenciando situações diferentes e ainda observando os outros. O aprendizado pode ocorrer num ambiente de tranquilidade e com práticas de atividades dinâmicas, alegres e divertidas e assim, rapidamente o indivíduo captará os ensinamentos. Ao contrário, o aprendizado será momentâneo e perderá sua essência brevemente. Por isso, o aprendizado não necessariamente se dará em ambientes de treinamento ou em salas de aula (FLEURY, FLEURY, 2001).

Antonello (2004) acentua que um dos veículos importantes para o aprendizado é o contato diário com outros colegas de trabalho; a interação entre o indivíduo e o ambiente favorece a troca de informações e experiências que culminarão num saber proveitoso para o crescimento da vida pessoal e profissional.

Ainda, segundo Antonello (2004), quando se refere aos processos de aprendizagem, verifica-se o modelo de aprendizagem informal que, apesar de existir em ambiente organizacional, seu agente é o indivíduo que experimenta um crescimento pessoal e profissional. Assim, o interesse do indivíduo em saber cada vez mais, por meio de dinâmicas, observações de outros profissionais e experiências com as tarefas, ocasiona motivação para aprender. Colaborando com esse pensamento os autores Flach e Antonello (2010), citam que a base da aprendizagem informal está em um contexto com regras, valores, atitudes, expectativas, artefatos, entre outros elementos sócio-culturais. É abordagem social e empírica do processo de aprendizagem que quebra o paradigma da visão tradicional que diz que o indivíduo é analisado de forma separada do contexto em que se insere.

Se a aprendizagem do indivíduo está ligada à sua permanência naquilo que faz, que tipo de aprendizagem melhor contribuiu para o desenvolvimento de competências empreendedoras, de mulheres que criaram seus próprios negócios?

As competências podem ser pela visão do negócio e seu estabelecimento em longo prazo, para criar oportunidades de negócios, desenvolver profissionalmente pessoas envolvidas no empreendimento e definir padrões de desempenho, além da competência de assumir riscos (PARDINI, BRANDÃO, 2007). As competências empreendedoras estão ligadas diretamente ao comportamento do indivíduo empreendedor. Esse é um ponto de reflexão que foi considerado neste estudo, integrando a inserção da mulher no empreendedorismo e seu perfil empreendedor.

Na seqüência, esta pesquisa refletiu a respeito da inserção da mulher no empreendedorismo e seu perfil empreendedor. De acordo com Machado (2009), o cenário mundial mostra o crescimento das iniciativas empreendedoras por parte das mulheres. Essa autora afirma ainda que, com essa posição, o desenvolvimento socioeconômico de muitas localidades tem-se favorecido acentuadamente.

Machado (2003) diz que, aparentemente homens e mulheres possuem os mesmos motivos para iniciar seus negócios. Para as mulheres há evidências de que existam motivos como: o desejo de conciliar trabalho e família e a insatisfação com a carreira que exercia anteriormente à abertura de seu próprio negócio. Machado (2009),

menciona que há três diferentes grupos de empreendedoras, que são: empreendedoras por acaso, as empreendedoras forçadas e as empreendedoras criadoras.

As mulheres trazem consigo, o paradigma de que nasceram com a missão de reprodução e que seu lugar é mesmo nos afazeres diários domésticos. Tendo em vista o já mencionado aumento de mulheres inserindo-se no mundo dos negócios, quais são os desafios e obstáculos que enfrentam para poderem empreender?

As mulheres que criam seus próprios negócios, revelam competências que as levam ao sucesso. Mas, quais são as competências mais recorrentes entre essas mulheres empreendedoras?

Embasado nos constructos abordados e considerando-se que o problema de pesquisa é a base do desenvolvimento da pesquisa, mostrando assim a razão e a importância do trabalho, o presente estudo elaborou o seguinte problema de pesquisa: *Qual tipo de aprendizagem contribuiu para o desenvolvimento de competências empreendedoras em mulheres à frente de seus negócios?*

Assim, o objetivo do estudo foi compreender, por meio de narrativas, qual tipo de aprendizagem contribuiu para o desenvolvimento de competências empreendedoras em mulheres que criaram seus negócios. Os objetivos específicos para esse fim, foram: (1) conhecer quais são as experiências e ações desenvolvidas na trajetória de mulheres que conseguiram empreender; (2) analisar quais são as competências empreendedoras mais recorrentes em mulheres que criaram seus negócios; (3) conhecer os desafios e obstáculos para elas empreenderem e, (4) identificar qual tipo de aprendizagem mais contribuiu para o desenvolvimento de competências empreendedoras.

Esta pesquisa tem ainda o interesse de contribuir com estudos futuros a respeito do empreendedorismo por mulheres, quando revela dados capazes de compreender seus esforços para terem seus sonhos realizados, com a independência financeira e profissional. Elas são empreendedoras criadoras e exercem importante papel no que diz respeito ao crescimento socioeconômico da cidade que foi campo da pesquisa.

Para base e evolução da pesquisa apresentada, o trabalho foi dividido em seis seções a partir desta seção que apresenta importantes informações sobre os estudos.

Na seção II apresenta-se o Referencial Teórico com abordagens de autores nacionais e internacionais divididos da seguinte forma: 1. Processos de Aprendizagem; 2. Os modelos de aprendizagem: Informal, Incidental e o Modelo de Kolb; 3. Competências, e 4. A inserção da mulher frente aos negócios e seu perfil empreendedor. Ainda na seção III apresentam-se os Procedimentos Metodológicos que reúnem informações que norteiam este trabalho. Na seção IV apresentam-se os Resultados e Análise dos Dados, traz as informações da pesquisa de campo com perfil das empresas e das respondentes. Segue-se a sessão V que é a Discussão dos Resultados. Esta última é a seção em que podem ser analisadas as informações da pesquisa de campo em relação ao referencial teórico.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Os estudos na área de empreendedorismo têm evoluído no sentido de buscar um arcabouço teórico que contribua para o crescimento da mesma. Ao se considerar os pilares que sustentam a presente pesquisa, o referencial teórico procura abordar temas relacionados aos processos de aprendizagem, competências e competências empreendedoras e ainda a inserção da mulher no empreendedorismo.

### **2.1 Processos de Aprendizagem**

Os estudos que abordam aprendizagem têm contribuído para entender um dos aspectos cognitivos mais importantes do ser humano e, sob essa perspectiva, tem recebido diferentes abordagens, gerando ramificações nas teorias sobre o tema. Fleury e Fleury (2001) dizem que a aprendizagem é um processo neural complexo que leva à construção de memórias. Aquilo que se aprende e depois se esquece é como se nunca tivesse acontecido. Quando a questão é: como se aprende? Implica sim, numa viagem interior que recupera momentos em que o conhecimento se mistura com a emoção, sinaliza situações positivas e situações tensas e angustiantes. Os autores esclarecem:

“Aprendo lendo, ouvindo, errando, aprendo na prática, aprendo vivenciando a situação na minha cabeça e aprendo observando os outros. Inúmeras são as formas de aprender e cada pessoa se vê única nesse processo” (pp. 190-191).

Quando a aprendizagem acontece com práticas e dinâmicas alegres e divertidas, ou ainda numa expectativa de melhorar, com esse aprendizado a vida pessoal ou profissional, tal aprendizado pode ser rápido e prazeroso. Diferentemente se o aprendizado ocorreu num ambiente de tensão e angustias, poderá ser momentâneo e em declínio, ou simplesmente não existirá. Por isso, a aprendizagem pode ser assim pensada como um processo de mudança, provocado por estímulos diversos, mediado por emoções, que pode vir, ou não, manifestar-se em mudança no comportamento da pessoa (FLEURY, FLEURY, 2001).

Esses mesmos autores afirmam que os psicólogos enfatizam a necessidade de distinguir entre o processo de aprendizagem, e as respostas emitidas por esta pessoa, as quais podem ser observáveis e mensuráveis.

Para Fleury e Fleury (2001) existem duas vertentes teóricas que sustentam os principais modelos de aprendizagem, quais sejam: o modelo behaviorista e o modelo cognitivo. No modelo behaviorista, o foco principal é o comportamento, pois este, de acordo com os psicólogos, pode ser observado e mensurado, parte do princípio de que a análise do comportamento significa o estudo das relações entre eventos estimuladores e as respostas. Planejar o processo de aprendizagem implica estruturar este processo em termos passíveis de observação, mensuração e réplica científica.

Por outro lado, o modelo cognitivo que pretende ser um modelo mais abrangente do que o behaviorista, explica os fenômenos mais complexos, como a aprendizagem de conceitos e solução de problemas; procura utilizar tanto dados objetivos e comportamentos, como dados subjetivos, levando em consideração as crenças e percepções do indivíduo que influenciam seu processo de apreensão da realidade ( FLEURY, FLEURY, 2001).

Fleury e Fleury (2001) afirmam que as discussões sobre aprendizagem dos indivíduos em organizações se enraízam mais fortemente na perspectiva cognitivista, enfatizam, porém, as mudanças comportamentais. Os autores elaboram questionamento sobre o aprendizado individual: Como as pessoas aprendem e desenvolvem as competências necessárias à organização e ao seu projeto profissional? Citam Le Boterf (1995) quando este autor propõe detalhado quadro sobre os processos que contribuem para o desenvolvimento de competências das pessoas nas organizações:

**Quadro: 1 – Processos que Contribuem para o Desenvolvimento de Competências**

<b>Tipo</b>	<b>Função</b>	<b>Como Desenvolver</b>
Conhecimento Teórico	Entendimento, Interpretação	Educação formal e continuada
Conhecimentos sobre os procedimentos	Saber como proceder	Educação formal e experiência profissional
Conhecimento empírico	Saber como fazer	Experiência profissional
Conhecimento social	Saber como se comportar	Experiência social e profissional
Conhecimento cognitivo	Saber como lidar com a informação, saber como aprender	Educação formal e continuada, e experiência social e profissional

Fonte: Extraído de Fleury e Fleury (2001, p. 192)

Fleury e Fleury (2001), mencionam a preocupação tanto de teóricos como dos profissionais da aprendizagem, no que diz respeito à transferência da aprendizagem individual para a aprendizagem organizacional. Os autores distinguem três níveis em que o processo dessa transição pode ocorrer e que se tornam significativos, ou seja:

- 1) O nível do indivíduo: o processo de aprendizagem ocorre primeiro no nível do indivíduo, carregado de emoções positivas ou negativas, através de caminhos diversos;
- 2) O nível do grupo: a aprendizagem pode ocorrer em um processo social e coletivo; para compreendê-lo é preciso observar como o grupo aprende, como combina os conhecimentos e as crenças individuais, interpretando-as e integrando-as em esquemas coletivos partilhados, estes, por sua vez, podem constituir orientações para as ações; o desejo de pertencer ao grupo pode constituir um elemento motivacional no processo de aprendizagem;
- 3) O nível da organização: o processo de aprendizagem individual, de compreensão e interpretação partilhadas pelo grupo se torna institucionalizado e expresso em diversos artefatos organizacionais: na estrutura, no conjunto de regras e procedimentos e elementos simbólicos; as organizações desenvolvem memórias que retêm e recuperam informações (pp. 192-193).

Os mesmos autores dizem que as organizações podem não ter cérebros, mas têm sistemas cognitivos e memórias; desenvolvem rotinas, procedimentos relativamente padronizados para lidar com os problemas internos e externos. Para Antonello (2005) a aprendizagem organizacional ocorre a partir da experiência dos integrantes da organização que conseguem resolver um determinado problema empregando um olhar organizacional. Deste modo os referidos integrantes da organização conseguem identificar as lacunas entre o esperado e os resultados de suas ações presentes.

Leslie (1998) menciona que a aprendizagem informal no local de trabalho é, definida e determinada pela demanda do trabalho, pelas características pessoais do aprendiz e por sua necessidade de aprender para desenvolver uma tarefa. Além disso, a aprendizagem informal inclui aquisição e aplicação de habilidades e conhecimentos que facilitam esse aprendizado. Por outro lado, para Antonello (2005) é equivocado o pensamento que o aprendizado, tanto o individual quanto o organizacional, se dá somente em ambientes de treinamento, salas de aula ou quaisquer outras circunstâncias onde o aprendizado seja viabilizado somente pela interação entre aquele que detém o conhecimento e o indivíduo que irá aprender, sem considerar

todo o contexto social da organização. A participação em processos de situações diárias de trabalho das e nas organizações, é também fonte de aprendizagem.

Antonello (2005) identificou que as situações que surgem no cotidiano podem tornar-se veículo para o desenvolvimento de um processo de aprendizagem. Fixou a atenção na interação entre os fatores individuais (micro-processos) e organizacionais (macro-processos), especialmente no contexto das relações de grupos e no desenvolvimento de competências de gestores. Sua pesquisa mostrou que a teoria procura explicar a dimensão individual de aprendizagem por intermédio de alguns modelos como o behaviorista, o cognitivo e o de aprendizado experiencial/vivencial de Kolb, também denominados como aprendizagem formal, não informal e informal.

As organizações estão passando por mudanças radicais em suas estruturas, graças ao interesse cada vez maior das pessoas que compõem seus quadros de funcionários de buscarem conhecimento pela aprendizagem em seus vários tipos e níveis. A aprendizagem organizacional é pedra fundamental em seu crescimento, além de ser um processo de apropriação e geração de novos conhecimentos nos níveis individual, grupal e organizacional. O alicerce é uma dinâmica de reflexão e ação sobre as situações-problema e voltado para o desenvolvimento de competências. A aprendizagem nas organizações pode ser entendida como processo permanente de construção e desenvolvimento de competências, baseada na apropriação de novos conhecimentos, voltados para o desenvolvimento de novos mapas cognitivos que possibilitam as pessoas a compreenderem a si próprias, a organização e o ambiente que as cercam, estabelecendo novas atitudes em relação ao trabalho, à empresa e ao mundo externo (ANTONELLO, 2005, 2007).

A aprendizagem envolve tanto ação como cognição, pois ação sem cognição é de pouco valor em termos de aprendizagem. Refletir e pensar são esforços intencionais que possibilitam o estabelecimento de conexões específicas entre as ações e consequências resultantes, de modo que os dois elementos tornam-se contínuos e permitem a reorganização e reconstrução da experiência vivenciada. O processo de aprendizagem desenvolve habilidades e aptidões, que formam assim as competências necessárias para sua vivência como indivíduo, no seio da família, ou

em sua profissão. Para cada etapa, existe um tipo adequado de aprendizagem que capacita as pessoas em suas ações (ANTONELLO, 2007).

A aprendizagem experiencial é um tipo contínuo de aprendizagem. Kolb (1978) diz que a aprendizagem experiencial envolve a experiência concreta, a observação, conceitos abstratos em teste de novas situações. Já Camillis e Antonello (2010) definem aprendizagem experiencial como sendo um processo de tensão e conflito depois de estudarem trabalhos como os de Antonello (2006), Dewey (1916), Lewin e Piaget, afirmam que a aprendizagem experiencial ocorre por meio de interação entre indivíduo e o ambiente, envolve experiências concretas, observação e reflexão que geram uma permanente revisão dos conceitos aprendidos. A aprendizagem não é um produto, mero resultado de uma equação racional, e sim, um processo contínuo. A partir das ocorrências diárias e a experiência com a resolução dos problemas que surgem, o indivíduo aprende e agrega valor ao seu conhecimento.

Com o apoio das reflexões mencionadas, torna-se necessário estudo dos conceitos de modelos de aprendizagens e como tais modelos influenciam o indivíduo em sua vida pessoal e profissional. A seguir, discutir-se-ão os modelos de aprendizagem informal, incidental e o Modelo de Kolb.

## **2.2 Modelos de Aprendizagem Informal, Incidental e o Modelo de Kolb**

A aprendizagem informal do indivíduo no local de trabalho, acontece num processo de aprendizagem onde não é determinado nem projetado pela organização, contudo as formalidades e as metas são dirigidas. De acordo com Leslie (1998) as atividades de trabalho como colocação primária de aprendiz é um veículo da aprendizagem informal. Os fatores contextuais como normas sociais da organização; o ambiente de trabalho; o grau de integração entre o empregado e sua liderança; as experiências diárias e a frequente disposição de aprendiz no local de trabalho, determinam o sucesso da aprendizagem informal. Portanto, para essa autora a aprendizagem informal é produtiva para a organização, quando sua cultura for interessante e produtiva para o indivíduo.

A pesquisa de Leslie (1998) revelou que a motivação do indivíduo, sua personalidade, sua capacidade mental e nível de experiência afetam diretamente a

aprendizagem informal. Os indivíduos que são incentivados a aprender informalmente, aprenderão mais rapidamente e nesse caso a organização terá que subsidiar recursos para que isso aconteça. A aprendizagem informal é pertinente às necessidades do empregado, desta forma, revela e envolve seus conhecimentos e habilidades que são aplicáveis de imediato. A aquisição de conhecimento é reforçada pela aprendizagem informal, mais efetivamente do que na aprendizagem formal e disso surgem oportunidades para sua aplicação e experimentação.

Para Antonello (2006) tanto a aprendizagem informal como a incidental, ocorrem por meio da experiência e não são institucionalizadas. Já para Camillis e Antonello (2010) há diferença significativa entre as duas, pois enquanto a primeira é freqüentemente intencional, a segunda não tem esse perfil. A aprendizagem incidental dá-se por intermédio de experiências no local de trabalho – no processo de realizar tarefas; por observação, repetição, interação social e resolução de problema; ao falar com colegas ou *experts* sobre qualquer tema; quando se cometem erros ou deduzem-se suposições; em um processo de adaptação/aceitação de situações – porém elas somente são percebidas como aprendizado depois de ocorrida a situação, ou seja, não há a intenção do aprender, mas por fim há aumento de conhecimento e habilidades. Citando os autores Marsick e Warkins, as autoras sinalizam as definições da aprendizagem informal, incidental e formal, citando que:

Aprendizagem formal é tipicamente patrocinada institucionalmente, baseada na sala de aula e altamente estruturada. Aprendizagem informal, uma categoria que também inclui a aprendizagem incidental pode ocorrer em instituições, mas não tipicamente baseada em sala de aula ou altamente estruturada, e o controle da aprendizagem estão primordialmente nas mãos do aprendiz. Aprendizagem informal é definida como um subproduto de algumas atividades, como cumprimento de tarefas, interação interpessoal, sentir a cultura organizacional, experimentação por tentativa e erro, ou até mesmo da aprendizagem formal, e pode ser deliberadamente encorajada por uma organização ou também pode ocorrer mesmo que o ambiente não seja altamente propício para tal (MARSICK, WATKINS, 1990, p.12).

A aprendizagem incidental, por sua vez, quase sempre ocorre mesmo que as pessoas não tenham, sempre, consciência de tal aprendizagem. A aprendizagem informal pode ser planejada ou não, mas normalmente envolve algum grau de consciência que a pessoa está aprendendo, podendo ocorrer processos formais de ensino, mas principalmente acontece como parte de trabalho diário e em outras situações (MARSICK, WATKINS, 1992, p.288).

Para Camillis e Antonello (2010), esse modo “não intencional” de aprender é situado, contextual e social. Já a aprendizagem informal baseia-se na cultura, na socialização e nas práticas dos indivíduos. Tanto a aprendizagem informal quanto a incidental são consideradas altamente autodirigidas, cujo controle está no âmbito da esfera da aprendizagem individual (FLACH, ANTONELLO, 2010).

O Quadro 2, apresenta um comparativo, para melhor visualização e compreensão dos processos de aprendizagem em um ambiente de trabalho:

**Quadro 2 – Mapeamento conceitual – Categorias de Aprendizagens**

<b>Categoria de aprendizagem</b>	<b>Conceito</b>
Aprender sozinho	O indivíduo aprende sem o auxílio de outras pessoas e sem interação, sendo forçado a buscar por conta própria, informações que julga necessárias e, dessa forma aprender o que precisa.
Aprender pela prática/fazendo	O indivíduo realiza a atividade ou tarefa que lhe foi designada. Neste conceito pode-se identificar a aprendizagem experiencial ou a incidental.
Aprender por meio da interação com pessoas	É um processo muito valorizado positivamente, pois, com a interação (auxílio) de outras pessoas o indivíduo obtém contribuição de informações, conhecimentos, idéias e ponto de vista que auxiliam no processo de aprendizagem. Essa interação pode ocorrer com pessoas do ambiente de trabalho como também com pessoas de fora desse ambiente.
Aprender com <i>experts</i>	Esse tipo de aprendizagem ocorre quando há oportunidade de trocar informações e, principalmente, receber informações de pessoas mais experientes, ou que já tenham vivenciado a mesma situação, ou que possuam um grande volume de conhecimento em determinado assunto.
Aprender observando	Refere-se à observação de atitudes, comportamentos e postura de outras pessoas no local de trabalho, seja o gestor, seja o colega mais antigo na função ou na empresa. Pode ocorrer também a observação de colegas mais novos de empresas, porém, que trazem diferentes experiências ao ambiente de trabalho.
Aprender por meio da solução de problemas	Nessa aprendizagem o indivíduo aprende através da busca de solução de um problema que surgiu, pois será obrigado a buscar mais informações, mais alternativas, premissas, além de ter de verificar e avaliar o resultado de sua ação. Esta aprendizagem pode levar a um resultado esperado (experiencial) ou a resultado não esperado (incidental).
Aprender Com erros	A aprendizagem com erros é aquela que marca, pois aprender com erros não se esquece. Os erros fazem parte do dia-a-dia do trabalho, assim tal aprendizagem pode identificar a aprendizagem informal.
Aprendizagem autodirigida	Esta aprendizagem pode ocorrer a partir de uma situação nova surgida no trabalho e sem imposição mas por vontade ou interesse próprios o indivíduo iniciou uma busca por conhecimento.
Aprendizagem formal	Aprender através de cursos formais ou institucionais, nesta aprendizagem pode-se também identificar aspectos de informalidade em processos formais de aprendizagem.

Fonte: Adaptado de Camillis e Antonello (2010, pp.19-24) e organizado pelo autor

As comparações feitas no Quadro 2 sobre as categorias de aprendizagens e as devidas compreensões de seus conceitos, corroboraram a literatura pesquisada de Kolb (1984) que enfatiza o aprendizado a partir das experiências vividas pelo indivíduo, tornando-o real à medida que se consegue resolver situações adversas (ANTONELLO, 2005).

O Quadro 3 apresenta um comparativo dos motivos pelos quais os indivíduos aprendem:

**Quadro 3 – Comparativo de Modelos e Objetivos de Aprendizagem**

Motivos de aprendizagem	Objetivos da aprendizagem	Aplicabilidade
Aprender para resolver problemas	Resolver situações problemáticas	O sujeito sente a necessidade de aprender sobre um determinado assunto diferente para poder solucionar um problema, ou seja, houve um aprendizado a partir de uma demanda.
Aprender para executar uma tarefa, ou desenvolver um trabalho	Executar tarefa nova	O sujeito aprende através do surgimento de uma tarefa não rotineira, aquela que não se apresenta no dia-a-dia de trabalho. Pode ser, ainda, uma demanda extra que surge no decorrer do trabalho.
Aprender para superar um desafio	Superar limitações	O sujeito aprende a partir de uma situação considerada como desafio e precisam realizar tarefas novas que geralmente não se pensa que seja capaz.
Aprender para ter autonomia	Ter autonomia	O sujeito aprende para não se tornar dependente de outros profissionais sejam eles colegas de trabalho ou seus gestores.

Fonte: Adaptado de Camillis e Antonello (2010, pp.24-25) e organizado pelo autor

A interação entre os trabalhadores de uma organização, no que se refere à aprendizagem, é ícone de suma importância e competitividade e determina seu crescimento e sucesso, necessários para sobrevivência da vida profissional. À luz de tais comparações observa-se que o aprendizado ocorre na execução das atividades diárias e faz parte constante do trabalho (CAMILLIS, ANTONELLO, 2010).

Ao que tudo indica o conceito de aprendizagem raramente parece relevante no trabalho diário. Porém, uma reflexão minuciosa do texto, demonstra que em um tempo no qual poucos homens terminarão suas carreiras nos mesmos empregos ou até nas mesmas ocupações em que começaram, a capacidade de aprender parece uma importante habilidade (KOLB et al.,1978). O modelo de processo de aprendizagem, para esse autor é a solução de problemas. Se, combinado características de aprendizagem e solução de problemas e concebendo-as como um único processo, sugere-se a aproximação da compreensão de como o ser humano

gera, a partir de sua experiência, conceitos, regras e princípios que guiarão seu comportamento em novas situações e de como ele modifica esses conceitos a fim de aumentar sua eficiência. Esse processo é tanto ativo como passivo, tanto concreto como abstrato, ele pode ser concebido como um ciclo de quatro estágios: (1) experiência concreta é seguida por (2) observação e reflexão que levam a (3) formação de conceitos abstratos e generalizações que levam a (4) hipóteses a serem testadas em ações futuras, as quais por seu turno levarão às novas experiências (KOLB et al., 1978). Embora esse autor tenha focado o contexto de sala de aula para exemplificar a aprendizagem experiencial, sua teoria contribui com a presente pesquisa na medida em que aponta para os quatro estágios de aprendizagem.

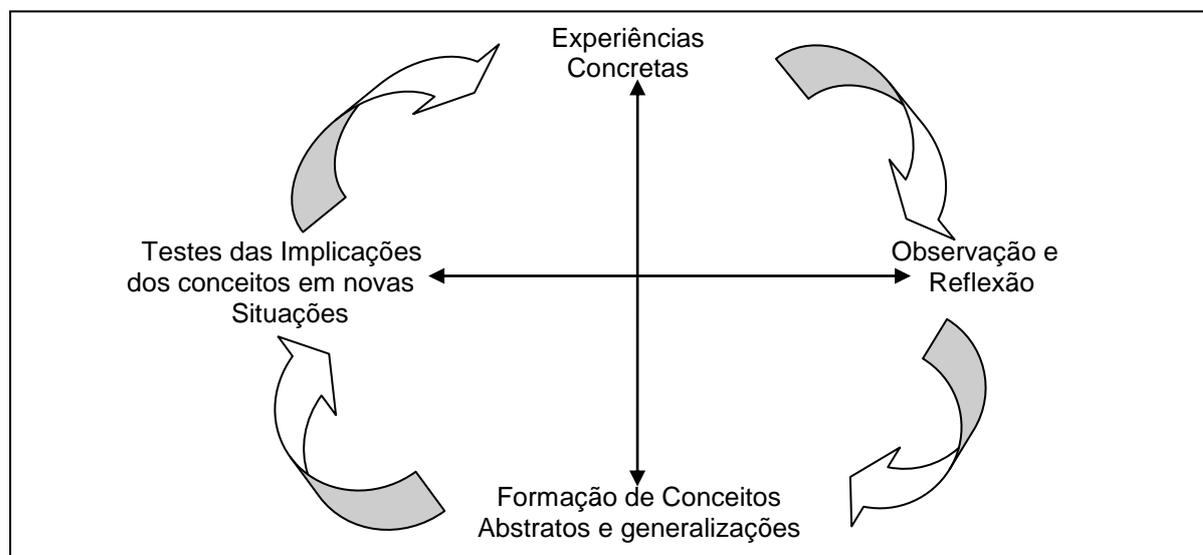


Figura 1 - Processo de Aprendizagem à luz de Kolb (1978)

Fonte: Adaptado de Kolb et al. (1978, p.38)

Complementando o processo de Kolb (1978), a formação profissional não cessa, ao contrário está sempre em contínua aquisição de conhecimentos, atitudes e competências durante sua vida profissional. Assim sendo, pode-se pensar que um profissional está engajado plenamente em seu próprio processo de aprendizagem (PIMENTEL, 2007). Observa-se que:

O conceito de desenvolvimento da profissionalidade reflete a qualificação quanto a competências, conhecimentos, sentimentos e postura ética relativos à profissão. Nessa perspectiva, a teoria da aprendizagem experiencial formulada por David Kolb (1984), atribui grande valor aos conhecimentos de caráter experiencial cuja utilidade para engendrar desenvolvimento só existe na medida em que podem

ser confrontados, comparados, ampliados, revisados, enfim, refletidos junto a conhecimentos de caráter teórico (pp.159-160).

Carvalho e Amaro (2010) mencionam que a aprendizagem informal pode ocorrer em instituições, porém não depende das mesmas. A aprendizagem informal normalmente é intencional, mas não necessariamente estruturada. Ela inclui a aprendizagem auto-dirigida, *networking*, *coaching*, *mentoring* e apreciações do desempenho no trabalho. Os autores citam Vries e Lukosch (2009) e mostram que entre a aprendizagem formal e a aprendizagem informal ou incidental há um espectro, ou seja, cada tipo de aprendizagem tem sua característica própria.

Assim, a aprendizagem formal apresenta-se como tempo de aulas freqüentes, em cursos pré-definidos, com programas de treinamento, forma currículo, concede certificado, é forçada de cima para baixo, é pré-determinada e os conhecimentos são explícitos. Enquanto que a aprendizagem informal advém de grupos *ad-hoc*, é marcada por tentativas e erros, aprendizagem de toda a vida, não há estrutura pré-definida, o conhecimento é prático, aprende-se com pares, ela é espontânea e seu conhecimento é tácito e implícito.

Para a identificação e avaliação da aprendizagem informal há necessidade de se verificar a natureza contextual do indivíduo. Com isso, a aquisição de competências de desempenho por envolvimento num processo contínuo de aprendizagem, reside no aprendizado em termos individuais (ANTONELLO, 2005). Esta pesquisa se apoiou em aprendizagens e competências individuais. Desse modo, a seguir se discutirá sobre os conceitos de competências e sobre competências empreendedoras.

### 2.3 Competência

O conceito de competência é dividido em dois grupos: competências técnicas e competências comportamentais. Competência técnica é um conjunto de habilidades que um profissional precisa para desempenhar suas funções. Por exemplo: idiomas, sistemas de computação; ferramentas, conhecimento teórico e conhecimento prático. Já a competência comportamental é tudo o que o indivíduo precisa demonstrar como seu diferencial competitivo e tem impacto em seus resultados, como por exemplo: criatividade, flexibilidade, foco em resultados e no cliente, organização, planejamento, liderança (LEME, 2005; MITCHELMORE, ROWLEY, 2010).

Para Ruano (2007) o conceito de competência está dividido em: competência empresarial e competência humana obtendo-se um diagnóstico resumido sobre as *core competences* em duas etapas. A primeira deve analisar as competências empresariais – competências já instaladas e a adquirir, para que a empresa aumente e consolide cada vez mais sua capacidade de competir dentro da estrutura e do setor em que atua. A segunda, as competências humanas – competências que precisam ser adquiridas e desenvolvidas na esfera individual para que as organizações tenham sucesso em seus objetivos estratégicos. Estas seriam as competências negociais, gerenciais, técnicas e comportamentais para aqueles que exercem funções importantes dentro da empresa. As competências individuais devem refletir as principais vertentes do diagnóstico das competências empresariais, o qual deve ser realizado em primeiro plano. As competências organizacionais e individuais estão totalmente relacionadas e não é possível estabelecer as competências individuais sem antes fazer uma reflexão sobre as competências organizacionais.

Ao considerar-se que competência está associada a fazer algo bem feito, vincula-se esse conceito às ideias de ação e resultado, e que provavelmente a resposta sobre a pergunta de se uma pessoa é competente ou não, esteja se referindo a uma observação do que essa pessoa faz e se os resultados do que ela faz são bons.

Para Mitchelmore e Rowley (2010) o termo competência pode ser considerado como o resultado do comportamento do indivíduo, que inclui sua motivação, podendo considerar como significado o interrelacionamento dos termos: habilidade, *expertise*

e talento. Competência, desta forma, é vista como uma descrição de algo que uma pessoa que trabalha em uma determinada área profissional deve ser capaz de conseguir fazer ou a descrição de algo que é capaz de demonstrar. Assim, vários grupos de profissionais interpretam o significado de competência, por exemplo: para os psicólogos o termo competência serve para medir a capacidade e verificar o desempenho de uma pessoa cujos traços estão escondidos e não revelam a realidade de sua competência; profissionais de recursos humanos utilizam o termo competência como ferramenta técnica e estratégica para recrutar, recolocar, avaliar, promover, etc.

Competência é o desempenho em um domínio específico de atividade. Considerando que a competência é uma classe de coisas que podem ser utilizadas para caracterizar os indivíduos e seus comportamentos (MITCHELMORE, ROWLEY, 2010, p.93).

Recorrentemente, a palavra competência é confundida com capacidade, da mesma forma quando se observa o uso dos conceitos de habilidade e aptidão, tanto para pessoas que têm competências como aquelas que são capazes. Capacidade é um atributo de competência e que pode ser confundido ao tênue limite entre essas expressões. O desenvolvimento de competência humana para o trabalho é importante tanto para o indivíduo, como profissional, quanto para as empresas que se tornam viáveis e permanecem no mercado (SANDBERG, 2000).

Sandberg (2000) menciona que, competência é um conjunto de habilidades e conhecimentos utilizados por um indivíduo, para a realização de um determinado trabalho. Corroborando esse pensamento, nas pesquisas de Paloniemi (2006) encontra-se que, competência e experiência são recursos de defesa e aprendizado para os indivíduos, para as organizações e sociedades, e se traduzem como conhecimentos e habilidades, atitudes e aptidões que são parte da competência profissional.

Para a língua portuguesa o significado de competência é: qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver qualquer assunto, fazer determinada coisa, capacidade, habilidade, aptidão, idoneidade e capacidade para julgar pleito. Para a língua inglesa o significado é: qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado para determinada atividade. Tanto na língua portuguesa como na língua inglesa existem

dois pontos que traduzem bem o significado da palavra competência : conhecimento e tarefas. Assim, Fleury e Fleury (2001, 2007) abordam que as competências pessoais (individuais) adquiridas no agir diário das pessoas e que o desenvolvimento dessas competências é a partir de um aprendizado. Para cada ação as pessoas utilizam um tipo de competência, seja no seio da família, ou em sua vida pessoal, ou em seu local de trabalho. Existem experiências diferenciadas, mas que levam as pessoas ao desenvolvimento de suas competências.

A identificação de competências para funções dentro de uma organização facilita o processo e estudo do melhor perfil para ocupar determinados cargos na organização. Muito embora competência não seja vista como a tarefa do trabalho, mas sim o que permite às pessoas realizarem suas tarefas, o termo competência ainda sofre alterações tanto para estudiosos acadêmicos como para profissionais (MITCHELMORE, ROWLEY, 2010; WOOD et al., 1999).

Fleury e Fleury (2007) mencionam que a competência do indivíduo não é um estado e assim, não se reduz a um conhecimento ou *know how*, para o autor, a competência se situa em três eixos formados pela a própria pessoa (sua biografia, socialização), pela formação educacional e pela experiência profissional. Por isso competência é um saber agir responsável que é reconhecido pelos outros, e é preciso saber como mobilizar, integrar recursos e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades para as tarefas profissionais que se está desenvolvendo.

Os mesmos autores mencionam ainda que a competência individual encontra seus limites, mas não sua negação no nível dos saberes alcançados pela sociedade, ou por sua profissão. As competências são sempre contextualizadas, quando conhecimentos e *know how* são comunicados e trocados adquirem o *status* de competência.

Para Wood et al. (1999) competência significa conhecimento aplicado e orientado para melhorar o desempenho do indivíduo, do grupo e da organização, por isso competência deve ter relação com as atividades principais e não com atividades de suporte e apoio. Já Zarifian (2001) explica que competência é a inteligência prática utilizada para as situações que se apoiam sobre os conhecimentos adquiridos e os

transformam com tanto mais força, de acordo com o aumento da complexidade das situações.

Zarifian (2001) explica ainda que competência não é a qualificação de um emprego e sim atributos do indivíduo que se manifesta e é avaliada quando é utilizada em uma situação profissional. Ou seja, o indivíduo, na prática, usa sua competência para enfrentar uma determinada situação no trabalho. Resolver tal situação profissional está no âmago da competência que o mesmo possui.

Complementando as definições descritas, Fleury e Fleury (2001), afirmam que competência é uma palavra do senso comum, utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa. Já o seu oposto não implica somente na negação desta capacidade como também guarda um sentimento pejorativo e depreciativo e isso pode sinalizar que a pessoa se encontra ou se encontrará brevemente marginalizada dos circuitos de trabalho e de reconhecimento social. A palavra competência se associada a verbos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica agrega valores que formam o indivíduo.

O Quadro 4 demonstra os pilares das competências, que se referem ao C(conhecimento) H(habilidade) A(atitude):

**Quadro 4 – Pilares da Competência Referente ao Conhecimento, Habilidade e Atitude**

<p style="text-align: center;"><b>Conhecimento Habilidade Atitude</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Competências Comportamentais</b> Autoconfiança; Comportamento Ético Empreendedorismo; Cooperação Flexibilidade; Fornecer e Receber <i>Feedback</i>; Humildade; Iniciativa; Organização Liderança; Motivação Relacionamento Interpessoal Trabalho em Equipe Saber Ouvir</p>
<p style="text-align: center;"><b>Saber Saber Fazer Querer Fazer</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Competências Técnicas</b> Comunicação; Criatividade Empreendedorismo Estabelecimento de Metas Flexibilidade; Foco em Resultado Foco no Cliente; Negociação Organização; Planejamento Solução de Problemas Tomada de Decisão Trabalho em Equipe Visão Sistêmica</p>

Fonte: Adaptado de Leme (2005, pp.13-18)

Não obstante os significados apresentados no quadro 4, verifica-se que competência não é apenas o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para exercer determinada atividade, mas sim o desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto, em termos de comportamentos e realizações. O significado de competência é apresentado como combinações sinérgicas, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor às pessoas e às organizações. Contudo, pensar no conceito de competências como um desempenho superior, é pensar num conjunto de capacidades que justificam um alto desempenho, na medida em que há também um pressuposto de que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas; nessa abordagem considera-se competência, como um estoque de recursos que o indivíduo detém (CARBONE et al., 2005; FLEURY, FLEURY, 2007).

Sandberg (2000) esclarece que, dois trabalhadores podem usar a mesma competência para a realização de uma mesma tarefa, porém de maneiras diferentes. Ele concorda com pesquisas que apresentam competência como conjunto de conhecimentos e habilidades, mas propõe uma abordagem interpretativa e fenomenográfica, pois demonstra melhor o real significado de competência humana para o trabalho. Na abordagem racionalista, competência humana é descrita como constituída por um conjunto específico de atributos que os trabalhadores utilizam para realizar seu trabalho. Por isso, aqueles que executam seu trabalho com mais competência particular do que os outros, são considerados como possuidores de um conjunto superior de atributos.

Com o raciocínio de que competência está relacionada com o desempenho, com o comportamento de alguém e com a qualidade desse desempenho, trabalha-se com a proposta de um conceito genérico de competência, que é a capacidade de realizar algo conforme um padrão, e isso é um atributo variável. Portanto, uma competência será maior ou menor, dependendo do grau de conformidade entre um resultado gerado e um padrão de qualidade estabelecido. Além de variáveis as competências podem ser conjunturais, pois dependem de fatores externos (CARVALHO et al., 2009).

Para Zarifian (2001) competência é tomar iniciativa e assumir responsabilidade diante de situações profissionais, com as quais o indivíduo se depara. Para a explicação desse conceito, o autor utiliza palavras como tomar iniciativa e assumir responsabilidade, que traduzem a necessidade de o indivíduo saber iniciar e se responsabilizar pela atuação de sua competência.

No Quadro 5, demonstra-se uma evolução da compreensão dos significados de competências.

**Quadro 5 – Mapeamento de Competências**

<b>Autor/Ano</b>	<b>Competência</b>	<b>Aplicação</b>
<b>Le Boterf (1995)</b>	É um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros.	<b>Comportamental</b>
<b>Hamel et al. (1995)</b>	É um conjunto de habilidades e tecnologias que resultam num diferencial fundamental para a competitividade da empresa, são conjuntos únicos de conhecimentos técnicos e habilidades que causam impacto em produtos e serviços em uma organização e fornecem uma vantagem competitiva no mercado. Chama-se também de Competência Essencial.	<b>Técnica Comportamental</b>
<b>Wood Jr. et al. (1999)</b>	É o conhecimento aplicado e orientado para melhorar o desempenho do indivíduo, do grupo e da organização.	<b>Técnica Comportamental</b>
<b>Sandberg (2000)</b>	Competência é um conjunto de habilidades e conhecimentos utilizados por um indivíduo, para a realização de um determinado trabalho.	<b>Comportamental</b>
<b>Fleury, Fleury (2001)</b>	É um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agregam valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.	<b>Técnica comportamental</b>
<b>Zarifian (2001)</b>	É a inteligência prática utilizada para as situações que se apóiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com tanto mais força, de acordo com o aumento da complexidade das situações.	<b>Técnica Comportamental</b>
<b>Leme (2005)</b>	Competências Técnicas, é o conjunto de habilidades que o profissional precisa para desempenhar suas funções. Competências Comportamentais, é tudo o que o profissional precisa para demonstrar um diferencial competitivo.	<b>Técnica Comportamental</b>
<b>Carbone et al. (2005)</b>	São combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agreguem valor a pessoas e organizações.	<b>Comportamental</b>
<b>Paloniemi (2006)</b>	Competência e experiência são recursos de defesa e aprendizado para os indivíduos, para as organizações e sociedades, e se traduzem como conhecimentos e habilidades, atitudes e aptidões que são parte da competência profissional.	<b>Técnica Comportamental</b>
<b>Ruano (2007)</b>	As Competências Empresariais são habilidades já existentes na organização e estão relacionadas com a capacidade de competir. As Competências Humanas precisam ser adquiridas e desenvolvidas para que as organizações tenham sucesso em seus objetivos estratégicos.	<b>Técnica Comportamental</b>
<b>Fleury, Fleury (2007)</b>	Competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho, na medida em que há também um pressuposto de que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas.	<b>Comportamental</b>
<b>Carvalho et al. (2009)</b>	É a capacidade de realizar algo conforme um padrão. Ela está relacionada com o desempenho, com o comportamento de alguém e com a qualidade desse desempenho.	<b>Técnica Comportamental</b>
<b>Mitchelmor, Rowley (2010)</b>	Competência é tudo aquilo que o indivíduo precisa demonstrar como seu diferencial competitivo e tem impacto em seus resultados. Como por exemplo a criatividade, flexibilidade, foco em resultados e no cliente, organização, planejamento e liderança.	<b>Comportamental</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

O quadro 5 propiciou o mapeamento da evolução do conceito de competência, e assim, foi possível verificar que ao longo dos anos, esse conceito define também as características do indivíduo empreendedor. Mitchelmore e Rowley (2010) mencionam que a competência individual favorece o crescimento profissional, por outro lado, as competências empreendedoras do indivíduo são importantes para o crescimento e sucesso de seu negócio.

Teixeira (2011) considera que para o empreendedor abrir seu próprio negócio, não é suficiente somente seu conhecimento. As características próprias do empreendedor, são reveladas pela sua experiência em seu campo de atuação. Ter competências específicas, é o que prepara o empreendedor não somente a abrir seu próprio negócio, mas também, para gerenciá-lo com sucesso. Sob esse pressuposto, a seguir se discutirá sobre competências empreendedoras.

### **2.3.1 Competências Empreendedoras**

A cada dia, mais pesquisadores se interessam em conceituar as competências do empreendedor, ao demonstrarem que o empreendedor é ator social que tem como características pessoais o ser corajoso para assumir riscos e outras características de caráter e personalidade que os impulsionam para o sucesso, por isso é conhecido por suas ações. O empreendedor é também aquele que se relaciona em um contexto por meio de um conceito ou ideia diferente de negócio. O empreendedor não é aquele que só quer ganhar muito dinheiro, ser independente ou realizar algo novo, mas arca com custos que outras pessoas não estão dispostas a pagar (GARCIA et al., 2008; NASSIF et al., 2008).

Verificam-se diferentes definições do que seja o empreendedor e quais as competências empreendedoras. O empreendedorismo, é mais conhecido como o conjunto formado por pessoas e processos, num envolvimento tal, que transforma ideias em oportunidades. E a perfeita implementação destas oportunidades gera negócios, que chegam ao sucesso (BARON, SHANE 2007).

As definições encontradas pelos autores citados, corroboram a definição encontrada na literatura que a partir de Fillion (1999), expõe que a atuação do empreendedor está situada em dois níveis, ou seja, atuação na percepção visual da situação ou do

cenário de atuação e na forma como organiza suas alternativas e trabalha para transformar este cenário em realidade:

[...] o empreendedor é, uma pessoa criativa marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos, e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios, “[...] o empreendedor é aquele que imagina, desenvolve e realiza visões” (FILION, 1999, p.19).

Existem pelo menos dois tipos de empreendedorismo, o primeiro tipo é aquele que surge por uma oportunidade. É o modelo em que o empreendedor é totalmente visionário e sabe onde quer chegar, ele cria uma empresa com bom planejamento e calcula todos os riscos. Sua intenção é geração de lucros, abrir portas de emprego e riqueza. O segundo tipo é aquele em que o empreendedorismo surge por necessidade. Nesse tipo o empreendedor por falta de opções de emprego abre uma empresa sem os devidos cuidados de projetar e planejar seu empreendimento. Nesse caso em pouco tempo o mesmo desvanece. Além disso, existem abordagens que empreendedorismo é um fator-chave de desenvolvimento econômico (SERAFIM et al., 2005).

No relatório GEM/SEBRAE (2010) encontra-se que muito embora os dois tipos de empreendedorismo sejam bons, aquele que nasce da visão de uma oportunidade é mais benéfico para a economia dos países, pois tem maiores chances de sobrevivência e de sucesso. O mesmo relatório apresenta para o Brasil, em 2010, para cada empreendimento nascido por necessidade, outros 2,1% nasciam por oportunidade e aponta a seguinte conclusão:

[...] ainda no Brasil em 2010, entre os empreendedores por oportunidade 43% o fizeram pela busca de maior independência e liberdade na vida profissional; 35,2% pelo aumento da renda pessoal; 18,5% apenas para a manutenção de sua renda pessoal, enquanto 3,3% citaram outros motivos, ou seja, 78,2% vislumbram uma oportunidade de aprimorar a vida com o negócio que estão abrindo (p.40)

Baron e Shane (2007), sugerem uma estrutura conceitual que torna o entendimento de empreendedorismo como um processo, ao invés de evento único. No Quadro 6 encontra-se demonstração e evolução das fases do empreendedorismo como processo segundo Baron e Shane (2007):

**Quadro 6 – Fases do Empreendedorismo segundo Baron e Shane (2007)**

Fases do Processo	Argumentação
Reconhecimento de uma oportunidade	O processo empreendedor começa quando uma ou mais pessoas reconhecem uma oportunidade. Um potencial de criar algo novo que surgiu de um padrão complexo de condições em mudança. Tais oportunidades têm o potencial de gerar valor econômico (lucro).
Decidir ir em frente e reunir os recursos iniciais	A decisão de ir em frente, refere-se à decisão de fazer algo efetivo em relação à idéia ou à oportunidade. Reunir recursos como: informações básicas (o mercado, questões ambientais e jurídicas), recursos humanos (sócios, funcionários) e recursos financeiros.
Lançar um novo empreendimento	Nesse momento é preciso agir e tomar algumas decisões: escolher o formato jurídico do novo empreendimento, desenvolver o produto ou serviço, definir os papéis da equipe, etc...
Construir o sucesso	Todas as ações e decisões tomadas definirão o sucesso do novo empreendimento, porém recurso humano está acima de qualquer outro, pois, sem equipes de motivados e talentosos funcionários, não se constrói o caminho do sucesso.
Colher as recompensas	Pelo esforço e dedicação, anos de sacrifícios e comprometimento, o empreendimento bem elaborado e com estratégia singular, devolve ao seu empreendedor uma fabulosa recompensa.

Fonte: Organizado pelo autor

Os autores afirmam que essas fases são difíceis de serem distinguidas, pois o processo é complexo para que isso ocorra. Contudo as atividades ali apresentadas tendem a se desenvolver ao longo do tempo e isso em uma seqüência organizada (BARON, SHANE, 2007).

Para os autores Baron e Shane (2007) no processo de criação de novos empreendimentos existem três processos-chave que são: geração da ideia, que é a produção de ideias para algo novo; criatividade, é a geração de ideias que sejam tanto novas como também úteis, e o reconhecimento de oportunidades, que é o processo em que o indivíduo conclui que identificou o potencial para criar algo novo com capacidade de gerar valor econômico. A Figura 2 pode ilustrar melhor como esses processos acompanham um contínuo crescimento de alta relevância:

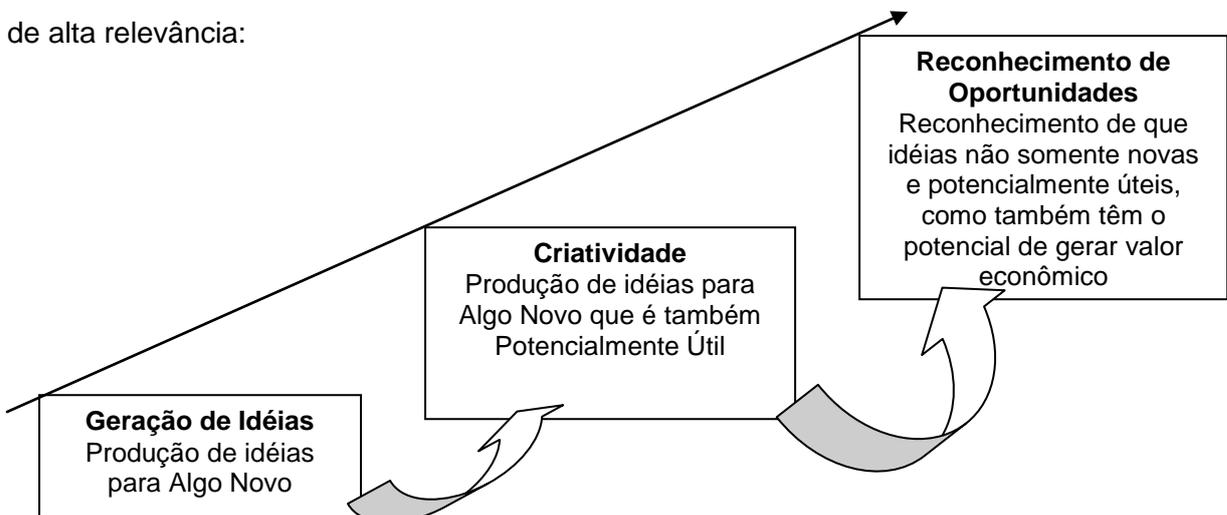


Figura 2 – Processo Crescente para Criar Novos Empreendimentos

Fonte: Adaptado de Baron e Shane (2007, p. 27).

Os processos indicados na Figura 2 desempenham importante papel no desenvolvimento do empreendedorismo. Acompanham uma dimensão que vai do surgimento de ideias que podem ou não ser úteis - geração de ideias, para ideias que são novas e também em potencial úteis - a criatividade, e geram ideias que são novas e úteis, e também são, em potencial, geradoras de valor econômico - o reconhecimento de oportunidades (BARON, SHANE, 2007).

Para o entendimento desse processo de crescimento do empreendimento, Baron e Shane (2007) sugerem a visão por meio da perspectiva cognitiva. Novas ideias e reconhecimento de oportunidades devem ocorrer primeiro na mente de uma pessoa específica. A cognição humana é o processo mental pelo qual se adquire, guarda, transforma e se usa a informação para realizar um maior número de tarefas.

Baron e Shane (2007) mencionam que o processo cognitivo que ocorre no cérebro da pessoa é o responsável pelo o que ela pensa, diz ou faz. O empreendedor pode identificar uma oportunidade através de experiências vividas em um determinado campo de atuação, armazenando informações no sistema cognitivo que é a memória. Para o desenvolvimento do empreendimento há necessidade de agentes que o sustente com competências e capacidades suficientes para levá-lo ao sucesso. Assim, a figura do empreendedor se apresenta com competências para detectar oportunidades, mensurar os riscos, criar, inovar e renovar.

Seja qual for, à definição de empreendedorismo, pode-se encontrar aspectos nos empreendedores que formalizam suas competências, ou seja: o empreendedor tem iniciativas para criar um novo negócio e paixão pelo que faz, utiliza os recursos disponíveis de forma criativa para transformar o ambiente social e econômico onde vive e aceita assumir riscos calculados e a possibilidade de fracassar (LOPES, 2010).

O empreendedorismo é a busca de um diferencial competitivo de novas conquistas associadas à inovação, na medida em que sua essência está na percepção e aproveitamento de oportunidades de negócios, no desejo de fundar novo empreendimento, de utilizar recursos de uma nova forma, e na alegria de criar, exercitar a energia da engenhosidade. O empreendedor é o agente do processo de destruição criativa capaz de introduzir o novo e assim gerar riquezas para um país, o

qual é o impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista, constantemente, criando novos produtos, novos métodos de produção e novos mercados. O empreendedor é aquela pessoa que tem capacidade de sonhar e tem motivação para transformar em realidade seus desejos (SCHUMPETER, 1982).

O empreendedor tem um comportamento que denuncia suas capacidades e habilidades, por isso em todo tempo o tema comportamento empreendedor tem recebido especial atenção por parte dos pesquisadores. A questão é que tentam encontrar as competências empreendedoras analisando os atributos de personalidade, comparando abordagens comportamentais. Verifica-se, desta forma, que o empreendedor não é aquele que é de uma determinada maneira, mas sim alguém que se comporta de uma determinada maneira (ARMOND, NASSIF, 2008; PARDINI, BRANDÃO, 2007).

Mitchelmore e Rowley (2010), sugerem que para o termo empreendedorismo, existem pelo menos dois significados de competência empreendedora. Ou seja, a competência que um indivíduo demonstra pelo comportamento, e a competência como normas mínimas de desempenho. Nem todos os empreendedores reúnem traços e atributos da competência empreendedora, mas pode-se verificar que existem vários tipos de empreendedores com diferentes características.

Feuerschütte e Godoi (2007) consideram que o conceito de competência empreendedora surge em duas dimensões: a competência associada à visão do ambiente dos negócios e aquelas relativas a colocar em prática as ações idealizadas. A capacidade de estabelecer visão a longo prazo, criar oportunidades de negócios, desenvolver profissionalmente pessoas inseridas no empreendimento e definir padrões de desempenho, está relacionado ao fato de o empreendedor ter características individuais que estabelecem sua competência como tal. Corroborando ao entendimento de Pardini e Brandão (2007) de que empreendedorismo é um fenômeno cultural e é o resultado de hábitos, valores e das práticas ou experiências vividas pelas pessoas.

O Quadro 7 demonstra o mapeamento dos conceitos de empreendedores e suas competências:

**Quadro 7 – Mapeamento dos Conceitos de Empreendedores e suas Competências**

<b>Autor/Período</b>	<b>Conceito</b>
<b>Lavington (1922)</b>	Nos tempos modernos o empreendedor assume muitas formas; pode estar num banco privado, numa sociedade cooperativa e em outros ambientes.
<b>Schumpeter (1934)</b>	Empreendedor é aquele que faz coisas que geralmente não são feitas na rotina dos negócios.
<b>Stauss (1944)</b>	É um papel que garante uma proposta avançada de uma empresa empreendedora.
<b>McClellan (1962)</b>	Empreendedor é alguém dinâmico que corre riscos moderados; na prática é alguém que é mais do que empresário ou de um artesão independente ou de um gestor de organização.
<b> Davids (1963)</b>	Empreendedores são fundadores de novos negócios.
<b>Hornaday e Aboud (1971)</b>	O empreendedor é aquele que começa um novo negócio que não existia anteriormente e que está estabelecido há mais de cinco anos.
<b>Palmer (1971)</b>	Empreendedor é uma pessoa que pode mensurar uma situação de riscos e é capaz de minimizá-lo.
<b>Howel (1972)</b>	O empreendedor é aquele que começa um novo negócio que não existia anteriormente e que tem a intenção de crescer e prosperar como dono do negócio.
<b>Shapero (1975)</b>	O empreendedor toma iniciativa, organiza alguns mecanismos sociais e econômicos e aceita riscos de fracasso.
<b>Vésper (1980)</b>	O empreendedor é visto de forma diferente por economistas, psicólogos, negociantes e políticos.
<b>Lachman (1980)</b>	O empreendedor é percebido como uma pessoa que usa nova combinação dos fatores de produção para gerar nova marca. Ele foca a indústria.
<b>Mescon e Mantanari (1980)</b>	Empreendedores são fundadores de novos negócios.
<b>Pinchot (1983)</b>	O intra-empendedor é um empreendedor que atua dentro de uma organização já estabelecida.
<b>Hirisch (1985) e Baron e Shane (2007)</b>	O empreendedor, em um processo de criar algo diferente e com valor, dedica o tempo e o esforço necessário, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as conseqüentes recompensas da satisfação econômica e pessoal.
<b>Drucker (1986)</b>	O empreendedor maximiza oportunidades.
<b>Gartner (1990) e Vésper (1990)</b>	Empreendedor tem um comportamento que leva à criação de uma nova empresa.
<b>Mori (1998)</b>	O empreendedor é visto de forma diferente por economistas, psicólogos, negociantes e políticos.
<b>Bhidé (2004)</b>	Empreendedores são pessoas que perseguem um benefício, trabalham individual ou coletivamente. Podem ser definidos como indivíduos que inovam, identificam e criam oportunidades de negócios, montam e coordenam novas combinações de recursos (funções de produção), para extrair os melhores benefícios de suas inovações em um meio incerto.
<b>Hisrich e Peters (2005)</b>	Os empreendedores não arriscam tanto, mas toleram como poucos conviver com a incerteza e a ambigüidade.
<b>Bessant e Tidd (2009)</b>	O empreendedor desenvolve competências ao longo do tempo e passa por processos que se move por fases distintas, mas intimamente relacionadas.
<b>Julien (2010)</b>	Os empreendedores são os criadores, os inovadores e os líderes que retribuem à sociedade mais do que qualquer outra pessoa e mudam a maneira como as pessoas vivem, trabalham, aprendem e lideram.

Fonte: Extraído de Nassif et al., 2011

O quadro 7 mostra, que apesar das diversidades de conceitos de cada autor, o indivíduo que empreende é aquele que passa por processos que dão forma à sua criação ou inovação.

Os estudos de empreendedorismo a partir de seu agente principal, ou seja, do indivíduo empreendedor que com suas ações e comportamentos dá forma a grandes negócios preconizando o sucesso, é a consequência da ação de seu agente com características e atributos próprios. O empreendedor é aquele que tem competência para visualizar a oportunidade e assume riscos calculados para atingir seu objetivo (ARMOND, NASSIF, 2008; PARDINI, BRANDÃO, 2007).

Considerar as ações e comportamentos do indivíduo requer o reconhecimento da influência de variáveis como cultura, história de vida e condições socioeconômica que determinam o ser empreendedor e se esconde sob as transformações do mundo do trabalho e das atividades produtivas (FEUERSCÜTTE, GODOI, 2007). As autoras definem o empreendedor, como:

O indivíduo empreendedor é tido como detentor de determinados atributos que lhe predispõem ao sucesso e à eficiência, sendo frequentemente desafiado a enfrentar situações complexas que pode transformar-se em espaços para “empreender”, ou seja, realizar ações que expressam aqueles atributos ou características. Essa dinâmica vai ao encontro da noção da competência humana, cuja expressão está na articulação de um conjunto de características individuais que só são percebidas quando contextualizadas e atribuídas de significado em uma efetiva aplicação à realidade (pp.1-2).

Man e Lau (2000), consideram que as competências empreendedoras são manifestadas em seis áreas distintas de comportamento. E elas são: (1) oportunidade; (2) relacionamento; (3) conceitual; (4) administrativa; (5) estratégias e, (6) comprometimento. Além dessas competências, Mello et al. (2006) fazem uma revisão da competência de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Esclarecem que, as duas instâncias, têm igual prioridade e são complementares. O foco é a valorização tanto da organização como do indivíduo, dando também importância aos papéis que são cumpridos fora do espaço de trabalho.

As pesquisas de O'Connor et al. (2010) foram baseadas em Man e Lau (2000) e Ahmad (2007) e demonstram competências empreendedoras como: (1) atributos específicos de uma pessoa para exercer o empreendedorismo e, (2) um padrão para resultado desejado para abrir e manter um negócio próprio. Mencionam também, que a experiência individual desempenha um papel importante na formação empreendedora. O quadro 8 ilustra nove áreas de competências empreendedoras a partir do comportamento individual.

**Quadro 8 – Domínio sobre as Competências Empreendedoras**

<b>Competência Empreendedora</b>	<b>Comportamentos que Refletem o Domínio da Competência Empreendedora</b>
Conceitual	Explorar novas ideias, assumir riscos calculados, tratar novos problemas como oportunidades, monitorar o progresso das ações de risco em direção aos objetivos, compreender as implicações do negócio.
Estratégia	Monitorar o progresso das estratégias em direção aos objetivos, priorizar o alinhamento do trabalho com os objetivos do negócio, identificar os problemas de longo prazo e as oportunidades, alinhar as ações em curso com objetivos estratégicos, rever os objetivos do negócio, determinar estratégias pensando em seu custos e benefícios.
Relacionamento	Negociar com outros empreendedores, manter uma rede de contatos de trabalho, interagir eficazmente com os outros, desenvolvendo relações de confiança à longo prazo e, promover o trabalho em equipe.
Oportunidade	Perceber as necessidades não atendidas dos consumidores, aproveitar as oportunidades de negócios de alta qualidade, procurar por produtos ou serviços que atendam a real necessidade dos clientes, sabendo o que ele quer.
Organização e Liderança	Planejar e organizar os diferentes recursos, manter a organização funcionando sem problemas, coordenar tarefas, conduzir os subordinados, delegar tarefas e atividades eficazmente e, incentivar a equipe para trabalhar em direção ao objetivo.
Aprendizagem	Aprender o máximo da área de atuação, aprender através de vários meios, ser proativo, manter-se atualizado com os assuntos da área de atuação, aplicar as habilidades aprendidas e o conhecimento na prática.
Pessoal	Reconhecer e trabalhar na própria deficiência, priorizar tarefas para remir o tempo, gerenciar o desenvolvimento da carreira, motivar para funcionar em um nível ótimo de desempenho, identificar pontos fortes e fracos combinando-os com oportunidades e ameaças.
Ética	Ser honesto e transparente nos negócios, ter compromisso de oferecer produtos/serviços com preços justos e, assumir responsabilidade pelas próprias ações.
Responsabilidade Social	Promover relacionamento com organizações de ajuda aos necessitados, envolver-se voluntariamente em atividades comunitárias, demonstrar preocupação com o bem-estar pessoal e, criar oportunidades de trabalho no meio da comunidade local.

Fonte: Adaptado de O'Connor et al. (2010)

As competências empreendedoras ajudam no entendimento do empreendedor como indivíduo, pois, são características que contém traços da personalidade, habilidades e conhecimento. Esses traços podem ter origens nas experiências, capacitação, aprendizagem e educação, como também na história familiar. Algumas competências empreendedoras estão mais arraigadas em empreendedores por causa do fator socioeconômico, e outras competências empreendedoras pelo fator experiência de trabalho, educação e treinamento (MAN, LAU, 2000 e 2005).

Contudo, as pesquisas de Machado (2008) revelam que o empreendedorismo não é privilégio do gênero masculino, as mulheres também têm demonstrado competências empreendedoras. Quer seja por oportunidade ou por necessidade, o

número de mulheres no mercado de trabalho tem crescido, tanto com a abertura de novos negócios como na criação de novos produtos, e ainda na alta liderança de grandes empresas. Os estudos realizados em diversas localidades demonstram que existem diferenças de atuação entre homens e mulheres. Tais diferenças podem ser percebidas no modo como as mulheres empreendem, ou nas características de comportamento e personalidade, que denunciam o sucesso que alcançam.

Tomando por base as considerações de Machado (2008), a seguir, será discutido sobre a inserção da mulher no mercado de trabalho.

## **2.4 A Inserção da Mulher Frente aos Negócios e Seu Perfil Empreendedor**

Jonathan (2005) diz que nos últimos anos as mulheres têm buscado no empreendedorismo a alternativa para desempenhar suas competências exercendo cargos de liderança ou criando e conduzindo seus próprios negócios, incluindo-as de forma permanente no mercado de trabalho. Isso corrobora aos estudos realizados por Gomes et al. (2005) que dizem que há décadas, as mulheres estão entrando no mercado de trabalho por meio do empreendedorismo, dando consistência aos estudos realizados que apresentam a presença de mulheres como causa do aumento de desenvolvimento, sócioeconômico, de várias localidades que se favorecem através de suas iniciativas.

As mulheres vêm conquistando, no mundo dos negócios e no mercado de trabalho, as atividades que anteriormente eram desenvolvidas, somente por homens. Este fato ganha repercussão e avança cada vez mais. São muitos os motivos que levam as mulheres a abrirem seus próprios negócios. Tanto os homens como as mulheres podem ter motivos semelhantes, contudo os homens estão mais propensos a focar no fator financeiro, sendo que as mulheres buscam mais uma satisfação e desejo de realização e independência. Tanto no mundo do trabalho, como no universo do empreendedorismo, as mulheres procuram sua inserção. Por isso, significativas mudanças, no modo de se conceber as relações profissionais e as estratégias empresarias, estão sendo verificadas. Inclusive mudanças tão fortes que influenciam a forma de atendimento aos clientes, no que diz respeito às suas demandas e aspirações (MACHADO et al., 2003; MARTINS et al., 2010).

As razões pelas quais as mulheres se iniciam no empreendedorismo como donas de seus próprios negócios, variam muito de região, cultura e hábitos. As razões que marcam esse início, quais sejam: o empreendedorismo é a única alternativa já que não tem outra profissão, o engajamento nos negócios familiares e também aquelas que, criam negócios como estratégias de conquista por razões positivas, ou seja, ser independente, autônoma e donas de suas vidas. Contudo, a motivação dessa inserção pode ser circunstancial ou por determinação pessoal (JONATHAN, 2003; MACHADO, 2003).

Pesquisas apontam que as mulheres iniciam seus negócios numa faixa etária pouco mais velha e tem seus históricos educacionais mais voltados para a educação, ou artes liberais enquanto os homens estudam em áreas técnicas ou relacionadas a negócios. O empreendedorismo exercido por homens está propenso às áreas de alta tecnologia, setores da indústria e construção e as mulheres voltam-se mais para ramos de atividades de relacionamento diretamente com o público como lojas, serviços de assistência, serviços educacionais e consultorias. (ESHETU, ZELEKE, 2008; MACEDO et al., 2008).

Bessant e Tidd (2009) esclarecem que a maioria dos empreendedores tem por objetivo a independência profissional ao invés da criação de negócios inovadores. Contudo, ainda existe um grande número de empreendedores que se baseiam em empreendimentos inovadores e tem prazer na criação de novos produtos ou serviços. Existem muitos motivos pelos quais pode-se criar novos empreendimentos, são diferentes as razões que se buscam mecanismos do empreendedorismo.

No Quadro 9, encontram-se três razões diferentes, pelos quais os empreendedores criam seus negócios:

**Quadro 9 – Razões que os Empreendedores criam seus negócios**

<b>Visão do Empreendedor</b>	<b>Razão do Empreendimento</b>	<b>Aplicação</b>
Ter um modo de vida	Empreendedores que buscam a independência e desejam ganhar a vida com base nas suas possibilidades e valores pessoais.	Consultoria profissional individual, negócios artesanais, trabalhos comunitários.
Forma de crescimento	Empreendedores que querem ficar ricos e poderosos por meio de criação e do crescimento agressivo de novos negócios.	Corporações grandes que podem dominar mercados nacionais, pelos quais se tornam ricos e influentes.
Forma de criar ou mudar algo, em qualquer nível	Empreendedores inovadores, querem mudar ou criar algo novo.	Setor privado, público ou no terceiro setor.

Fonte: Quadro adaptado de Bessant e Tidd (2009, p.288)

Seja qual for a razão pela qual o empreendedor está criando seu negócio e deseja o sucesso, há necessidade de prestar atenção às tendências do mercado, por isso quanto mais informação possível, melhor para se afastar de resultados desastrosos (BARON, SHANE, 2007).

Os estudos realizados pelo **Global Entrepreneurship Monitor/SEBRAE** (2010) afirmam as mulheres brasileiras são as que mais empreendem no mundo, essa posição só perde para as mulheres de Gana. A Figura 3 demonstra a taxa (em %) do crescimento do empreendedorismo por mulheres brasileiras, de 2002 a 2010.

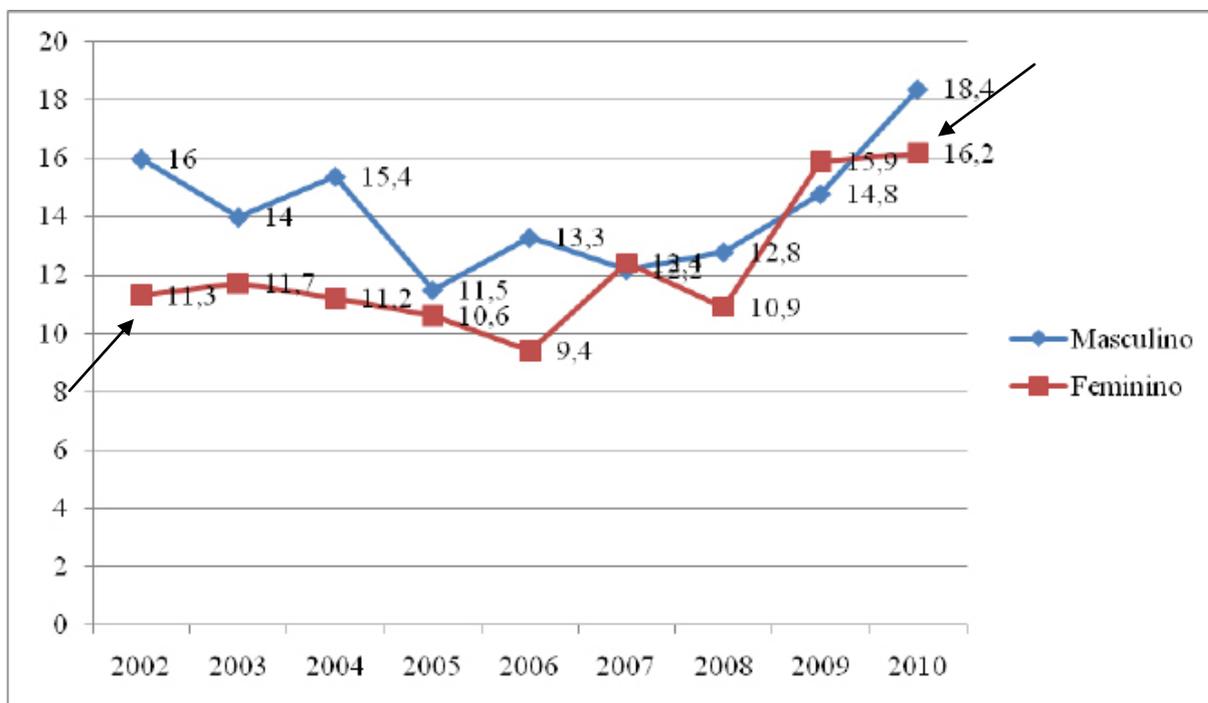


Figura 3 – Demonstração da Taxa de Crescimento de Mulheres no Empreendedorismo no Período de 2002 a 2010, de acordo com GEM.

Fonte: Extraído da Pesquisa GEM Brasil 2002:2010 (2010, p.47)

A Figura 3 corrobora nas informações de que as mulheres empreendedoras já estão em um patamar de destaque, uma vez que mais de cinquenta por cento das empresas abertas oficialmente pertencem às mulheres.

Para comparação do crescimento da taxa de mulheres no empreendedorismo, encontra-se na pesquisa da GEM/SEBRAE (2009) que do total de empreendedores, 47% é de homens e 53% das mulheres que desenvolvem atividade empreendedora. A pesquisa destaca que:

Em 2007, ano em que a proporção de mulheres envolvidas em atividades empreendedoras também foi maior do que a dos homens, a participação delas nos negócios por oportunidade foi inferior, evidenciando que mais um reduto tipicamente masculino, o de empreendedorismo por oportunidade, foi alcançado pela parcela feminina da população brasileira (GEM, 2009, p.57).

Em maio de 2011, a GEM divulga os resultados de 2010, sinaliza que o cenário do empreendedorismo no Brasil foi alterado, e que houve um equilíbrio entre os gêneros, sendo que 50,7% são de empreendedores homens e 49,3% são de mulheres empreendedoras. O Brasil tem hoje 21,1 milhões de empreendedores.

As mulheres empreendedoras têm marcado esse tempo como tempo de mudança. Não, exatamente, mudando o jeito feminino e sua percepção, mas sua inserção no mercado de trabalho, pois elas têm se multiplicado significativamente, tanto que têm causado alterações no tamanho e na composição da riqueza de várias localidades (JONATHAN, 2003, 2005).

Tanto Lindo et al. (2007) quanto Macedo et al. (2008), consideram a sociedade como uma das variáveis responsáveis pela imposição de que as mulheres são cobradas dos afazeres domésticos com pressões e expectativas. O fato de as mulheres continuarem com as responsabilidades reprodutivas e pelos cuidados do lar, e demais serviços domésticos, faz com que não representem uma mudança tão drástica, pois elas ainda continuam sendo vistas somente como uma ajuda complementar no orçamento, à luz das pesquisas dos autores citados. Muito embora esteja claro que os resultados, fruto dos negócios dirigidos por mulher empreendedora seja imprescindível para o sustento da família.

As mulheres empreendedoras demonstram grande persistência e força de vontade para se manterem à frente de seus próprios negócios. Criam estratégias que determinam um equilíbrio no que diz respeito a continuar exercendo suas funções domésticas e o cuidado de seu empreendimento. O fator conflito entre o trabalho, família e vida pessoal, já está se amenizando e o sucesso dessas mulheres está mais aparente (LINDO et al., 2007).

Dados da pesquisa de Machado (2006, 2009), também revelam que emocionalmente as mulheres tendem a ter comportamento que assegura o sucesso no empreendedorismo. As mulheres empreendedoras têm objetivos claros, a formalidade tem um grau muito baixo e procuram descentralizar as atividades. Essas mulheres não só buscam suas satisfações como também a satisfação daqueles que estão em seu redor. Exercem o poder compartilhado e possuem grande motivação,

assim como motiva outras pessoas valorizando seus trabalhos. Sabem respeitar as diferenças individuais.

O comportamento da mulher empreendedora relaciona-se diretamente na percepção de oportunidades, sendo que as condições econômicas e políticas das localidades onde estão inseridas influenciam na abertura da empresa, no entanto, a insatisfação com as condições de trabalho, as situações de necessidades e desvalorização das mesmas contribuem substancialmente com a abertura da empresa e assim a conquista do mercado de trabalho. De acordo com o SEBRAE (2009), o crescimento foi de 39,6% para 41,3% de participação feminina no mercado de trabalho, e num patamar de 36,2% para 37,1% no aumento das aberturas de pequenas empresas por mulheres (MACHADO, 2009; SEBRAE, 2009).

Lindo et al. (2007) consideram que pelo o fato de serem donas de seus próprios negócios, as mulheres empreendedoras, controlam seu tempo, seu futuro e destino profissional. Não bastassem os obstáculos que enfrentam, os conflitos na questão família e trabalho persistem, mas não são motivos para desistirem de seus sonhos .

As mulheres empreendedoras buscam horário flexível que as ajudem a conciliar vida pessoal, família e trabalho de modo que, nenhuma dessas demandas fiquem prejudicadas. Tais mulheres enxergam esse desafio como algo positivo e que as fazem crescer, não como um fardo que as limitam e as constroem (MARTINS et al., 2010).

Mesmo que atualmente se comemore o grande avanço da participação das mulheres no mercado de trabalho ou de sua inserção no empreendedorismo, criando e iniciando seu próprio negócio, os obstáculos e as dificuldades ainda persistem e a situação das mulheres empreendedoras está longe de ser confortável. É relevante o papel das pesquisas que identificam os principais desafios experimentados por mulheres empreendedoras, não fossem as dificuldades impostas às empresas por elas gerenciadas, inviabilizando o seu desenvolvimento, existem ainda barreiras relacionadas à questão de gênero, herança do machismo que dita que o lugar de mulher é em casa, cuidando dos serviços domésticos e filhos. Portanto, dar conta desses afazeres e se dedicar ao empreendimento levando-o até ao sucesso no mundo dos negócios, requer força, esforço, coragem e objetivo claro quanto aonde quer chegar (GOMES et al., 2005; MARTINS et al., 2010).

O Quadro 10, revela sinteticamente algumas dificuldades enfrentadas por mulheres empreendedoras, à luz da pesquisa de Machado, 2009:

**Quadro 10 – Dificuldades comuns encontradas pelas Mulheres Empreendedoras à luz de Machado (2009)**

Dificuldade	O que representa
Desempenho e autoimagem no papel	Esforço para cumprir responsabilidades com cuidado da casa, dos filhos e dos negócios.
Falta de suporte	Conflito entre trabalho e papéis familiares, ausência de credibilidade por parte dos bancos e falta de suporte por parte dos maridos e outros familiares.
Dificuldade para atuar no mercado internacional	Restrições a exportações e importações.
Dificuldade de financiamento para a empresa	Dificuldades em obter empréstimos bancários; uma das razões é que beneficiaria os maridos que também buscam acesso a linha de crédito.
Problema com acessos a redes, falta de modelos de referência e de mentores	Ter acesso a redes ou ainda um modelo de referência, mesmo que seja um mentor daria suporte e melhor visão do negócio.
Tamanho das empresas	Empresas abertas e geridas por mulheres empreendedoras são menores que as da média e apresentam dificuldades de crescimento.
Falta de tempo	As mulheres empreendedoras são atraídas a iniciarem um negócio próprio e muitas vezes são as únicas proprietárias, as tarefas acumuladas desgastam tempo e não há tempo para elas mesmas.
Dificuldade de conciliar trabalho e família	O stress criado pelo conflito de múltiplos papéis recai sobre as mulheres empreendedoras que são altamente orientadas para a carreira ao mesmo tempo em que são altamente orientadas para a família.
Baixo capital inicial	As mulheres empreendedoras iniciam seus negócios com capital muito mais baixo do que as empresas iniciadas por homens.
Falta de confiança por parte dos bancos, fornecedores e clientes	Atitudes negativas externas (amigos, familiares, clientes etc..) demonstram desconfiança no empreendimento.
Falta de conhecimento de tecnologia da informação	As mulheres empreendedoras necessitam de maior tempo de aprendizagens em TI, pois não dispõem de tempo exclusivo para esse aprendizado.

Fonte: Extraído de Machado (2009)

Existem fatores que são capazes de desestimular e enfraquecer as mulheres empreendedoras. Algumas dificuldades podem levar ao impedimento de iniciar ou possibilitar o crescimento dos negócios. Contudo, os negócios empreendidos pelas mulheres estão crescendo cada dia mais e isto porque na contramão do acaso, as mulheres empreendedoras percebem que esse crescimento se dá por meio de intensivo trabalho de redes sociais com os empregados, clientes, outros empreendedores e a formalização da parceria com fornecedores (JONATHAN, 2003; MACHADO, 2009).

Em Jonathan (2008) destaca-se que apesar dos desafios que as mulheres empreendedoras encontram e também aqueles enfrentados em busca de qualidade de vida, elas se sentem realizadas porque gostam do que fazem, são autônomas, têm poder de decisão sem pressão sobre os serviços e mesmo exercendo múltiplos papéis estão vivendo bem.

Eshetu e Zeleke (2008) consideram que o empreendedorismo exercido por homens e por mulheres tem semelhanças, o que pode diferenciar é a motivação, as habilidades empresariais e o histórico profissional como também a diferenciação do processo de iniciação do negócio. Quanto à personalidade também há semelhança, contudo os homens são mais confiantes e menos flexíveis e tolerantes.

Machado (2009) contribui para a compreensão das razões pelas quais as mulheres estão empreendendo cada vez mais, e com elevado grau de motivação, que as leva ao sucesso, separando-as por três grupos:

1. Empreendedoras por acaso: as que iniciam os negócios sem terem claros os objetivos ou os planos, pois provavelmente o ato de empreender derivou de algum *hobby* que praticavam. Nesses casos, enquadram-se também aquelas que não tem profissão e o empreendedorismo é a única solução para elas. Suas empresas são geralmente individuais e pequenas, pois elas têm pouca experiência nos negócios;
2. Empreendedoras forçadas: foram compelidas a iniciar os negócios por alguma circunstância, como a morte dos pais, do marido ou até por dificuldades financeiras;
3. Empreendedoras criadoras: as que criam as empresas a partir da própria motivação e coragem, como estratégias de conquista por razões positivas, tais como independência e autonomia, e que tem um grande potencial de desenvolvimento (MACHADO, 2009, pp. 19-26).

Gomes (2005) e Machado (2006), citam que nos últimos anos, pesquisadores do mundo todo tentam entender o crescimento do número de mulheres que se inserem no mercado de trabalho através de abertura de empresas, tendo seu próprio negócio, e também como alcançam lugar de destaque no aspecto corporativo. Tornou-se de grande importância o entendimento desse fenômeno, pois, agora sua relevância não se restringe mais sobre a parte econômica, mas também social, política e cultural. Muito embora, por parte da literatura, haja considerável atribuição do sucesso das mulheres empreendedoras à sua afetividade, ou seja, ao iniciar um negócio a mulher não encara somente como uma carreira, mas como uma estratégia de vida que pode levá-la ao sucesso e independência, como também abertura de oportunidades às outras pessoas.

Não obstante as mulheres terem competência e capacidade de assumirem liderança de grandes empresas ou mesmo de abrirem negócios de grande porte, é na micro e

pequena empresa que elas se situam melhor e ganham espaço. Em redor do mundo todo esse fenômeno é comum, não só pela presença de preconceito, mas também falta de estudos, falta de habilidades, falta de aprovação, falta de capital e até de incentivo por parte dos governos. Mesmo assim, as mulheres empreendedoras continuam tendo ampla visão do surgimento de oportunidades e chegam ao sucesso (GOMES, 2004; JONATHAN, 2008).

Neste referencial teórico discutiu-se os pensamentos e conceitos de pesquisadores sobre a questão da aprendizagem individual e informal e as competências empreendedoras no quesito empreendedorismo e a mulher empreendedora. Portanto, este referencial teórico pretende auxiliar a compreensão de como os tipos de aprendizagem influenciam no desenvolvimento de competências da mulher empreendedora, objeto de estudo da presente pesquisa.

## 2.5 Desenvolvimento de *Framework*

Esse estudo contempla constructos importantes para a discussão do problema de pesquisa. A figura 4 apresenta esses constructos e os autores em referência.

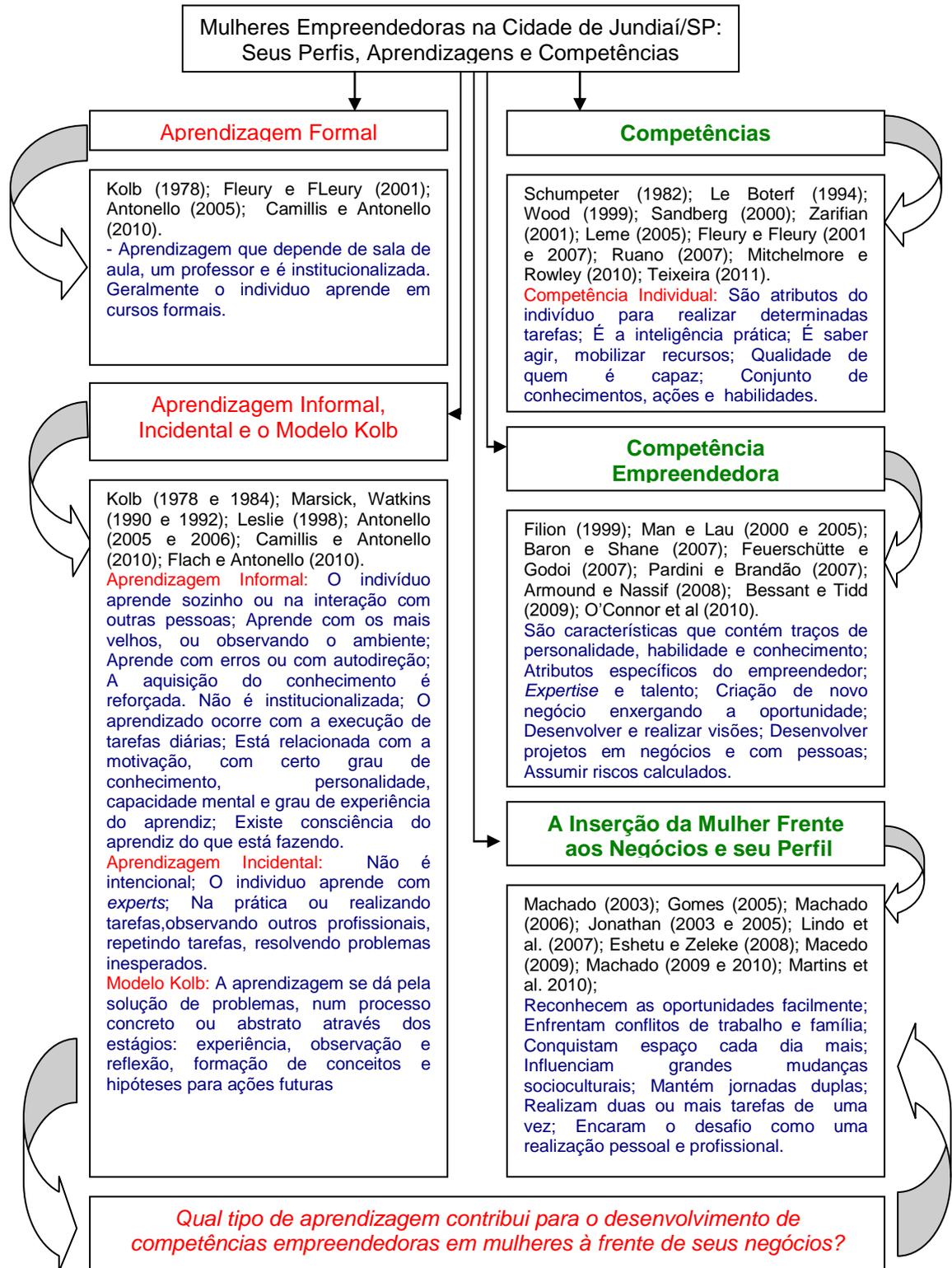


Figura 04 *Framework* do Referencial Teórico

Fonte: Figura elaborada pelo autor

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A organização dos procedimentos metodológicos depende das especificidades de cada pesquisa. Alguns pontos são comuns e precisam ser seguidos, como por exemplo: o tipo da pesquisa, critérios para respondentes, coleta e tratamento de dados. Deve dar a informação se a pesquisa é do tipo exploratória, descritiva ou explicativa e ainda investigar quais os métodos mais adequados de se obter o conhecimento (GIL; 2002).

#### **3.1 Problema da Pesquisa**

O empreendedorismo por mulheres tem sido alvo de estudos de muitos autores. Contudo, apesar de adiantadas pesquisas, carece ainda de estudos.

De acordo com Richardson (1999) o problema de pesquisa norteará o constructo dando forma aos estudos científicos chegando ao máximo na confiabilidade da pesquisa. Já Creswell (2007) diz que o problema de pesquisa é uma conexão que atrai a atenção do leitor, fazendo com que o mesmo tenha interesse de ir até o final da leitura. Assim, o presente estudo elaborou o seguinte problema de pesquisa:

*Qual tipo de aprendizagem contribuiu para o desenvolvimento de competências empreendedoras em mulheres à frente de seus negócios?*

## **3.2 Objetivos**

### **3.2.1 Objetivo Geral**

O objetivo geral define o que se pretende alcançar com a realização da pesquisa, de modo a contribuir com verificações de fatores que alicerçam a pesquisa (RICHARDSON, 1999). Assim o objetivo geral desta pesquisa foi:

*Analisar qual tipo de aprendizagem é identificado por mulheres que desenvolvem competência empreendedora.*

### **3.2.2 Objetivos Específicos**

De acordo com Richardson (1999) os objetivos específicos definem etapas que devem ser cumpridas para alcançar o objetivo geral. Assim, os objetivos específicos desta pesquisa, foram:

- *Conhecer quais são as experiências e as ações pessoais e profissionais que mulheres empreendedoras utilizam para empreenderem;*
- *Conhecer os desafios e obstáculos para empreenderem;*
- *Analisar quais são as competências que as mulheres empreendedoras se apoiam para desenvolver seus negócios.*
- *Identificar que tipo de aprendizagem mais contribuiu para o desenvolvimento de competências empreendedoras;*

### **3.3 Natureza da Pesquisa e Método**

Encontra-se em Creswell (2007) que a pesquisa qualitativa é realizada em cenários naturais, que envolve dois fatores importantes a serem observados, o comportamento humano e os fatos. Os dados de tal estudo são descritivos, onde a interpretação se dá em relação aos detalhes, e não na fala geral. O método qualitativo de uma pesquisa justifica-se por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social. Os procedimentos qualitativos têm base em dados de textos e imagem, utilizando-se de diversas estratégias de investigação e sua pesquisa é fundamentalmente interpretativa.

Já para Godoy (2005) os estudos qualitativos são rotulados de básicos ou genéricos que contém características essenciais da metodologia qualitativa. Os estudos qualitativos básicos possuem quatro características-chave, quais sejam: compreender os significados do mundo e experiências dos entrevistados; o pesquisador é o principal instrumento de coleta e análise de dados; o processo de condução da pesquisa é essencialmente indutivo, e construir um relato descritivo, detalhado e rico. A autora esclarece que não existem estudos com uma confiabilidade externa perfeita, os desafios enfrentados pelos pesquisadores que escolhem essa metodologia são maiores do que os desafios encontrados pelos pesquisadores que escolhem o método quantitativo.

À luz do exposto, esta pesquisa foi: *Natureza exploratória e seu método qualitativo descritivo.*

#### **3.3.1 Respondentes da Pesquisa**

De acordo com Godoy (2005) a seleção de informantes, ou seja, seleção de respondentes, deve ser feita a partir de critérios claramente estabelecidos. Deve-se ter cuidado para detalhar sua caracterização com descrição cuidadosa dos contextos físicos, sociais e interpessoais onde o estudo ocorreu e o tipo de pesquisa qualitativa adotado.

Participaram da presente pesquisa, 10 (dez) mulheres empreendedoras da cidade de Jundiaí/SP, donas de empresas registradas em seus próprios nomes, cujo negócio é considerado de pequeno porte. As empresas selecionadas, estão

estabelecidas há trinta e seis meses, ou mais, nos setores da indústria e do comércio. Essas mulheres fazem parte do Conselho de Mulheres Empreendedoras da cidade de Jundiaí/SP.

Os critérios se pautaram num recorte, que levou em consideração os indicadores do GEM/SEBRAE, de empresas com trinta e seis meses ou mais.

### **3.3.2 Instrumento de Coleta de Dados**

Encontra-se na literatura que os instrumentos de coleta de dados podem ser: questionários, entrevistas, fichas e seus conteúdos gerais (GODOY, 2005; RICHARDSON, 1999).

Os questionários não são restritos a uma quantidade determinada de perguntas, nem a um tópico específico, por isso seu tamanho, ou quantidade de perguntas varia dependendo da complexidade das informações a serem coletadas. Existem questionários de perguntas fechadas, outros de perguntas abertas e questionários que combinam as perguntas abertas e fechadas. As informações obtidas por meio de questionário permitem observar as características de um indivíduo ou grupo (RICHARDSON, 1999).

Em Richardson (1999) encontra-se que a entrevista não estruturada é também chamada de entrevista em profundidade que obtém do entrevistado o que ele considera os aspectos mais relevantes, isso por meio de uma conversa guiada, pretende-se obter informações detalhadas que possam ser utilizadas em uma análise qualitativa.

Creswell (2007) pontua, entre outros tipos de coleta de dados, a entrevista com opção de ser feita em grupo. O autor mostra vantagens como, os participantes darem informações históricas e ainda de o pesquisador controlar a linha de questionamentos. Já para Godoy (2005) a coleta de dados se dá, normalmente, em situações de interação social, por isso, se torna importante o papel do pesquisador junto ao grupo estudado.

Assim o instrumento de coleta de dados desta pesquisa, foi a entrevista em profundidade.

### **3.3.3 Coleta de Dados**

Para esta pesquisa, foram entrevistadas dez mulheres empreendedoras, estabelecidas na cidade de Jundiaí/SP, de diversos ramos de atividades. Contou-se com a colaboração da Sub-Coordenadora do Conselho de Mulheres Empreendedoras da Cidade de Jundiaí/SP, que cedeu listagem, contendo nomes de setenta mulheres empreendedoras. Foram enviados *e-mails* e cartas via Correio, porém somente dezessete responderam, dentre as quais escolheu-se dez com perfil estabelecido nos critérios desta pesquisa.

As entrevistas foram realizadas dentro dos estabelecimentos das próprias empresas. Notou-se que as mulheres se sentiram bem à vontade e foram bem receptivas. Devido às atividades intensas desenvolvidas por essas respondentes, algumas vezes as entrevistas foram interrompidas com atendimentos de telefonemas, de empregados e de clientes. Também, devido aos compromissos assumidos por essas mulheres, quatro visitas tiveram que ser remar cadas; três visitas tiveram um tempo de espera entre uma e duas horas.

As entrevistas duravam aproximadamente cinquenta minutos cada uma e em vários momentos as entrevistadas demonstravam expectativa pelas próximas palavras, mostrando assim o envolvimento pelo que estão desenvolvendo.

As mulheres entrevistadas expressaram aprovação pelo tipo de pesquisa que estavam participando e manifestaram autorização para publicação das mesmas.

### **3.3.4 Tratamento dos Dados**

De acordo com Bardin (1977), tratamentos de dados é um conjunto de técnicas de análise das comunicações e enfatiza que uma análise de conteúdo deve ser precisa, eficaz e deve extrair os momentos mais importantes, utilizando-se de teorias relevantes que sirvam como base de explicações para as descobertas do pesquisador.

Bardin (1977) explica que a análise de conteúdo tem duas funções: a primeira é a função heurística que enriquece a tentativa exploratória e aumenta a propensão à descoberta. A autora diz que esta função é a análise de conteúdo para 'ver o que dá'. A segunda é a função de administração da prova, que é a hipótese sob a forma de questão ou de afirmação provisória que serve de diretriz. Essa função apela para o método de análise sistemática que será verificada no sentido de uma confirmação ou infirmação, é a análise de conteúdo para 'servir de prova'.

Essas duas funções na prática se completam e a autora afirma:

[...] a análise de conteúdo é um método empírico dependente do tipo de 'fala' a que se dedica e o tipo de interpretação que se pretende como objetivo. Não existe o pronto-a-vestir em análise de conteúdo, mas somente algumas regras de base, por vezes, dificilmente transponíveis. A técnica de análise de conteúdo adequada ao domínio e ao objetivo pretendidos, tem que ser reinventada a cada momento, exceto para usos simples e generalizados, como é o caso do escrutínio próximo da decodificação e de respostas a perguntas abertas de questionários cujo conteúdo é avaliado rapidamente por temas (BARDIN, 1977).

A análise de conteúdo tem variação de formas, sendo considerada um conjunto de instrumentos metodológicos. Cronologicamente, as fases da análise de conteúdo se organizam em pré-análise que revela a fase de organização que tem por objetivo operacionalizar e sistematizar as ideias iniciais de maneira a conduzir a um esquema preciso de desenvolvimento da pesquisa. A exploração do material, que é a tarefa de analisar o texto em função das categorias previamente estabelecidas em disposição tal que revele as principais respostas. E por fim, o tratamento dos resultados que nada mais é do que proceder a análise das categorias separando as partes mais importantes que ressaltam as informações obtidas (BARDIN, 1977).

A mesma autora explica que a maioria dos procedimentos de análise qualitativa organiza-se em torno de categorias, que nada mais é do que uma forma geral de conceitos e pensamentos. Por ser reflexo da realidade se modificam constantemente.

Bardin (1977) menciona que para escolher as categorias existem critérios, por exemplo: 1. Semântico, que é separado por temas; 2. Sintático, separados por conjuntos de verbos, adjetivos e pronomes; 3. Léxico, qualificados pelo sentido das palavras, sinônimos e antônimos, e 4. Expressivo, agrupados pelas variações da

linguagem e da escrita. A autora menciona ainda que a categorização permite reunir maior número de informações à custa de uma esquematização e assim ordena classes de acontecimentos por correlação, enquanto representa a passagem dos dados brutos a dados organizados.

Assim o tratamento de dados desta pesquisa, foi desenvolvido por meio da análise de conteúdo, à luz de Bardin (1977).

### 3.4 Desenvolvimento de *Framework* dos Procedimentos Metodológicos

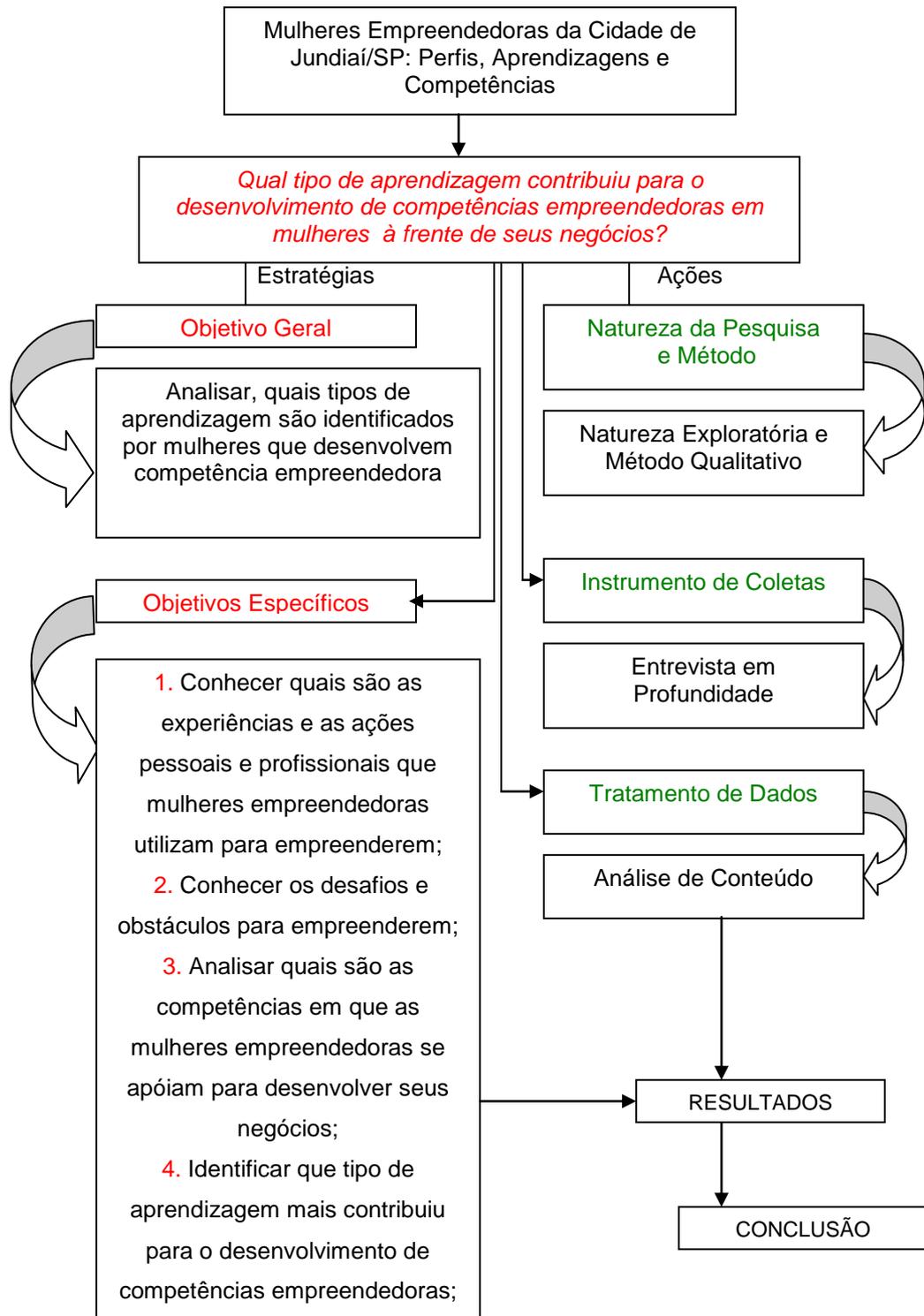


Figura 5 - *Framework* dos Procedimentos Metodológicos  
Fonte: Elaborado pelo autor

## **4 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS**

A presente pesquisa traz os resultados coletados com base na pesquisa de campo. Visando facilitar a compreensão desses resultados, eles serão apresentados em tópicos tais como: perfil dos respondentes, perfil das empresas e as categorias de respostas.

### **4.1 Perfil das Respondentes**

Foram entrevistadas dez mulheres empreendedoras da cidade de Jundiaí/SP, membros do Conselho das Mulheres Empreendedoras da Cidade de Jundiaí/SP, que conta com o apoio e incentivo de projetos da ACEJ – Associação Comercial e Empresarial da referida cidade.

Suas idades variam entre trinta anos e sessenta e cinco anos. Cinco mulheres possuem curso superior. Duas mulheres têm formação escolar no ensino médio completo e três freqüentaram, mas não completaram o ensino médio.

Sete mulheres entrevistadas são casadas por mais de cinco anos; duas são divorciadas e uma é viúva, sendo que todas elas são mães e a quantidade de filhos varia entre um e três filhos.

Todas as entrevistadas foram funcionárias de outros estabelecimentos comerciais ou industriais, antes de criarem seus próprios empreendimentos. Duas foram professoras, sendo que uma chegou a aposentar-se como Diretora de Escola de Primeiro e Segundo Grau do Estado de São Paulo e a outra passou no concurso da Caixa Econômica Federal onde trabalhou por dez anos. Outras duas mulheres buscavam roupas femininas em atacadistas da região e as vendiam oferecendo para amigas e parentes, e ainda, outras seis mulheres eram funcionárias de empresas privadas. Essas respondentes tiveram em comum a percepção de oportunidade que, somada às suas necessidades ganharam motivações suficientes para abrirem seus próprios negócios.

Uma dentre as mulheres entrevistadas, continuou o trabalho da mãe que costurava roupas, fazendo ajustes e pequenos reparos. Nove mulheres disseram que mesmo tendo conhecimento da época de crise e de necessidades que o mercado

demonstrava, perceberam a oportunidade de serem independentes financeira e profissionalmente. Assim, elas abriram seus próprios negócios.

Outro aspecto relevante em abrir o próprio negócio, é a questão da flexibilidade de horários que para essas mulheres oferece maior mobilidade e oportunidade para agirem nas diversas tarefas diárias. Elas desenvolvem múltiplas tarefas sem perder a sequência sem daquilo que estão fazendo .

A posição da mulher de negócio é revelada através das tomadas de decisões e de posturas que assumem para a realização de sonhos, como: ser independente, ser dona do próprio negócio e revelar sua força interior.

Preconceitos e preterimentos não foram mencionados oficialmente como respostas, pois o próprio roteiro não contemplou tais questionamentos. Porém, nas falas dessas respondentes, pôde-se notar: primeiro, certa tristeza ao mencionar fatos de desaprovação por parte de parentes e amigos. Segundo, grande alegria por terem enfrentado situações adversas e terem vencido. Não obstante à incredulidade com relação às suas competências, os negócios cresceram.

A posição de mulheres de negócio e de fato empreendedoras, pode ser vista nos fragmentos das falas durante as entrevistas. Como segue:

“Eu me considero sim mulher de negócio. Tenho bons relacionamentos, sou forte e entusiasmada com o negócio. Eu adoro isso tudo. Mas, sou flexível também, sou ousada” **E-1**

“Sim, sim me considero. Sou persistente, tenho visão do negócio. Sabe não fico batendo no peito mas fui pioneira nesse negócio. Precisei aprender fazer negócios, e estou aqui como empresaria. Sou persistente, sou organizada, sou extremamente organizada e tenho facilidade em desenvolver as coisas” **E-2**

“Me considero sim uma mulher empreendedora. Falar de mim é complicado, mas, eu me considero uma pessoa competente. Porque eu cumpro aquilo que assumo. Eu só assumo com um cliente a partir do momento que eu acho que posso fazer o proposto. Então isso é competência. É ter honestidade” **E-3**

“Ah! Eu acho que sou empreendedora sim. Sou persistente procuro não desistir das coisas, tem barreira? Tem sim, mas tem que se doar e lutar. Sou persistente, sou ousada, mas sou flexível ao mesmo tempo” **E-4**

“Sim, com certeza, nós somos mulheres de negócio. Acho que até nosso comportamento de busca, de ter visão do mercado, de ter poder de negociação, mais a superação do dia-a-dia das dificuldades. Nós temos planejamento, temos organização, sabemos reconhecer quando erramos”  
**E-5**

“Sim, me considero mulher de negócio. Se não me considerasse não estaria aqui e não teria minha loja. Sou flexível e acho que essa é uma característica muito importante no meu ramo de negócio. Acho que sou persistente, perseverante, acho que sou flexível e até maleável, acho que tenho visão de oportunidades de negócios” **E-6**

“Sim, hoje sim. No início nem acreditava mas hoje sim. Sou persistente, tenho um desafio e não entrego o jogo, sou forte e ousada” **E-7**

“Eu me acho sim uma mulher de negócios. Sou empreendedora. Considero que tenho todas as competências, porque me cobro pra isso eu me dedico. Sou uma excelente aprendiz, boa administradora, sou humilde, eu me reciclo pra ver se não estou falhando, reconheço minhas falhas, me conserto logo” **E-8**

“Eu acredito naquilo que eu faço. Sou honesta e a minha palavra, pra mim, é lei e é a minha verdade” **E-9**

“Eu me considero uma mulher de negócios sim, porque eu sou muito ativa sou muito presente no meu negócio. Acho que a honestidade e o comprometimento me qualificam como mulher empreendedora. E sou flexível” **E-10**

Analisando os fragmentos das falas das respondentes desta entrevista, palavras mencionadas revelaram um perfil empreendedor. A expressão “sou”, marcou competências como: ousadia, força, honestidade, persistência, perseverança e flexibilidade. Outras expressões, assinalaram competências empreendedoras, e elas são: percepção de oportunidade, bons relacionamentos, reconhecimento dos erros, visão de negócio, visão da tendência mercado, não ter medo, ter organização e ser flexível.

Ao que tudo indica as mulheres empreendedoras entrevistadas, têm consciência do que fazem e de onde querem chegar. O sucesso para elas, foi dimensionado a partir da coragem de enfrentar grandes desafios e também obstáculos mas, permanecerem em seus negócios, vislumbrando a realização de seus sonhos.

## 4.2 Perfil das Empresas

O Quadro 11 demonstra os principais aspectos que caracterizam as empresas participantes.

**Quadro 11 – Perfil das Empresas das Respondentes**

Empresa	Ramo de Atividade	Tempo Func.	Nº. de Empregados	Localidade	Sociedade	Franquia
E-1	Comércio de Chocolates	8 Anos	03	Shopping Center	Sim	Sim
E-2	Comercio de Cestas de Doces	20 Anos	06	Avenida de Fácil Acesso	Não	Não
E-3	Locação de Trajes Sociais	10 Anos	05	Avenida de Fácil Acesso	Não	Não
E-4	Comércio de Roupas Femininas	9 Anos	02	Avenida de Fácil Acesso	Não	Não
E-5	Comércio de Roupas Infantis	4 Anos	01	Avenida de Fácil Acesso	Não	Não
E-6	Comércio de Roupas Femininas	22 Anos	06	Avenida de Fácil Acesso	Sim	Não
E-7	Indústria de viseiras para Capacetes	4 Anos	07	Incubadora	Sim	Não
E-8	Prestação de Serviços	8 Anos	50	Avenida de Fácil Acesso	Sim	Não
E-9	Confecção e Ajustes de Roupas	20 Anos	07	Rua Central de Jundiaí	Não	Não
E-10	Comércio de Roupas Femininas	30 Anos	22	Rua Central de Jundiaí	Sim	Não

Fonte: Elaborado pelo auto com base nos Dados da Pesquisa

Duas empresas são do ramo de negócios em comércio de alimentos, sendo que uma é franqueada da Cacau Show Chocolates; uma de prestação de serviços; uma de confecção e ajustes de roupas sociais; uma empresa do ramo industrial; uma de locação de trajes sociais – para noivos e padrinhos, e quatro são do ramo do comércio de roupas femininas.

O tempo de existência dessas empresas varia entre 04 anos e 30 anos de existência. E o número de empregados varia de 01 a 50. Das empresas participantes desta pesquisa, nove têm marketing e propaganda, sendo que as próprias mulheres estão ligadas diretamente na formulação, estratégia e veiculação. Cinco mulheres abriram seus negócios e, depois de um tempo médio de dois anos, buscaram sócios que fortaleceram suas empresas. Cinco mulheres estão, desde o início de seus negócios, sozinhas no comando.

As empresas pesquisadas são de pequeno porte e estão documentadas junto aos órgãos públicos competentes.

### 4.3 Categorias de Respostas

Os resultados da pesquisa de campo foram organizados em categorias de respostas. As Categorias são: 1. Tipos de aprendizagem; 2. Competências empreendedoras; 3. Competências necessárias para abrir o negócio; 4. Experiências; 5. Desenvolvimento do negócio, e 6. Desafios, obstáculos de ações.

#### 4.3.1 Categoria 1 – Tipos de Aprendizagem

Para analisar os tipos de aprendizagem levantados na presente pesquisa, observou-se os pressupostos de Camillis e Antonello (2010) que consideram a aprendizagem formal como aquela que depende de sala de aula, um professor e é institucionalizada. O indivíduo aprende em cursos formais. Já na aprendizagem informal considerou-se os pressupostos de Flach e Antonello (2010) que dizem que o indivíduo aprende sozinho ou na interação com outras pessoas; aprende com os mais velhos, ou observando o ambiente; aprende com erros ou com autodireção e na execução das tarefas diárias e a aquisição do conhecimento é reforçada. Essa aprendizagem está relacionada com a motivação, com certo grau de conhecimento, personalidade, capacidade mental e grau de experiência do aprendiz. Existe consciência do aprendiz do que está fazendo. A aprendizagem incidental, não é intencional, o indivíduo aprende com *experts*, na prática ou realizando tarefas. Observando outros profissionais, repetindo tarefas, e resolvendo problemas inesperados.

Os resultados revelaram que o tipo de aprendizagem mais recorrente entre as entrevistadas, é a aprendizagem formal. Todas mulheres entrevistadas buscaram conhecimento através de cursos formais antes de iniciar seu empreendimento. Elas também criaram o hábito de participar de palestras e eventos para expandir seu conhecimento. Das dez mulheres entrevistadas, sete mencionaram que frequentaram cursos do SEBRAE.

Os fragmentos das entrevistas extraídos das falas das participantes da pesquisa ilustram o exposto acima.

“Sim, participei de vários cursos. Participei de todos os treinamentos que a franqueadora ministrava. Participei, e ainda participo, de palestras. Eu ouvi muitas palestras do Marin e outros. A própria marca fazia muitos eventos de integração e você acaba aprendendo muito” E-1

“O primeiro curso foi o de flores de tecido, para iniciar o negócio. Fiz os cursos do SEBRAE. Fiz o curso de EMPRETEC, o de liderança, o de empreendedorismo, e outros tantos” **E-2**

“Eu via os modelos de roupas, comprava tecidos e mandava fazer. Daí, fui fazer um curso de costura e comecei então a ver os modelos e eu mesma cortava e costurava as roupas” **E-3**

“Acho que o melhor investimento que eu fiz antes de abrir meu negócio foi o EMPRETEC, um curso pra novos empresários do SEBRAE” **E-4**

“Fizemos no SEBRAE o curso EMPRETEC. Participamos de palestras, de cursos. Cursos de liderança, de como ser um bom vendedor, de como ser um empreendedor, e fomos buscando as novas tendências do mercado, alguma coisa que sempre nos ajudasse nos nossos objetivos” **E-5**

“Fiz muitos cursos e ainda faço, pois eu trabalho com moda e preciso estar por dentro da tendência atual. Fiz os cursos do SEBRAE e participei de muitas palestras e recentemente fiz um curso técnico de moda, é um nível de coordenação de moda. Foi excelente para o meu trabalho foi show eu queria muito esse tipo de entendimento, assim de conhecimento” **E-6**

“Sim, me preparei, fazendo cursos. Como a empresa nasceu numa Incubadora, fiz todos os cursos que eles oferecem, é meio que obrigatório essa participação mas foi muito positivo, foi muito bom. No SABRAE fiz o EMPRETEC” **E-7**

“Bom, meu marido sabe muito de órgãos públicos então, ele me mostrou onde buscar os conhecimentos para poder ter minha própria empresa. Fiz curso de liderança, curso de contabilidade, curso de finanças e outros. Fiz também alguns no SEBRAE” **E-8**

“Sim, me preparei bastante, além de ir aprendendo com minha mãe e seguir seu caminho. No SEBRAE fiz curso de liderança, curso de empreendedorismo, curso de pequenas noções de contabilidade e finanças. Ah! Isso foi o que me valeu” **E-9**

“No principio nem sentimos muita necessidade. Mas nesses trinta anos o mercado foi crescendo muito sentimos a necessidade de acompanhar a tendência do mercado e a necessidade de se atualizar. Daí, começamos a assistir palestras, fazer cursos de moda e estilismo, como o nosso negócio é moda fomos então, vendo desfiles, vendo revistas do assunto” **E-10**

Nota-se com essas ilustrações que, independentemente do meio pelo qual as mulheres buscaram maiores conhecimentos, a aprendizagem formal foi bem acentuada entre elas. Os cursos mais frequentados foram os cursos oferecidos pelo SEBRAE. O EMPRETEC/SEBRAE é um curso que dá base para pessoas que querem abrir seus próprios negócios – este foi o curso mencionado pelas mulheres entrevistadas como sendo o responsável pela orientação de um empreendedor.

Ao que tudo indica, cursos, palestras e eventos foram recursos que contribuíram para as mulheres tomarem o compromisso da abertura do próprio negócio.

Provavelmente, por esse motivo, também demonstram conhecimento e comprometimento com aquilo que estão desenvolvendo. Os relatos dessas mulheres demonstram, também, que a aprendizagem por elas desenvolvida não foi somente a formal, mas que o aprendizado informal esteve presente em suas experiências. Para demonstrar esse aprendizado, abaixo relacionamos alguns fragmentos das falas das participantes desta entrevista.

“Eu via como o sr. Alexandre fazia e ia fazendo. Também aprendi com ele e com as empregadas dele como proceder em cada etapa. Fazer pacotes de presente, atender o cliente fazendo ele levar mais coisas” **E-1**

“Bem minha mãe me ensinou muita coisa. Eu via como minha mãe atendia os clientes, como combinava as roupas, as cores e os acessórios. Chegava aqui eu fazia a mesma coisa, e dava certo” **E-3**

“Eu chamava meu contador e perguntava tudo, ele me ensinava até a preencher papéis da administração, do RH, dos impostos. Tudo o que ele falava eu anotava e seguia a risca” **E-5**

“Como disse meu marido já tinha muita experiência, então eu via ele fazendo, via ele atendendo e até a postura em uma negociação. Eu prestava atenção e fazia igual” **E-6**

“As consultoras faziam e eu prestava atenção e ia fazendo. Claro, os cursos me ensinaram muito, mas como não tinha muito tempo as consultoras faziam e eu aprendia assim, ah vendo” **E-7**

“Fiz cursos sim, mas vendo minha mãe aprendi muito. Minha mãe fazia e me mostrava até as posições de pegar nas roupas e colocar na máquina de costura. E tinha as empregadas dela, as mais velhas, algumas me lembro que nem sabiam ler, mas sabiam costurar e eu aprendia com elas também” **E-9**

“Aqui uma aprendia com a outra. Aliás, minhas irmãs mais velhas faziam questão de ensinar as mais novas. Mais tarde, eu comecei a fazer os cursos” **E-10**

A realidade encontrada entre as mulheres respondentes, corrobora às definições de aprendizagem informal citadas no referencial teórico desta pesquisa. Segundo alguns autores como Antonello (2006), Camillis e Antonello (2010) e Flach e Antonello (2010) a aprendizagem informal não é institucionalizada e ocorre por meio da experiência. O indivíduo aprende com pessoas mais velhas ou pela observação das tarefas diárias. Corrobora, ainda, à definição de Leslie (1998) que diz que na aprendizagem informal os indivíduos aprendem mais rapidamente e é pertinente às necessidades do empregado, por isso envolve seus conhecimentos e habilidades que são aplicados de imediato.

Muitas tarefas desenvolvidas pelas respondentes foram passadas por outras pessoas já experientes, ou com sua própria insistência, curiosidade e força de vontade.

### **4.3.2 Categoria 2 – Competências Empreendedoras**

Para analisar as competências empreendedoras identificadas por mulheres à frente de seus negócios, tomou-se como base a taxonomia de Man e Lau (2005), como sendo: conceitual ou inovação, estratégia, relacionamento, oportunidade, organização, liderança, aprendizagem, pessoal, comprometimento e responsabilidade social.

#### **4.3.2.1 Oportunidade**

Esta competência empreendedora permite que o empreendedor perceba as necessidades dos consumidores e aproveitam a oportunidade para abrir seus negócios. Procuram por produtos ou serviços que venham satisfazer as necessidades de seus clientes em potencial.

“De repente vi no jornal a concessão de venda dessa marca e depois marcamos uma conversa com o Alexandre que é o dono da marca e acertamos os detalhes. Mas depois de muita negociação” **E-1**

“Fiquei procurando algum emprego. Para não ficar parada, fui fazer um curso de flores de tecidos. No curso a professora falava: “olha você está desempregada porque você não tenta fazer essas flores como arranjo pra casamentos?”. E quando eu vi, já estava fazendo as lembrancinhas de casamento que foi o meu principio e daí a cesta de café da manhã” **E-2**

“Minha mãe me emprestou vinte peças de roupas e eu coloquei num cômodo na casa onde morava no bairro do Retiro. Daí surgiu a oportunidade de mostrar essas peças à filha do meu vizinho que estava se casando. Deu certo, a partir daí foi só trabalhar” **E-3**

“Eu atendia algumas parentes e amigas em meu apartamento, era algo íntimo e de repente uma foi falando para outra, e mais outra, e assim decidi alugar um salão e montar uma loja” **E-4**

“Nós já nos conhecíamos já tínhamos uma certa confiança uma na outra. Minha mãe mora no RJ e lá tem uma fabrica que se chama “Alfabeto” e tinha roupas muito diferenciadas e achamos que isso era um bom negócio pra Jundiaí. Então foi a primeira ideia e pensando em criança que era uma coisa que gostávamos muito e tentamos unir a nutrição com a roupa infantil, pensando que uma roupa ficaria mais bonita numa criança saudável, numa criança bem alimentada numa boa saúde de pele de cabelo, e a roupa estaria atrelada a nutrição e ai acabamos concretizando a ideia de abrimos essa loja” **E-5**

“Na verdade eu comecei em 1989, com meu namorado. Começamos vendendo uma roupa aqui e outra ali. Fui atender uma cliente que me apresentou um monte de mulheres que compraram as minhas roupas. Isso se repetiu e daí, com uma clientela praticamente formada, montamos a loja” **E-6**

“Meu marido sempre quis ter um negócio próprio e trabalhava numa fábrica de capacetes. Essa fábrica precisava de um terceiro que produzisse as viseiras. Então tivemos a ideia de ir pra esse ramo. Conhecemos a Incubadora e tivemos todo apoio para começar nosso negócio” **E-7**

“Eu queria entrar no mercado de trabalho, para ser a dona do próprio nariz, da própria vida, e assim ter uma vida independente. Na verdade o Pedro (é o meu marido), já tinha vasta experiência com órgãos públicos e propôs que, já que eu queria trabalhar, começasse então meu próprio negócio nesse mesmo ramo. Eu abriria uma empresa para atender órgãos públicos em produtos e serviços, e ele continuaria no trabalho dele” **E-8**

“A vida inteira fui costureira porque minha mãe trabalhava com costura, ela foi costureira por mais de 20 anos, e eu fui aprendendo com ela. Alguns anos de pois eu fui trabalhando por conta pra atender os clientes. Isso foi um sonho que se realizou continuando os negócios de minha mãe” **E-9**

“Na verdade a empresa é familiar. Há 30 anos atrás minha irmã mais velha começou a vender roupas em casa, as outras irmãs se envolveram, aos poucos, com as coisas e em pouco tempo abrimos um negócio no bairro e depois viemos para a cidade. Assim fomos crescendo” **E-10**

Os fragmentos relacionados acima, demonstraram que todas as respondentes desta pesquisa perceberam o momento da oportunidade para iniciar seu negócio e não tiveram maiores dificuldades para iniciá-lo. As entrevistadas **E-3**, **E-9** e **E-10** revelaram que perceberam a oportunidade de terem seus próprios negócios a partir da influência familiar, pois investiram na continuidade do negócio já formado. Oito mulheres tiveram percepção da oportunidade que estavam tendo, através da observação da tendência de mercado. Aproveitando essa oportunidade, lançaram-se no mercado empreendedor.

A respondente **E-7** menciona perceber uma oportunidade de negócio através de Incubadora, que é um órgão ligado ao SEBRAE. Uma Incubadora oferece todo suporte físico, documental e de aprendizagem para o indivíduo que almeja ter seu próprio negócio.

Outra forma de perceberem a oportunidade de negócio foi no relacionamento que as respondentes demonstraram ter com parentes e amigos, que foram apresentando outras mulheres, formando assim, uma carteira de clientes já fidelizadas e em

potencial. Como foi mencionado pelas respondentes **E-4 e E-6**. Verificou-se também que a respondente **E-2** percebeu sua oportunidade de negócio por intermédio de sua professora de artesanato que a incentivou a abrir seu próprio negócio, pois percebeu a habilidade e a criatividade da respondente.

#### **4.3.2.2 Comprometimento**

Os fragmentos transcritos a seguir, demonstram que, para as mulheres respondentes desta pesquisa, o comprometimento com o seu negócio é atender bem suas clientes, servir bem e promover a satisfação na hora da compra. Mencionaram, também, que comprometimento é ser honesta e ter um bom nome na praça, o que, na realidade parece ser um equívoco. Honestidade e bom nome na praça demonstra o comportamento ético. Mas, houve unanimidade na fala dessas mulheres quando disseram que comprometimento é estar presente em todas as situações.

“Eu acho que, quem se propõe a abrir um negócio tem que ter entusiasmo grande e comprometimento. Eu sou bem comprometida, pois estou aqui todos os dias, atendo meus clientes, não deixo faltar nada para minhas empregadas, nem para a loja, não é fácil mas estou aqui” **E-1**

“Acho que ter compromisso com aquilo que você faz, é que te dá sucesso. Os clientes percebem isso, atendimento correto, entrega sem atrasar, fazer chegar uma cesta em ordem para quem está recebendo. E acho que ter compromisso também com o nome, pagar corretamente os fornecedores, impostos, ah acho que é isso” **E-2**

“Saber honrar os compromissos que você assume. Ter um bom nome, porque hoje é preciso ter competência pra ter esse bom nome. Eu cumpro aquilo que assumo, sabe errar é humano, só que esse é o ramo de negócio que não se pode errar, porque é o casamento da pessoa, então ela não vai ter outra oportunidade acredito que é oportunidade única para ela, entende?” **E-3**

“Sou dedicada em tudo que eu faço em minha loja, e isso é comprometimento. Atender bem minhas clientes, ter sempre a sugestão da tendência atual e poder comprar de qualquer fornecedor porque tem o nome limpo na praça” **E-4**

“Acho que nosso comprometimento está em servir as mães com qualidade nas roupas que vendemos. Ter poder de negociação” **E-5**

“Vestir bem minhas clientes, esse é o meu compromisso. Sabe dar oportunidade de minhas clientes comprarem uma boa roupa com preço baixo. Eu tenho um prazer enorme quando atendo uma cliente e ela sorri, ela fica satisfeita com a compra, ah eu não olho o dinheiro, não olho o valor que ela comprou, mas ela sorriu de satisfação e isso é muito bom pra mim, esse é o meu compromisso” **E-6**

“Meu comprometimento é honrar meus compromissos, em todas as instâncias, com todos que estejam envolvidos com meu negócio. Sabe, eu digo que eu respiro meu negócio” **E-7**

“Pra mim comprometimento é dar valor àquilo que se faz. Acho até que faz parte do caráter” **E-8**

“Comprometimento é servir bem, e esse é o meu objetivo e que eu gosto de fazer. Bom caráter, honestidade isso é comprometimento e também ter compromisso com aquilo que você está fazendo, isso é fundamental” **E-9**

“Sou muito ativa, sou muito presente no meu negócio todos os dias estou lá. Eu não abro mão do comprometimento, para atender bem e crescer, as clientes percebem isso. Para mim o principal é a pessoa se comprometer com aquilo que está se propondo a fazer sabe? A honestidade é um ponto do comprometimento” **E-10**

Todas as respondentes mencionaram que, comprometimento para mulher empreendedora é, ser ativa e estar presente no negócio. Fazer bem o que se propôs a fazer, também foi mencionado por essas mulheres como exemplo de comprometimento. Elas disseram que comprometimento é algo voluntário e está inserido no conceito de ter sucesso. Essas informações também corroboram ao conceito apresentado por O'Connor et al. (2010) que dizem que comprometimento é a responsabilidade de atender bem e satisfazer plenamente ao cliente.

#### **4.3.2.3 Inovação**

A geração de novas ideias, criatividade e o reconhecimento da oportunidade de negócios são fases que compreendem o início e o sucesso de um negócio. A inovação pode acontecer na forma em que se abre a empresa, ou numa nova forma de se produzir o produto ou, ainda, na apresentação do produto. Pode haver inovação também na forma de atendimento ao cliente, como na rapidez, em domicílio ou por rede informatizada.

“Implantei um sistema de som nos carros de entrega, com auto-falante fora. Quando o carro chega para a entrega da cesta chama a pessoa para entregar a cesta e nesse momento toca uma música e em uma mensagem se revela quem está enviando o presente. É muito emocionante” **E-2**

“Alugo os trajes para noivos, padrinhos e familiares como as outras lojas. O que faço de diferente é que tenho o ambiente para a festa e o buffet. Então os noivos alugam os trajes e já ofereço a festa, fechamos um contrato só. Acho que a vantagem está no preço” **E-3**

“Um sábado por mês, após o expediente, convidamos os pais a trazerem seus filhos para nossa loja. Ali propomos várias brincadeiras com monitores especializados, troca de livros, troca de brinquedos. Também damos palestras sobre alimentação infantil e sempre convidamos alguém pra contar histórias” **E-5**

“As clientes sempre me perguntavam com quais acessórios a roupa que estava comprando combinava. Peguei esse gancho e coloquei tudo isso na loja. Agora a cliente compra o vestido, o sapato e os outros acessórios” **E-6**

“Fazer viseira para capacetes muitos fazem, mas nós fazemos de maneira diferente. Meu marido mesmo, como engenheiro, projetou e montou uma máquina especial com corte especial. Com isso conseguimos rapidez e maior qualidade” **E-7**

“Além de oferecer produtos e serviços dos mais variados às prefeituras e às empresas privadas, estamos implantando o CRO (Controle de Relacionamento de Operações) que é um sistema novo trouxemos de fora. Modificamos para corresponder à necessidades de cada empresa. Isso ninguém tem nós implantamos! **E-8**

“Em breve além de fazer alguns ajustes nas roupas, nossas clientes poderão contar com uma lavanderia. Assim, nossas clientes trarão as roupas para um ajuste e já levarão lavadas e passadas. Isso faz muita diferença” **E-9**

As respondentes desta pesquisa demonstram a preocupação de ter algo novo ou diferente, não somente para conquistar seus clientes, mas também para fidelizá-los. Em função das especificidades de cada negócio, as respondentes têm diferentes olhares para a questão da inovação considerando-a na esfera do marketing, do cliente, do processo, dentre outras. A respondente **E-7** inova, totalmente, a forma de fazer uma viseira para capacetes, as demais respondentes planejam atendimentos diferenciados ou personalizados, modificam serviços, dando maior rapidez e qualidade. Essa realidade é encontrada nos construtos de Bessant e Tidd (2009) quando definem que a maioria dos empreendedores busca independência profissional e assim criam algo novo ou modificam o já existente. Eles dizem que um empreendimento pode não ser algo novo no mercado, porém sua inserção foi diferenciada ou modificada.

#### **4.3.2.4 Estratégia**

Esta competência empreendedora mostra o progresso dos objetivos do empreendimento com a utilização de estratégias, que identificam os problemas e alinham as ações tomadas para sanar os problemas.

“Minhas lojas estão em *shopping centers*. Acho que é a estratégia para ter sempre muitas vendas, de domingo a domingo tem gente passeando e acabam comprando chocolates” **E-1**

“Quando eu comecei a venda das cestas de café as pessoas iam buscar em minha casa. Então percebi que entregar para pessoa era uma estratégia para conquistar o cliente” **E-2**

“Então comecei a desenhar, cortar e costurar. Isso me trouxe economia” **E-3**

“No início eu levava as roupas nas casas das mulheres, depois comecei recebê-las em casa” **E-4**

“Para conquistar mais nossa clientela, um sábado por mês convidamos as crianças e os pais para passarem uma tarde aqui conosco com atividades interativas. Outra estratégia que deu certo foi a promoção do aniversariante. Promovemos fotos, bolos e um book” **E-5**

“A mulher sai da loja com tudo. Roupa nova, sapato e acessórios. Essa é a estratégia para vendermos mais” **E-6**

“Acho que a minha estratégia foi construir uma máquina que faz de modo diferente o que muitos fazem da mesma maneira” **E-7**

“A estratégia no meu negócio é trabalhar com os órgãos públicos. Eu sei o que eles precisam” **E-8**

“Os contratos fechados com as lojas de roupas. Essa é minha estratégia, sempre tenho clientes” **E-9**

“Para as vendas, minha estratégia são as promoções. Nas trocas de estações, em datas de eventos importantes, etc.” **E-10**

Tal competência empreendedora foi encontrada em todas as respondentes dessa pesquisa. Todas elas mencionaram as estratégias que tomaram para abrir e para manter seus negócios. Algumas mulheres relataram suas estratégias para ganhar a confiança das clientes e torná-las fidelizadas, outras contam seus planos para manter altos índices de vendas, como por exemplo, promoções, premiações e vales brindes. Assim, pode-se perceber que a realidade das mulheres entrevistadas está de acordo com os resultados da pesquisa de O'Connor et al. (2010) que dizem que estratégia é a competência empreendedora que o empreendedor busca nas ações que sustentem seus negócios, chamando a atenção de seus clientes, satisfazendo-os completamente. O Quadro 12 demonstra as ações estratégicas das respondentes desta pesquisa.

**Quadro 12 – Ações Estratégicas Mencionadas pelas Respondentes**

<b>Respondente</b>	<b>Ações Estratégicas</b>
<b>E-1</b>	Localização da Loja em Shopping Center – proporcionando o processo contínuo de vendas.
<b>E-2</b>	Entregas em domicílio – conforto e surpresa para quem está recebendo as cestas de café da manhã (ou de frutas e flores).
<b>E-3</b>	Desenhar, cortar e costurar as roupas para serem alugadas, estratégia que traduziu significada economia para a empresa.
<b>E-4</b>	Levar roupas e acessórios femininos até as clientes, resultou em fidelização de clientes.
<b>E-5</b>	Projetos de interação de crianças e pais no ambiente da loja e a promoção do aniversariante com fotos, doces, salgados, brincadeiras e um book infantil.
<b>E-6</b>	Dentro do mesmo ambiente as clientes podem comprar roupas, calçados e acessórios.
<b>E-7</b>	Projetar e produzir máquina para produção de viseiras de capacetes. Rapidez e economia de escala.
<b>E-8</b>	Trabalhar no reconhecimento de necessidades de Órgãos Públicos (limpeza, funcionários, administração de materiais e realização de provas para concurso público).
<b>E-9</b>	Fechar contratos de exclusividade com grande numero de lojas de roupas. Nunca falta serviço.
<b>E-10</b>	Promoções variadas e continuas, de estações do ano, de aniversário e de épocas sazonais.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

A demonstração do Quadro 12 amplia a visão dos conceitos apresentados por O'Connor et al. (2010). As estratégias apresentadas por elas, tanto mantém como aceleram o crescimento da empresa.

#### **4.3.2.5 Relacionamento**

Esta competência empreendedora demonstra a facilidade de interação do empreendedor com outras pessoas que fazem parte de seu cotidiano. Tal interação pode se dar nas negociações pertinentes aos trabalhos da empresa, seja interna ou externamente. As mulheres respondentes desta pesquisa revelaram durante as entrevistas, os relacionamentos que as mantêm inseridas no mundo dos negócios. Assim, usou-se as falas das mulheres para demonstrar essa competência.

“Sou muito comunicativa, por isso tenho muitos relacionamentos. Tenho facilidade de fazer amizade. Fechamos com a marca mas só depois de muita negociação” **E-1**

“Um amigo falava para outro, um parente nos apresentava para um amigo e assim fui crescendo. Então, comecei a comprar grandes quantidades dos fornecedores e negociava os preços até conseguir os mais baixos” **E-2**

“Fiz uma primeira festa. Era o casamento de um vizinho meu, deu tudo certo e depois daí um cliente falava para outro até que precisei de um espaço maior. Eu converso muito com minhas funcionárias, somos uma equipe e isso com que o negócio seja forte” **E-3**

“Tudo o que eu sei eu passo às minhas funcionárias. Vamos interagindo, trocando ideias, tudo pra que as clientes tenham um padrão de atendimento. Acho que hoje somos uma equipe” **E-4**

“Conversamos muito uma com a outra para traçarmos nossas metas, para negociar bem com nossos fornecedores. Sabe, viemos pra Jundiá sem conhecer ninguém e para ver nosso negócio nascer e crescer fizemos muita amizade, conversamos muito com as pessoas” **E-5**

“Saíamos pra vender as roupas e uma cliente falava pra outra isso foi importante para crescermos. Hoje o trabalho em equipe é muito importante para atendermos bem as clientes. Tem rapidez, tem ajuda mútua e muita amizade inclusive com as clientes” **E-6**

“O processo de incubação me preparou para as negociações tanto com fornecedores como com nossos funcionários. As consultoras me orientavam muito e abriam as portas juntos à administração da Incubadora” **E-7**

“Nossos funcionários são bons profissionais e fazemos de tudo para segurá-los, negociamos bastante a parte financeira, a parte social. Hoje creio que consegui formar uma equipe da trabalho” **E-8**

“Eu procurei conhecer todos os meus fornecedores e com eles aprendi a buscar melhores preços. Hoje tenho orgulho do meu trabalho acho que aqui somos uma equipe só” **E-9**

“O bom relacionamento entre nós como irmãs e amigas de trabalho. Não tínhamos inveja ou ciúmes, tudo o que sabíamos passávamos uma às outras. Assim formamos equipes de trabalho e tudo fluiu bem” **E-10**

De acordo com a fala de cada respondente pôde-se notar que o conceito desta competência empreendedora faz parte de sua realidade. Podendo citar negociação com fornecedores e com clientes, formação de equipes de trabalho, criar e manter uma rede de contatos, desenvolver relações de confiança e obter a interação eficaz, preparando o crescimento do negócio. Corroborando assim com os resultados da pesquisa de O'Connor et al. (2007).

#### **4.3.2.6 Liderança**

As mulheres empreendedoras têm demonstrado fortes traços de liderança. Conquistam a confiança dos subordinados, formam boas equipes, delegam e coordenam tarefas eficazmente. Elas possuem facilidade de incentivar a equipe mantendo-a nos trabalhos para cumprir seus objetivos.

“Acredito que faço uma boa gestão. Coordeno minhas colaboradoras, direitinho, delegando certa autoridade e mantendo um equilíbrio. Assim elas também se animam” **E-1**

“Eu não sabia liderar, mas daí vieram as dificuldades com meus empregados e fui obrigada a aprender ser líder. Sou autodidata e aprendi na raça. Hoje me considero uma boa líder, tanto que as equipes de trabalho cresceram” **E-8**

“Ter uma boa equipe é tudo para o crescimento de seu negócio e você precisa saber liderar. Eu sou uma boa líder, tanto que tenho a mesma equipe trabalhando há mais de 10 anos” **E-9**

“Minha irmã mais velha começou o negócio e ela era uma boa líder. Acho que aprendi com ela. Dou toda liberdade às meninas que trabalham aqui, mas coordeno tudo para que o objetivo do trabalho seja realizado” **E-10**

De acordo com O'Connor et al. (2010) liderar é coordenar tarefas, conduzir os subordinados, delegar tarefas e atividades eficazmente e, incentivar a equipe a trabalhar em direção ao objetivo. Durante as entrevistas observou-se atitudes que denunciavam essa realidade, como por exemplo, a preparação do ambiente da loja para receber clientes, o respeito com a ordem de atendimento, o respeito com a ordem de descanso. Observou-se também a distribuição de tarefas, de forma que no final do dia o ambiente já estava preparado para o atendimento do dia seguinte.

#### 4.3.2.7 Organização

A visão de organização estende-se tanto como aspecto pessoal do empreendedor ser organizado com suas coisas e tarefas, como também manter a organização funcionando de forma organizada.

Os fragmentos das falas das mulheres participantes da entrevista podem exemplificar melhor.

“Sou boa administradora por isso sei organizar bem as coisas” **E-1**

“Sou extremamente organizada com minhas coisas, com as coisas do meu negócio e sei manter minha empresa funcionando” **E-2**

“Comecei a divulgar no bairro e já peguei o casamento da filha do vizinho, daí pra frente todo o dinheiro que entrava eu corria pra São Paulo e comprava roupas” **E-3**

“Hoje a loja está toda informatizada, o que facilita sua administração e organização. Antes era tudo na mão, agora temos os sistemas no computador. E isso nos deixa com tempo mais livre” **E-4**

“Somos bem organizadas em tudo e isso nos ajudou e nos ajuda a manter nosso negócio. Acredito que nossa organização começa na informatização da loja” **E-5**

“Não sou muito organizada com papéis, essa parte burocrática. Mas, sei organizar meus espaços, as vitrines, atendimento. Todo layout da loja é por minha conta” **E-6**

“Sou uma mulher bem organizada. Procuo ser em tudo organizada” **E-7**

“No aspecto pessoal sou bem organizada. Agora para minha empresa ainda falta bastante organização” **E-8**

“Sou bem organizada em tudo, nas coisas pessoais, nas coisas de casa e claro no meu negócio também. Profissionalmente acho que sou uma organizada mais exigente” **E-9**

“Preciso ter boa organização para manter meu negócio, pois estou crescendo a cada dia e não quero me perder nos montes de tarefas e trabalhos” **E-10**

Com o apoio destes fragmentos das falas das respondentes observou-se que elas não têm somente teoria do que seja organização. Na prática, sou seja, nas tarefas do cotidiano revelam ser organizadas, mantendo a empresa organizada. Planejar e organizar os diferentes recursos são sinônimos de organização conforme Man e Lau (2005), entre as respondentes o recurso mais recorrente foi o planejamento e a organização de layout, ou seja, a montagem da loja. Assim, observou-se ambientes acolhedores, vitrines bem organizadas como cartão visita da empresa, equipes de trabalhos bem estruturadas para um atendimento eficaz.

#### 4.3.2.8 Aprendizagem

Man, Lau (2005) consideram que aprendizagem é uma competência empreendedora, pois o empreendedor está sempre aprendendo, está em processo contínuo de aprendizado. O empreendedor aprende por vários meios. Sendo proativo, mantendo-se atualizado com assuntos da área de sua atuação, e aplicando as habilidades aprendidas e o conhecimento na prática.

A seguir, através dos fragmentos das falas das respondentes, demonstra-se tal competência.

“Eu busquei com a própria marca um aprendizado de todos os serviços. Também fiz cursos no SEBRAE, ouvi muitas palestras, em reuniões de franqueados. E assim, com o tempo, aprendi e posso ensinar minhas funcionárias” **E-1**

“O primeiro curso que eu fiz, foi o de flores. Depois fiz os cursos do SEBRAE, assisti a várias palestras da Associação Comercial e hoje posso ensinar meus colaboradores” **E-2**

“Meu negócio é mexer com cliente então, tive que aprender a lidar com cada perfil, aprendia ser paciente aprendi a ser rápida, e olha rápida sem perder a qualidade. Daí fui fazer curso de corte e costura, modelagem. Então, aprendi que existia desfiles, revistas próprias com o tema. Acho que foi assim, um pouco com cursos um pouco na raça, sozinha” **E-3**

“Então, tem que sempre estar buscando aprendizado. Terminei minha faculdade de administração, depois fui fazer alguns cursos, inclusive do SEBRAE. Precisei até fazer um curso trabalhar com computador” **E-4**

“Buscamos o SEBRAE, freqüentamos os cursos oferecidos por eles, depois aprendemos a trabalhar com os meios de comunicação. Como exemplo, fotografar e disponibilizar na mídia. E em nossa sociedade o que uma sabe passa para outra” **E-5**

“Fiz muitos cursos e ainda faço. Os cursos do SEBRAE foram ótimos. Fiz um curso técnico de modas, é um nível de coordenação de moda. Precisei desenvolver mais percepção na contratação das minhas colaboradoras. Meu contador me ensina muito sobre isso, mas, acho que precisarei de um curso em alguma escola ou mesmo voltar ao SEBRAE” **E-6**

“Na Incubadora fiz todos os cursos, mesmo porque é obrigatório. O SEBRAE me ajudou muito com seus cursos e palestras. Fiz o EMPRETEC. As consultoras da Incubadora me ensinam muito mesmo” **E-7**

“Primeiro meu marido me ensinou muito porque tem conhecimento amplo no que faço, mas fiz muitos cursos por exemplo de liderança, de contabilidade, de atendimento ao cliente, fiz um curso de administração. Mas sou autodidata então fiz muitos cursos pela Internet e leio muito” **E-8**

“Primeiro acho que aprendi muito com minha mãe, sem dúvida, ela me ensinou a trabalhar com as máquinas de costura. No SEBRAE fiz os cursos de liderança, fiz o de empreendedorismo, fiz também um curso deles que ensina noções de contabilidade e finanças” **E-9**

“No início aprendia muito com minhas irmãs, eu via o que elas faziam e passava a fazer também, depois quando tomei a frente do negócio fui fazer cursos específicos e busquei o SEBRAE” **E-10**

Percebe-se nesta categoria que as respondentes desta pesquisa tiveram dois tipos de aprendizado, o formal e o informal. Elas mencionaram o aprendizado informal, no momento em que enfatizaram que aprenderam a desenvolver alguma tarefa com pessoas já experientes, com os mais velhos ou até mesmo lendo sobre o tema de seu negócio. De acordo com o que elas disseram, a experiência do cotidiano foi base para o aprendizado. Houve mulher que aprendeu com a mãe, com irmãs ou com os maridos que já estavam à frente da empresa. No aspecto do aprendizado informal, Camillis e Antonello (2010) pontuam que esse aprendizado ocorre à medida que o indivíduo aprende sozinho ou pela prática, aprende por meio da interação com outras pessoas, aprende com *experts*, aprende observando e também por meio da solução de problemas.

Contudo, observou-se também que a aprendizagem formal foi citada pelas respondentes que inclusive, recorrentemente, mencionam o SEBRAE como maior fonte de cursos formais. Palestras e periódicos próprios do tema também fazem parte de aprendizado formal, porquanto tiveram que ter tempo específico e leituras para concretizar o aprendizado. O que foi encontrado nas falas das respondentes, com respeito à aprendizagem formal, comprovam os estudos feitos por Camillis e Antonello (2010) e Flech e Antonello (2010) mencionam que nessa aprendizagem o conhecimento é adquirido por meio de cursos formais ou institucionais, em sala de aula ou ainda com estudos dirigidos.

#### **4.3.2.9 Pessoal**

Esta competência empreendedora está presente no perfil do empreendedor demonstrada no reconhecimento e acertos da própria deficiência, priorizar tarefas para remir o tempo, gerenciar o desenvolvimento da carreira, motivar para funcionar em nível elevado de desempenho, identificar pontos fortes e fracos combinando-os com oportunidades e ameaças.

Entre as respondentes deste trabalho, foi encontrada essa competência, como demonstrado com as falas dessas mulheres.

“Não gosto de pressa, gosto de rapidez. Assim temos tempo de atender os clientes e de fazer outras tarefas” **E-1**

“Sou muito exigente, vou percebendo o que acerto e o que eu erro. Vou trabalhando com as coisas, mas, aquilo que achei que foi bom aprimoro, inovo e continuo, as coisas que achei ruins, transformo-as em aprendizagem” **E-2**

“Não sei, acho que estou sempre de boa lua, alto astral e isso trás motivação pra quem está perto de mim” **E-3**

“Sou administradora, então minha visão é ampla. Vou trabalhando minha motivação e vou passando isso para as meninas” **E-4**

“Somos mulheres de negócio, temos visão do mercado e descobrimos o poder de negociação. Nossas dificuldades superamos no dia-a-dia. Temos qualidade inclusive na organização” **E-5**

“Acho que por ser flexível, vou priorizando as tarefas, os serviços de maneira que tudo saia em tempo bom para fazer outras coisas” **E-6**

“Sou uma mulher de negócio, sou uma mulher de ações. Não gosto muito de falar gosto de agir. Me considero ousada e presto atenção em tudo. Sou o tipo de pessoa que mesmo sendo cansativo o trabalho não entrego os pontos. Eu consigo mais um pouco, arregaço as mangas e faço” **E-7**

“Eu acho que sou mulher de negócio sim. Me julgo uma mulher muito forte que cresci profissionalmente trabalhando muito, estudando, sozinha, muito e superando as barreiras. Passando por dificuldades, mas extraindo daí ótimas lições” **E-8**

“Olha, eu acredito em mim e no que faço. Se tenho alguma dificuldade, ou alguma coisa sair errado, vou aprender, vou aprimorar e buscar motivação novamente” **E-9**

“Conheço bem meu negócio e meu ramo de trabalho. Tenho que saber profissionalmente onde quero chegar. Sou exigente” **E-10**

A importância dessa competência empreendedora é o reconhecimento do próprio perfil. Nos fragmentos acima descritos, encontram-se afirmações de que elas se consideram mulheres corajosas, fortes, ousadas e são entusiasmadas com que fazem. O desejo de terem seus próprios negócios não está embasado na comprovação de capacidades, mas sim no desejo de alcançarem um objetivo comum que é o de serem independentes. Encontra-se em O'Connor et al. (2010) que o domínio sobre tal competência o empreendedor pode gerenciar o desenvolvimento da própria carreira, funcionar em um nível maior de desempenho, identificar pontos fracos e fortes combinando-os com oportunidades e ameaças.

#### **4.3.2.10 Responsabilidade Social**

A responsabilidade social é a competência empreendedora que promove o relacionamento com organizações de ajuda aos necessitados, envolve o

empreendedor, voluntariamente, em atividades comunitárias, demonstra preocupação com o bem-estar pessoal e cria oportunidades de trabalho no meio da comunidade local.

Tendo em vista as definições e conceitos dessa competência empreendedora, durante as entrevistas, não houve menção de planos ou de ações que justificassem a existência de projetos sociais. Porém, todas as respondentes têm colaboradores, o que indica oportunidade de trabalho. Sendo as entrevistas realizadas nas dependências de suas empresas, pôde-se notar que havia panfletos, *folders* ou cartazes que denunciavam um envolvimento com atividades comunitárias (almoços ou jantares beneficentes, festa de padroeiros, atividades com associações de bairros etc.).

Somente a respondente **E-5**, demonstra explicitamente que desenvolve projetos inéditos junto às crianças clientes e pais de sua loja. Um sábado por mês, logo após o expediente normal, promove um encontro com as crianças, que trocam livros infantis, DVD's, realizam brincadeiras e fazem sorteio de uma peça de roupa. Importante também que como nutricionista, essa respondente e sua sócia, promovem palestras da boa alimentação infantil não só para clientes como para o público em geral. A Figura 6 demonstra os atributos da competência empreendedora segundo as pesquisas de O'Connor et al. (2010) a partir dos estudos realizados por Man e Lau (2000).

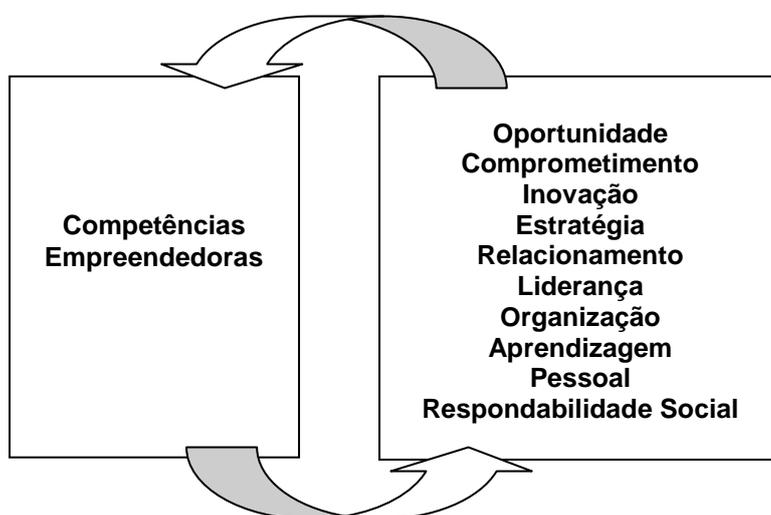


Figura 6 – Atributos da Competência Empreendedora  
Fonte: Elaborado pelo Autor a partir de O'Connor et al. (2010)

De acordo com Man e Lau (2005) algumas competências estão mais arraigadas em empreendedores por causa do fator socioeconômico, e outras pelo fator de experiência de trabalho, educação e treinamento. Ao que tudo indica, entre as mulheres entrevistadas nesta pesquisa, o segundo é o fator mais recorrente.

#### **4.3.3 Categoria 3 – Competências Necessárias para Abrir o Negócio**

Esta categoria sintetiza as competências que as empreendedoras possuíam ou tiveram que desenvolver para abrir seus negócios. Também, apresentam quais foram as estratégias para o desenvolvimento das mesmas.

Para Mitchelmore e Rowley (2010), competência é tudo aquilo que o indivíduo precisa demonstrar como seu diferencial competitivo e tem impacto em seus resultados, como por exemplo, a criatividade, flexibilidade, foco em resultados e no cliente, organização, planejamento e liderança.

Os fragmentos das entrevistas extraídos das falas das participantes da pesquisa ilustram o exposto acima.

“Tenho facilidade de relacionamento. Sou boa administradora. Estou sempre focada no meu negócio. Tenho muito entusiasmo no que faço e tenho comprometimento” **E-1**

“Sim me considero uma mulher de negócio. Sou persistente, tenho visão do negócio, não fico batendo no peito mas fui pioneira nesse negócio e, precisei aprender fazer negócios. Olha tudo aqui no meu negócio é muito artesanal, é tudo de artesão, então, além de ser persistente, não desanimar o principal fato foi que eu percebi que eu tinha habilidades com as mãos tudo saía bem e bonito. A persistência, a paciência em lidar com o público com os colaboradores a gente sempre tem que desenvolver porque senão você pára” **E-2**

“Me considero sim uma mulher de negócio. Sou guerreira e determinada. Sou mulher eu posso e aconteço. Tenho garra, sou determinada, persistente e perseverante. Porque se você não tem determinação não vai pra frente. Preciso desenvolver paciência, por causa do atendimento aos clientes, tratamento com colaboradoras, mas sou flexível” **E-3**

“Sim, eu acho que sou uma mulher de negócios, pois sou empreendedora. Sou persistente, procuro não desistir das coisas. Eu me doo e sou lutadora. Sou persistente mesmo. Uma característica forte minha é que sou muito sonhadora mas persistente no sonho então consigo concretizar. O meu

sonho era vender Morena Rosa e eu fui persistente, perseverante e hoje a Morena Loja é o carro chefe da loja. E isso foi o sonho e a persistência. Preciso ainda de competência pra desenvolver mais meu negócio, a persistência é uma competência importante por causa da concorrência” **E-4**

“Nós, nos consideramos sim mulheres de negócio. Acho que até nosso comportamento de busca, de ter visão do mercado, de ter poder de negociação, a superação do dia-a-dia dessas dificuldades. Se a gente cruzar os braços não tem negócio que vá pra frente. As características fortes que temos, são: a facilidade de comunicação; a disciplina no foco, em qualidade da informação, informatização. Nossa qualidade inclusive na organização. Acho que paciência é competência” **E-5**

“Sim me considero uma mulher de negócio. Sou flexível e acho que essa é uma característica muito importante no meu ramo de negócio. Vou me adaptando, ora ao cliente ora à tendência, ora ao próprio mercado. A flexibilidade é minha característica principal. Satisfação em servir, em atender e ver uma cliente sorrir de satisfação pela compra que fez. Fico satisfeita, ganhei o dia e isso é importante. Eu acho que essa é uma característica de mulher de negócio. Depois então, vem a perseverança e a flexibilidade” **E-6**

“Sim, hoje me considero uma mulher de negócios. Sou uma mulher de ação, não sou muito de falar, sou ousada, sou organizada e presto atenção em tudo. Sou o tipo de pessoa que mesmo sendo cansativo, eu num entrego os pontos, eu consigo mais um pouquinho e arregaço as mangas e faço mais um pouco” **E-7**

“Eu me acho sim uma mulher de negócios. O acreditar em si e no que faz é tudo. Eu por exemplo me julgo uma mulher muito forte que cresci muito trabalhando muito, estudando muito e superando barreiras, passando por muitas dificuldades. Tenho coragem e tenho dedicação. Minha liderança é forte. Aprendi ser uma boa administradora” **E-8**

“Eu acredito no que eu faço. A visão do futuro é você acreditar em si e lutar sempre. Acreditar em mim, isso é muito importante e é preciso saber o que você quer fazer, o que você desenvolver, daí conquistar e realizar, assim isso é muito importante. Ah, como diria para você, ah sou organizada, flexível e ousada” **E-9**

“Eu me considero uma mulher de negócios sim, porque eu sou muito ativa. Sou muito presente no meu negócio. Eu tenho conhecimento e isso me atraiu para o negócio. Sou muito ativa e naturalmente, vou desenvolvendo novas competências. Sou focada nas clientes e no negócio e sou organizada” **E-10**

Esta categoria revelou que das competências necessárias para abrir o negócio, apresentadas pelas respondentes, as que mais sobressaem são: persistência, determinação, flexibilidade, autoconfiança e ousadia.

O Quadro 13 demonstra essas competências que, para melhor entendimento foram separadas em competências técnicas e competências comportamentais e emocionais.

**Quadro 13 – Competências Necessárias para Abrir o Negócio citado pelas Respondentes**

<b>Respondentes</b>	<b>Competências Técnicas</b>	<b>Competências Comportamentais/Emocionais</b>
<b>E-1</b>	Administração Foco nos Negócios	Bons relacionamentos Motivação Comprometimento.
<b>E-2</b>	Foco nos Negócios Foco no Cliente	Persistência e Perseverante Autoconfiança Paciência
<b>E-3</b>	Visão Sistêmica Foco no Cliente	Empreendedorismo Determinação Autoconfiança Persistente e Perseverante Flexibilidade
<b>E-4</b>	Comunicação Foco em resultado Ética	Empreendedorismo Persistente e Perseverante Motivação Sonhadora
<b>E-5</b>	Criatividade Negociação Organização Foco em Resultado	Empreendedorismo Organização Superação de Dificuldades Comunicação Paciência
<b>E-6</b>	Foco no Cliente Planejamento Foco no Resultado	Empreendedorismo Flexibilidade Persistência e Perseverança
<b>E-7</b>	Criatividade Negociação	Empreendedorismo Flexibilidade Iniciativa Organização
<b>E-8</b>	Planejamento Administração	Empreendedorismo Autoconfiança Iniciativa Liderança
<b>E-9</b>	Planejamento Foco em Resultados Criatividade	Autoconfiança Flexibilidade Motivação
<b>E-10</b>	Trabalho em Equipe Foco nos Clientes Foco nos Resultados	Empreendedorismo Iniciativa Persistência e Perseverança

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa

No Quadro 13 observa-se que as competências técnicas e as competências comportamentais aparecem complementando o que as respondentes necessitaram para abrir e desenvolver seus próprios negócios. Os resultados apresentados corroboram com Leme (2005) quando diz que competência comportamental é um conjunto de habilidades que o profissional necessita para desempenhar suas

funções e as competências técnica, tudo o que o indivíduo precisa demonstrar como seu diferencial competitivo.

#### **4.3.4 Categoria 4 – Experiências**

Esta categoria analisa as experiências que as mulheres empreendedoras tiveram tanto para abrir seus negócios como também as experiências vividas nos primeiros anos da empresa.

“Eu era professora e me aposentei mas não queria ficar parada. Vi no jornal a concessão e negocieei. Como professora eu vendia conhecimento e agora como empresária eu vendo doces, é diferente. É uma experiência nova a cada dia” **E-1**

“Pensei então em fazer cesta de café da manhã e levar ate ao cliente. O cliente ligava antecipadamente e eu levava no dia e hora marcados. Deu certo. Hoje tenho dois carros e duas motos para entregas” **E-2**

“Minha mãe me emprestou vinte peças de roupas sociais, pendurei em araras e comecei a fazer propaganda. Fiz um primeiro casamento e não parei mais. Hoje eu mesmo faço as roupas que estão no negócio” **E-3**

“Comprei umas roupas bonitas e fui bater na porta de uma senhora da sociedade. Deu certo e eu comecei vender roupas só para mulheres da sociedade e na casa delas. Uma falava pra outra e hoje tenho uma loja e as roupas da Margaridas são o carro chefe do meu negócio” **E-4**

“Nós éramos nutricionistas e hoje somos empresarias de roupas infantis. Coisas totalmente diferentes. Nossa primeira experiência como vendedoras foi péssima, mas agora já sabemos como vender bem” **E-5**

“Comecei a vender roupas com meu namorado. Íamos aos escritórios, nas casas das clientes, até em lojas chegamos a vender roupas. Uma cliente falava para suas amigas e tínhamos sempre grandes vendas. Tanto que tive que abrir uma loja” **E-6**

“Meu marido é engenheiro e sempre trabalhou na indústria de capacetes. Eu fabricava luvas esportivas. Um dia um fabricante de capacete precisou de viseiras para sua produção de capacetes. Meu marido projetou uma máquina para fazer as mesmas viseiras que os outros só que de forma diferente e com rapidez. Oferecemos ao empresário de capacetes e deu certo” **E-7**

“Abri a empresa sem ter nenhuma experiência. Contatei os primeiros clientes, fiz orçamentos, entrei em negociações pesadas. Hoje posso dizer orgulhosa que domino esse negócio” **E-8**

“Fui negociar um contrato com uma grande loja de roupas para ser a costureira exclusiva, foi minha primeira experiência para sair do pingadinho de costuras e deu certo” **E-9**

“Minha experiência foi no sentido de cobrir a falta de minhas irmãs, ora por férias, ora por motivos de saúde, ora por aposentadoria. Mas, não deixei a peteca cair não. Hoje sei tudo sobre meu negócio” **E-10**

As entrevistas com as respondentes revelaram que, as experiências por elas vividas foram relevantes para as tomadas de decisão quanto suas inserções no mercado de trabalho. Não foram narradas experiências dolorosas que culminaram na abertura de suas empresas, foram experiências positivas que abriram as portas para o próprio negócio.

#### **4.3.5 Categoria 5 – Desenvolvimento do Negócio**

Esta categoria demonstra os principais fatos que contribuíram para o crescimento das empresas pesquisadas e ajuda compreender como as mulheres empreendedoras desta pesquisa, se mantêm em seus negócios.

“Meu filho me apoiou e abrimos juntos a primeira loja. O Alexandre da franquia nos apoiou muito também e assim aprendemos tudo sobre a marca. Conquistamos os clientes e então decidimos abrir a segunda loja” **E-1**

“Então comecei a entregar as cestas nas casas dos clientes ou onde os clientes pedissem. Daí em pouco tempo tive que comprar um carro melhor e uma moto. Resolvi abrir a loja e hoje com esse crescimento já penso na segunda loja” **E-2**

“Minha mãe me emprestou vinte peças de roupa e eu trabalhei muito para conseguir peças novas. Comecei a confeccionar as roupas e alugava como “primeiro aluguel”, teve mais sucesso do que as compradas. Foi muito bom porque o meu negócio cresceu e daí abri minha loja” **E-3**

“Eu não tinha vergonha não, pegava a sacola de roupas e ia visitar as mulheres da sociedade, conhecidas minhas. Em pouco tempo cresceu as vendas e então essas mulheres vinham em minha casa e traziam suas amigas. Chegou um momento que não deu mais e então abri a loja. O crescimento foi bem rápido eu acho” **E-4**

“Planejamos tudo e abrimos a loja. Esperamos dias para vermos clientes entrando em nossa loja. Quando fizemos a primeira venda e conquistamos esse cliente, então vieram outros e outros. Ainda temos espaço para crescer, mas já crescemos bastante” **E-5**

“Eu e meu sócio íamos nas casas das clientes, íamos nos trabalhos delas enfim onde nos chamavam íamos. As vendas aumentaram e o volume que

tínhamos que transportar começou a ficar incomodo nas mãos. Decidimos alugar um salão e abrir a loja. Hoje estou partindo para a segunda loja” **E-6**

“Por ter uma máquina projetada e desenvolvida pelo meu marido, não preciso de técnicos de fora. Isso acelera a produção. Eu comecei com três mil viseiras mês de produção e no mês seguinte já eram seis mil viseiras mês, e hoje são dezesseis mil viseiras fabricadas pela minha empresa” **E-7**

“Meu marido me passou três clientes dele para que eu fizesse o atendimento. Durante um bom tempo fiquei somente com esses mas aprimorando todas as coisas. Através deles outros clientes nos procuraram e veio o sucesso. Hoje tenho uma carteira de clientes grande e ainda um passa para o outro sobre minha empresa. Eles gostam e ficam conosco” **E-8**

“Quando comecei a costurar sozinha eu tinha uma ou duas clientes por semana. Depois comecei a fazer mais propagandas e contratos com lojas. Cresceu de certa forma que precisei alugar um espaço. Hoje atendo nesta casa com seis cômodos e está pequeno” **E-9**

“Quando eu assumi a loja, apesar de bem organizada e sem dívida, era uma loja somente. Mas, trabalhando e conquistando as clientes fui vendo o crescimento acontecer. Hoje temos cinco lojas” **E-10**

As respondentes desta pesquisa narraram os motivos que fizeram suas empresas desenvolverem. Percebe-se que houve um tempo médio desde a tomada de decisão de começar vender alguma coisa, a persistência na conquista de clientes até o desenvolvimento de tal forma que culminou na abertura real de uma empresa. Algumas começaram seus negócios levando seus produtos até seus clientes e experimentaram a propaganda boca-a-boca, um fala para o outro e assim sua carteira de clientes teve seu aumento.

#### **4.3.6 Categoria 6 – Desafios, Obstáculos e Ações**

No dicionário da língua portuguesa, encontra-se que para a palavra desafio existem significados como: excitar e estimular. Já para obstáculos os significados são: impedimento, empecilho e/ou barreira. E ainda, para a palavra ação o significado é: ato ou feito para resolver uma questão. Momentos de desafios e de grandes obstáculos forçam uma ação, uma tomada de decisão positiva. De acordo com Jonathan (2008) não importa o tipo de desafio ou qual o obstáculo as mulheres empreendedoras enfrentam para manter seus próprios negócios. Elas se sentem realizadas porque gostam do que fazem, são autônomas, têm poder de decisão sem pressão sobre os serviços e mesmo exercendo múltiplos papéis, estão vivendo bem.

Por meio do grau de relevância em que se estabelece um desafio ou um obstáculo, cada pessoa pode considerar o grau de dificuldade que irá enfrentá-los. A figura 7 demonstra os tipos de desafios e obstáculos enfrentados por essas mulheres e as ações mais recorrentes para saírem dessa fase.

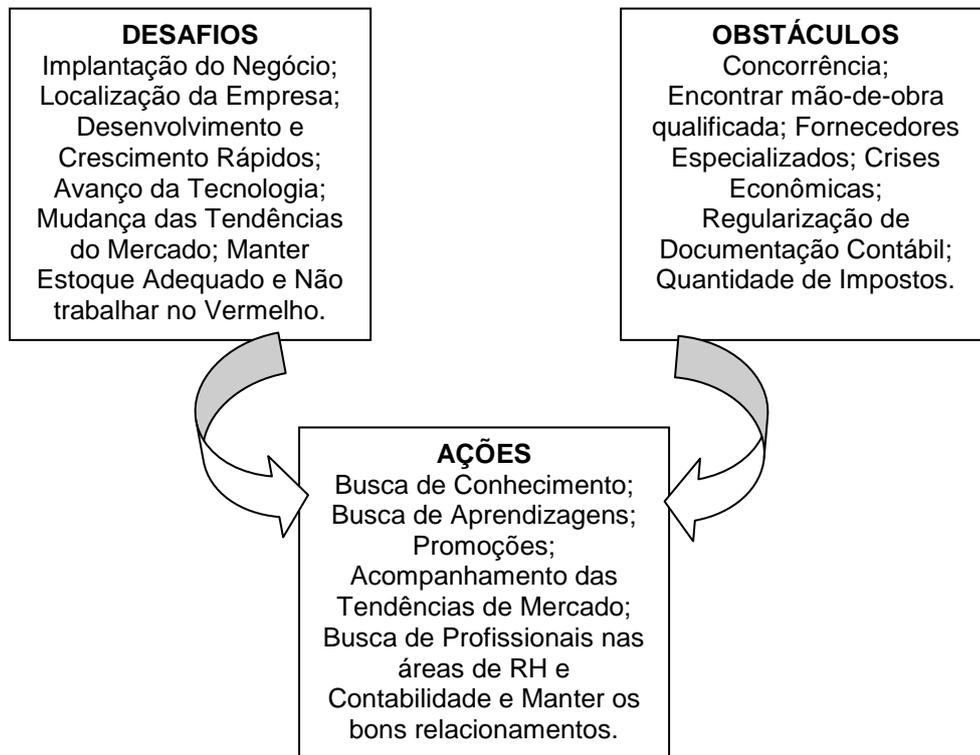


Figura 7 – Desafios e Obstáculos Enfrentados por Mulheres Empreendedoras e suas Ações  
Fonte: Desenvolvido pelo autor

Os fragmentos das entrevistas extraídas das falas das participantes desta pesquisa, ilustram os desafios e os obstáculos enfrentados por elas, assim como as ações, ou as tomadas de decisões, em que elas se posicionaram e tiveram sucesso.

“Acho que o meu desafio é a cada dia conquistar novos clientes e também conservar os que já temos. Agora obstáculo, acho que é parte burocrática. São tantos documentos, tantos papéis, tantos impostos que se você não tomar cuidado e as providências você fecha as portas. Corro para a franqueada pedindo um *help* e também para o meu contador” **E-1**

“Meu desafio é cumprir as metas que eu mesma estabeleço, mas meu maior obstáculo é encontrar pessoas qualificadas que queiram enfrentar isso comigo. Sabe, preciso de pessoas leais. Preciso sempre recorrer ao meu contador” **E-2**

“O desafio que eu enfrentei foi começar meu negócio, pois eu não conhecia ninguém aqui em Jundiá. Tenho dois obstáculos que me cercam, o primeiro é a concorrência desleal e o segundo é encontrar pessoas que sejam

qualificadas para atender esse público. Eu faço reuniões e passo às minhas empregadas como é o atendimento” **E-3**

“Meu desafio foi conquistar as mulheres da sociedade jundiense e saber enfrentar as crises econômicas. Mas meu obstáculo é a concorrência, eles não sabem jogar. Confio na marca que eu vendo, não faço promoções mas faço eventos e conquisto as clientes” **E-4**

“Os desafios se tem a cada momento. A abertura dessa empresa foi um desafio, a conquista dos pais em comprarem esse tipo de roupa é outro desafio. Agora, está muito difícil encontrar alguém que esteja disposto a aprender e nos ajudar a atender nossos clientes exigentes por sinal. Para os desafios, fazemos e aprontamos com promoções, projetos e brincadeiras, para os obstáculos, ai meu Deus, ensinamos, ensinamos, ensinamos” **E-5**

“Desafios tenho a todos os momentos do dia. Seja na conquista de novos clientes, seja na atualização de documentação contábil, até no trabalhar corretamente com os bancos. Agora, obstáculo é encontrar pessoas qualificadas para trabalhar com vendas. O vendedor. Dependo de mais do meu advogado e do meu contador” **E-6**

“Veja, no sistema de Incubadora os desafios são enormes, porém eles mesmo vão dando os caminhos para que a gente possa prosseguir. O obstáculo que enfrentamos é encontrar mão-de-obra. Acredita que os rapazes vêm para entrevistas e não retornam, nem pra dizer que não querem ficar? Recorro às consultoras da própria Incubadora” **E-7**

“Eu não tinha noção de absolutamente nada. Não sou formada em nada. Os desafios foram acabando pois eu sou autodidata e estudo sozinha. Obstáculo, eu acho, que é tudo o que te impede de trabalhar bem. Isso pra mim é o ser humano. Não encontro pessoas qualificadas. Eu ensino tudo desde o atendimento ao telefone até o pessoal, desde o preenchimento de documentos até fechamento de um negócio. Além disso tenho um ótimo contador e um ótimo advogado” **E-8**

“Cada dia enfrento um desafio em todos os sentidos. Por exemplo, me aprimorar na costura, enfrentar a tendência de costura atual. Ser a melhor costureira é um desafio, mas vou aprender. Obstáculos não existem pra mim, confio muito em mim e no que faço” **E-9**

“Olha vou ser sincera eu sou muito otimista e não vejo obstáculos. Lógico tem dia que é fraco de venda, ou uma mudança de estação. Mas nem vejo isso como obstáculo acho que tudo o que você passa é para um crescimento tanto na vida pessoal como na vida profissional. São somente desafios e desafios nos ajudam a crescer” **E-10**

Nota-se nessa análise que, as mulheres sabem separar o significado de desafios e obstáculos. Elas mencionaram que, vencer os desafios e obstáculos são fatores primordiais para concretizar seus negócios e terem sucesso.

O Quadro 14 pode ilustrar melhor os Desafios, Obstáculos e as Ações que as respondentes desta pesquisa argumentaram.

**Quadro 14 – Desafios, Obstáculos e Ações – Argumentações das Respondentes**

Respondentes	Desafios	Obstáculos	Ações
E-1	As vendas	Burocracia imposta pela franqueadora; Documentação contábil	Segue orientações da franqueadora; Recorre ao contador
E-2	Os cumprimentos das metas	Encontrar pessoas qualificadas	Recorre ao contador
E-3	Iniciar o negócio sem experiência anterior	Concorrência desleal; Encontrar pessoas qualificadas	Faz reuniões com os empregados
E-4	Conquista de clientes	Concorrência desleal	Eventos e contatos
E-5	Conquista de clientes	Encontrar pessoas qualificadas	Recorre a promoções Faz reuniões para ensinar sobre vendas e atendimento
E-6	Conquista de novos clientes Atualização de documentos contábeis	Encontrar pessoas qualificadas	Recorre ao contador e ao advogado
E-7	Cumprir toda orientação e regras da incubadora; Implantação do Departamento Comercial	Contratação de MO	Recorre à consultoria da Incubadora
E-8	Conhecer o ramo de atividade cada dia	Contratação de MO	Faz reuniões para ensinar os trabalhos desenvolvidos no negócio Recorre ao Contador e ao Advogado
E-9	A inovação na costura	Não tem obstáculos	Procura aprendizado
E-10	Atender bem para crescer	Não acredita em obstáculos	Estuda a tendência atual da moda

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas falas das respondentes

Para as respondentes os desafios mostraram-se bem diversificados, dependendo do grau de dificuldade e do tipo de trabalho que se propôs a realizar. Os obstáculos mais recorrentes entre essas mulheres, são as contratações de empregados em seus estabelecimentos.

Diante dos tipos de desafios e de obstáculos mencionados pelas respondentes, as ações mais recorrentes entre as respondentes foram, recorrer ao profissional de contabilidade ou de direito. Ações como, a transmissão de conhecimentos, cursos e palestras, foram mencionados por apenas quatro mulheres.

As respondentes **E-9** e **E-10** responderam que enfrentam desafios constantes. Os anos já trabalhados e as experiências adquiridas como donas de seus próprios negócios amenizam os obstáculos. Elas consideram obstáculos como desafios e tomam ações necessárias para resolvê-los, de acordo com o tipo e a relevância.

Com os resultados e análise dos dados já apresentados, formulou-se então a discussão dos resultados que nada mais é que a comparação do que se obteve com a pesquisa em campo e o referencial teórico levantado para este trabalho.

## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Todas as respostas das mulheres participantes desta pesquisa foram de suma importância para responder à pergunta de pesquisa. Contudo, alguns resultados foram relevantes para esta discussão.

De acordo com Camillis e Antonello (2010) a aprendizagem formal é aquela que o indivíduo aprende através de cursos formais ou institucionais. Essa aprendizagem depende de lugares específicos como salas de aulas, professores ou instrutores. Pode ser que ela aconteça no próprio local de trabalho, contudo com orientações de um instrutor.

Nas entrevistas, as respondentes mencionaram que para abrir seus próprios negócios procuraram por escolas, cursos livres, participaram de palestra e eventos, tiveram pessoas que as acompanharam e transmitiram conhecimento. Sete respondentes mencionaram os cursos do SEBRAE, sendo que o EMPRETEC foi o mais recorrente entre elas.

As mulheres empreendedoras entrevistadas, demonstraram em suas falas que o aprendizado constante faz parte do seu sucesso. Foi demonstrado também que essas mulheres se prepararam antes de iniciarem seus negócios.

Para abrir um negócio não basta uma determinada vontade ou a realização de um sonho, é preciso ter competência que sustente o negócio e o indivíduo de forma que os fatos se concretizem.

Mitchelmore e Rowley (2010) afirmam que competência é tudo aquilo que o indivíduo precisa demonstrar como seu diferencial e tem impacto em seus resultados. E Sandberg (2000) menciona que competência é o conjunto de habilidades e conhecimentos utilizados por um indivíduo, para a realização de um determinado trabalho. Na análise de dados desta pesquisa encontrou-se entre as mulheres entrevistadas, competências como: criatividade, flexibilidade, foco nos resultados e nos clientes, organização, planejamento e liderança. Competências tais que dão suporte individual para abrir um negócio.

O referencial teórico desta pesquisa menciona o pressuposto dos autores Man e Lau (2005), referindo-se às competências empreendedoras como competências que ajudam no entendimento do empreendedor como indivíduo, e são características que contém traços da personalidade, habilidades e conhecimento. Esses traços podem ter origens nas experiências, capacitação, aprendizagem e educação, como também na história familiar. Algumas competências empreendedoras estão mais arraigadas em empreendedores por causa do fator socioeconômico, e outras pelo fator de experiência de trabalho, educação e treinamento.

O quadro 15 pode demonstrar as competências empreendedoras encontradas entre as mulheres empreendedoras entrevistadas nesta pesquisa, mostrando também o que determinou essas competências.

**Quadro 15 – Competências Empreendedoras e as Origens de Criação e Evolução do Empreendimento**

<b>Competência Empreendedora</b>	<b>Origem</b>	<b>Respondentes</b>
<b>Oportunidade</b>	Socioeconômico Experiência de Trabalho	Todas as mulheres mencionaram
<b>Comprometimento</b>	Socioeconômico Educação Experiência de Trabalho Treinamento	Todas as mulheres mencionaram
<b>Inovação</b>	Experiência de Trabalho Treinamento	Todas as mulheres mencionaram
<b>Estratégia</b>	Experiência de Trabalho Treinamento	Todas as mulheres mencionaram
<b>Relacionamento</b>	Socioeconômico Experiência de Trabalho Treinamento	E-1
<b>Liderança</b>	Experiência de Trabalho Treinamento	E-1; E-8 E-9 e E-10
<b>Organização</b>	Experiência de Trabalho Educação Treinamento	E-1; E-2 E-5; E-7 E-8; E-9 E-10
<b>Aprendizagem</b>	Socioeconômico Experiência de Trabalho Educação Treinamento	Todas as mulheres mencionaram
<b>Pessoal</b>	Socioeconômico Experiência de Trabalho Educação Treinamento	Todas as mulheres mencionaram
<b>Responsabilidade Social</b>	Experiência de Trabalho Educação Treinamento	E-5

Fonte: Elaborado pelo autor com base na análise de dados

O Quadro 15 faz uma relação entre as competências empreendedoras encontradas nas respondentes desta pesquisa e os principais fatores pelos quais elas dominam tais competências.

As experiências vividas antes e depois de terem aberto seus próprios negócios, são marcadas por fatos relevantes que determinaram a inserção dessas mulheres no mercado de trabalho.

Jonathan (2003) e Machado (2003) argumentam que geralmente as mulheres encontram alternativa no empreendedorismo para desenvolverem suas habilidades e competências ao mesmo tempo em que podem manter-se financeiramente, profissionalmente e cuidarem dos cuidados domésticos. A motivação dessa inserção pode ser circunstancial ou por determinação pessoal.

As experiências mais vividas e narradas, foram aquelas em que as mulheres recorreram ao empreendedorismo em busca da realização de seus sonhos de serem donas do próprio negócio, assim como a marca da independência financeira e profissional. Este resultado corrobora as argumentações das autoras acima mencionadas.

Contudo, somente estar inserida no mercado de trabalho através do empreendedorismo não significa êxito, nem permanência ou ainda concretização do negócio. Para isso, precisa haver desenvolvimento tanto da parte empresarial do negócio como evolução do pensamento empreendedor.

As mulheres participantes desta pesquisa foram unânimes em mencionar que suas competências empreendedoras alicerçaram o desenvolvimento de seu negócio. Citaram que, através da dedicação, persistência e perseverança, ousadia, não ter medo, ícones de competitividade como diferencial no atendimento, diferencial em formas de pagamento, desenvolvimentos de projetos pioneiros, os negócios por elas iniciados alcançaram crescimento em tempo recorde. O tempo médio do crescimento dessas empresas foi de dois anos desde sua abertura.

Jonatahan (2005) explica que mulheres empreendedoras têm marcado seu tempo como sendo tempo de mudanças. Elas possuem características eficientes para conduzi-las e conservá-las em seus negócios. Enfrentam desafios que servem como sustentações e motivações para prosseguir com seus negócios. As mulheres entrevistadas nesta pesquisa, mencionaram alguns desafios como: as vendas, a conquista de novos clientes, a fidelização dos clientes, manuseio com as documentações, como administrativa, contábil e com a tecnologia da informação. Mencionaram também obstáculos como: o manuseio em documentação contábil, encontrar pessoas qualificadas para o trabalho proposto e a concorrência desleal. Contudo, tanto os desafios como os obstáculos são transformados em ferramentas de aprendizado que as motivam, para permanecerem em seus negócios.

Observou-se que, o que para algumas mulheres são desafios encontrados na trajetória de vida de seu negócio, para outras são obstáculos, e vice-versa. A menção da falta de pessoas qualificadas para o trabalho proposto pode-se verificar visões diferentes. Duas mulheres acham que não têm obstáculo e mencionam que tudo são desafios. Duas mulheres citaram que a concorrência em seu ramo de atividade é desleal e por isso é obstáculo e não desafio.

Jonathan (2008) argumenta que apesar dos desafios e obstáculos que permeiam a vida profissional, as mulheres empreendedoras sentem-se realizadas porque gostam do que fazem, elas são autônomas, tem poder de decisão, não sofrem pressão sobre os serviços e mesmo exercendo múltiplos papéis vivem bem.

Também Lindo et al. (2007) mencionam que mulheres empreendedoras demonstram persistência e grande vontade de se manterem à frente de seus próprios negócios. O sucesso dessas mulheres já está mais aparente, pois o fator conflito entre o trabalho, a família e a vida pessoal já está sob a direção de estratégias que equilibram as funções exercidas, como: o cuidado doméstico e o cuidado com o negócio. As respondentes desta pesquisa, também demonstram persistência e perseverança que as mantém frente aos seus negócios. Estão bem resolvidas quanto à escolha de suas posições frente aos negócios sem desprezarem as posições de donas de casa, mães e reservarem tempo para os cuidados pessoais.

Os resultados apresentados sugerem que as mulheres empreendedoras desta pesquisa, têm maior percepção de suas competências individuais do que de suas competências empreendedoras. Observou-se que todas as respondentes fazem parte do grupo de empreendedoras criadoras, porquanto possuem motivação, coragem, buscam independência e autonomia e tiveram percepção de oportunidade para abrirem seus próprios negócios.

A Figura 8 reflete os entendimentos da discussão dos resultados desta pesquisa.

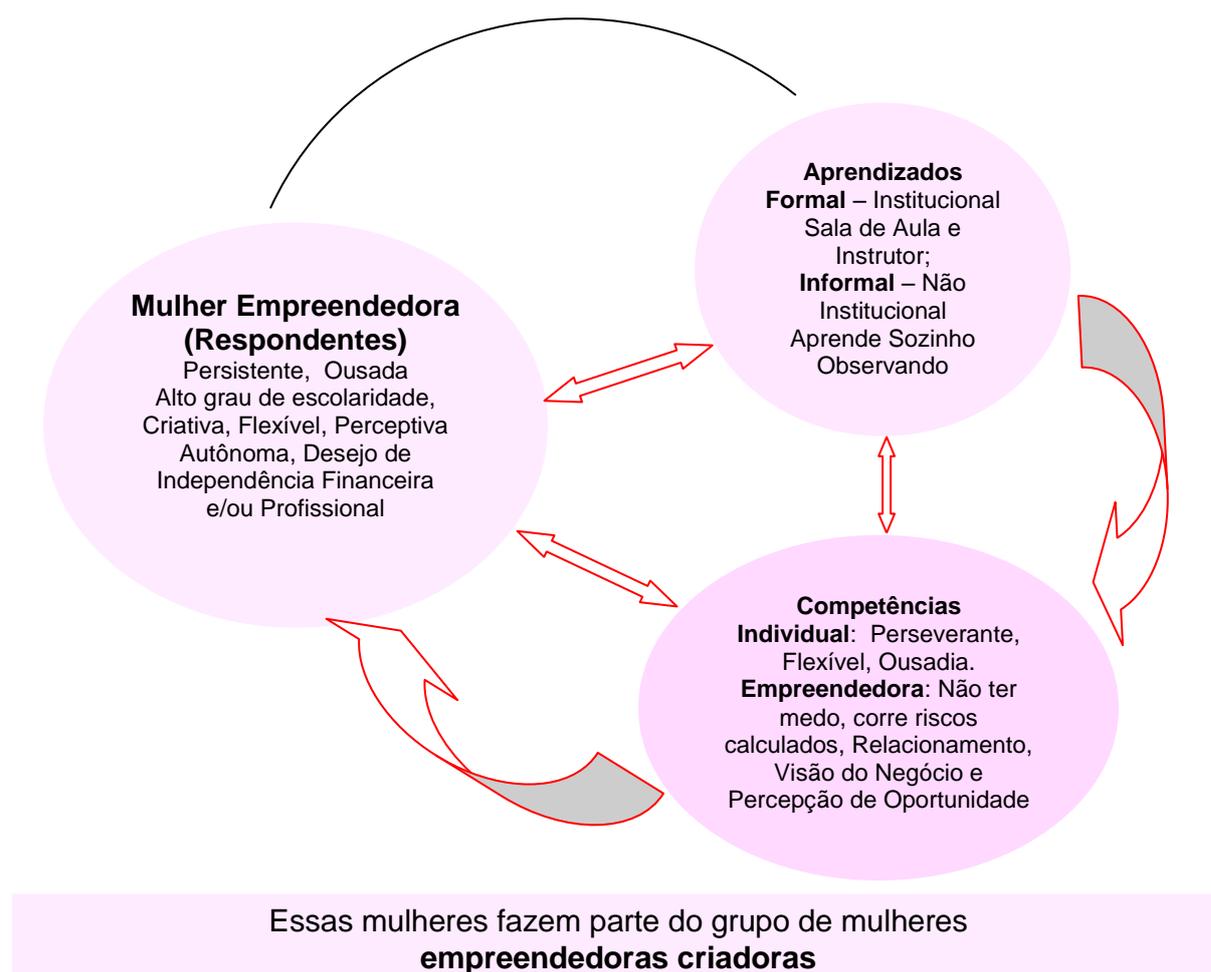


Figura 8 – *Framework* do Entendimento da Discussão

Fonte: Elaborado pelo autor

As respondentes desta pesquisa foram escolhidas a partir de uma lista de nomes cedida pelo Conselho de Mulheres Empreendedoras, portanto não eram conhecidas isso foi ao acaso. Mas, o resultado da análise dos dados demonstrou que são mulheres conscientes da importância de seu trabalho e que lutam para se manterem naquilo que chamam de realização dos sonhos.

Elas têm consciência do nicho de clientela que servem. Por isso, buscaram as melhores preparações para arcarem com as responsabilidades de mulheres de negócio na aprendizagem formal. Contudo, as surpresas no cotidiano dos trabalhos, assim como o contato com empreendedores e profissionais mais experientes, lhes ofereceram a aprendizagem informal, alicerçaram e concretizaram suas competências individuais e empreendedoras

## **6 CONCLUSÃO**

O assunto sobre o empreendedorismo de mulheres tem chamado a atenção de pesquisadores de diversas partes do mundo. A impressão que se tem da mulher frágil, cheia de necessidades e até incapaz de resolver seus próprios problemas, vem sendo desmistificada por estudos que revelam que essas mulheres têm força, coragem e criatividade. Elas abrem seus próprios negócios, são eficientes em mantê-los, expandi-los e também de levá-los ao sucesso.

Essas ações abarcam uma sucessão de fatos e experiências que são capazes de provocar questionamento à mente de muitos pesquisadores. Tanto, que parece ser um assunto inesgotável.

O objetivo geral deste estudo foi analisar qual o tipo de aprendizagem foi identificado por mulheres que desenvolvem competências empreendedoras. Trabalhos anteriores, sejam de autores nacionais ou internacionais, foram tomados como base para o desenvolvimento e construção dessa pesquisa.

A intenção dessas mulheres que se inserem no mercado de trabalho pelo empreendedorismo, não foi somente o de ganhar dinheiro e obter riquezas, mais do que isso elas buscam satisfação no que fazem, independência financeira e profissional.

As experiências vividas como profissionais de outras empresas, inseridas no mercado de trabalho, foram relevantes no projeto de vida dessas mulheres. Muito embora, essas experiências tenham propiciado ganho de aprendizagem, não se mostraram suficientes para que as respondentes permanecessem nas atividades das corporações que atuavam, levando-as a buscar caminhos empreendedores. Se antes elas estavam presas a um sistema de regras e determinações, agora como dona do próprio negócio elas têm opções para agir empreendedoristicamente.

As experiências marcantes entre essas mulheres situam-se em exemplos de determinação e persistência até que alcançassem o sucesso. A própria experiência levou-as ao empreendimento.

Encontrou-se entre as respondentes, experiências marcantes, que impulsionaram, por meio de suas aprendizagens, ações empreendedoras variadas, levando-as a pensar novos projetos, expandir seus negócios, modificarem as modalidades de trabalho e ainda, a reorganizarem aquilo que já estava consolidado, tornando-as mulheres empreendedoras em pleno crescimento.

Foi possível ainda se deparar com os desafios e obstáculos enfrentados pelas respondentes. Ao que tudo indica, a busca pela aprendizagem formal, com participações em cursos, palestras, contatos com outros empreendedores e profissionais de diferentes especializações, contribuíram, sobremaneira, com a rápida superação de obstáculos e dificuldades encontradas no percurso empreendedor. Por isso, passar por novos treinamentos seria o mais indicado para superar esses eventos.

As reações diante de desafios e obstáculos são diferentes de pessoa para pessoa, por isso o que parece obstáculos para uma, pode parecer simples desafio para outra.

Os resultados deste estudo corroboram o constructo de Machado (2009), quando mostra a capacidade das mulheres de superarem suas dificuldades com o desempenho no trabalho, autoimagem no papel profissional, para atuar no mercado, financiamento para a empresa, problemas de acessos a redes, falta de referencial e mentores, administração do tempo, conciliar trabalho e família, baixo capital inicial, falta de confiança por parte dos bancos, fornecedores e clientes e a falta de conhecimento de tecnologia da informação. Tais dificuldades podem dificultar o processo de crescimento dos negócios, iniciados por mulheres empreendedoras, mas não detê-lo.

Observou-se na análise de dados que, muito embora algumas das mulheres não tenham a exata noção de competência empreendedora, todas, porém, possuem ao menos uma dessas competências.

A análise dos dados revelou que essas mulheres mencionaram palavras que revelaram o perfil empreendedor. A expressão: “sou”, marcou competências individuais, como: ousadia, força, honestidade, persistência e perseverança e

flexibilidade. E a expressão: “tenho” assinalou as competências empreendedoras, que são: percepção de oportunidade, bons relacionamentos, reconhecimento dos erros, visão de negócio, visão da tendência de mercado, não ter medo e ter organização.

Os resultados da pesquisa sugerem também, que essas mulheres, têm comportamento que denunciam suas capacidades e habilidades e isto está de acordo com os estudos de Pardini e Brandão (2007). E corrobora aos estudos de Armound e Nassif (2008) para os quais o empreendedor não é aquele que é de uma determinada maneira e sim alguém que se comporta de determinada maneira.

O empreendedor, entre outras competências, tem coragem, ousadia, perseverança e persistência, e organização suficientes para iniciarem seus próprios negócios. Demonstrou-se neste estudo que essas foram competências que agregaram resultados satisfatórios desde a formação do negócio até a fase atual que é de pleno crescimento e sucesso. Confirma assim, as argumentações de Mitchelmore e Rowley (2010), que competência é tudo aquilo que o indivíduo precisa demonstrar como seu diferencial competitivo e que tem impacto em seus resultados.

Ficou claro pelos resultados da presente pesquisa que a conquista de resultados e a inserção na aprendizagem formal, estando elas no mundo dos negócios, não foi feita sem preparo ou planejamento. Além dessas revelações, a influência do contexto é variável de grande relevância. Não obstante a cidade de Jundiaí abrigar empresas de médio e grande porte, inclusive multinacionais, propiciou obs a inclusão de pequenos negócios favorecendo o empreendedorismo.

Curioso observar que, embora a competência de relacionamento não tenha se mostrado relevante nos resultados pela maioria das respondentes, a aprendizagem informal, também parte da formação das empreendedoras, por meio de contatos com outros profissionais e outros empreendedores, foram parte relevante dos resultados de seus empreendimentos. Aliado a isso, as competências individuais e empreendedoras, foram fatores essenciais que evidenciaram de maneira destacada, a capacidade criadora das mulheres empreendedoras dessa pesquisa.

Esta pesquisa trouxe importante contribuição para compreensão sobre o tipo de aprendizagem da mulher empreendedora. Entretanto, seus resultados não podem ser generalizados, pelo fato de se ater a um conjunto de respostas de dez mulheres empreendedoras da cidade de Jundiaí/SP, assim, os dados sinalizam questões interessantes e que podem ser analisadas em outros contextos de pesquisa.

Dado aos inúmeros questionamentos que ainda pairam sobre o empreendedorismo por mulheres, sugere-se novos estudos. Por exemplo, se as dificuldades e obstáculos que as mulheres enfrentam para empreenderem são realmente as causas da mortalidade dos seus negócios, ou se de fato existem preconceitos e preterimentos contra elas, culminando no abandono do empreendimento.

Outra sugestão de estudo diz respeito aos conflitos encontrados por essas mulheres. Se o trabalho versus família e trabalho versus cuidados pessoais, influenciam nas tomadas de decisões em detrimento ao empreendimento.

Embora pesquisadores da área trazerem à luz os benefícios da afetividade do empreendedor para com seus colaboradores, ainda há necessidade de mais estudos que esclareçam essa interação quando se têm mulheres à frente de seu próprio negócio.

## 7 REFERÊNCIAS

ANTONELLO, C.S. Articulação da aprendizagem formal e informal: seu impacto no desenvolvimento de competências gerenciais. São Paulo: **Alcance UNIVALI**, vol.12, n.2, pp.183-209, 2005.

ANTONELLO, C.S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: **Os Novos Horizontes da Gestão – Aprendizagem Organizacional e Competências**. Porto Alegre: Ed. Bookman, pp.12 a 33. ISBN 85-363-0425-1, 2005.

ANTONELLO, C.S. Aprendizagem na ação revisitada e sua relação com a noção de competência. São Paulo: **Comportamento Organizacional e Gestão**, vol.12, no.2, p.199-220. ISSN 0872-9662, 2006.

ANTONELLO, C.S. O processo de aprendizagem entre níveis individual, grupal e organizacional: desenvolvimento de competências. São Paulo: **Organizações em Contexto**, ano 3, n.5, pp.223-250, 2007.

ANTONELLO, C.S.; GODOY, A.S. Uma agenda brasileira para os estudos em aprendizagem organizacional. São Paulo: **Revista de Administração de Empresas**, v.49, n.3, pp.266-281, 2009.

ARMOND, A, C.; NASSIF, V. A liderança como elemento do comportamento empreendedor: Um estudo exploratório. **V EGEPE – Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, São Paulo, 2008.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Edições 70, 1977.

BARON, R.A.; SHANE, S.A. **Empreendedorismo – Uma visão do processo**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

BESSANT, J.; TIDD J. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

CAMILLIS, P.K.; ANTONELLO, C.S. Um estudo sobre os processos de aprendizagem dos trabalhadores que não exercem função gerencial. São Paulo: **Revista de Administração Mackenzie**, v. 11 n.2. pp.1-42. ISSN 1678-6971, 2010.

CARVALHO, I.M.V.; PASSOS, A.E.V.M. **Recrutamento e seleção por competências**. São Paulo: Editora Fundação Getulio Vargas, 2009.

CARVALHO, S.L.G.; AMARO, R.A. A Aprendizagem de profissionais de uma empresa de criação: um estudo à luz da aprendizagem informal. São Paulo: **XIII SemeAD**, 2010.

CARBONE, P.P.; BRANDÃO, H.P.; LEITE, J.B.D.; VILHENA, R.M.P. **Gestão por Competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getulio Vargas, 2005.

CRESWELL, J.W. **Métodos de pesquisa – projeto de pesquisa. Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

DUTRA, J.S. **Gestão por competência: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

FLACH, L.; ANTONELLO, C. S. A Teoria sobre aprendizagem informal e suas implicações nas organizações. São Paulo: **Revista Gestão Organizacional**, v. 8 n.2, ISSN 1679-1827, pp.193-208, 2010.

FERREIRA, A.B.H. **Dicionário Básico da Língua Portuguesa**. São Paulo: J.E.M.M. Editores Ltda, 1988.

FEUERSCHÜTTE, S. G.; GODOI, C. K. Competências empreendedoras: um estudo historiográfico no setor hoteleiro. Rio de Janeiro: **XXXI EnANPAD**, pp.1-16, 2007.

FLEURY, M.T.L.; FLEURY, A.C.C. Construindo o conceito de competência. Curitiba: **Revista Administração Contemporânea**, vol.5 no. pp.183-196, 2001.

FLEURY, M.T.L.; FLEURY, A.C.C. **Estratégias empresariais e formação de competências. Um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** São Paulo: Atlas, 2005.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa** 2ª. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GARCIA, U. L.; GIMENEZ, F. A. P.; TOLEDO, A. Ação e comportamento intra-empresários: uma escala de mensuração. São Paulo: **Anais V EGEPE**, pp.1-13, 2008.

GEM – Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil.** Curitiba: IBPQ, 2009. Disponível em:  
<http://www.ma.agenciasebrae.com.br/noticia.kmf?canal=666&cod=11846259>

GEM – Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil.** Curitiba: IBPQ, 2010. Disponível em:  
<http://www.ma.agenciasebrae.com.br/noticia.kmf?canal=666&cod=11846259>

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, A.S. Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. São Paulo: **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional UFPE**, v. 3. n.2. pp.85-94, 2005.

GOMES, A.F.; SANTANA, W.G.P.; SILVA, J.M. Mulheres empreendedoras: desafios e competências. São Paulo: **Revista Técnica Administrativa**, v.4, n.24, 2005.

GOMES, A.F.; SANTANA, W.G.P.; ANTONIALLI, L.M.; CORREA, E.L.F. Trajetórias e estratégias de mulheres: um estudo conquistense. São Paulo: **Revista de Gestão USP**, v.16, n.1, pp.69-87, 2009.

HAMEL, G e PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

JONATHAN, E.G. Empreendedorismo feminino no setor tecnológico brasileiro: dificuldades e tendências. Brasília: In: **Anais UEM/UEL/UnB. III EGEPE**. pp.41-53, 2003.

JONATHAN, E.G. Mulheres empreendedoras: medos, preocupações e qualidade de vida. Rio de Janeiro: **Psicologia & Estudos**. pp.1-14, 2005.

JONATHAN, E.G. Mulheres empreendedoras: medos, conquistas e qualidade de vida. Maringá: **Psicologia & Estudos**, v.10 n.3. pp.373-382, 2005.

KOLB, D.A.; RUBIN, I.M.; MCLNTYRE, J.M. **Psicologia organizacional. uma abordagem vivencial**. São Paulo: Atlas, 1978.

LEME, R. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências - mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2005.

LESLIE, B; ARING, M.K.; BETSY, B. Informal learning: the new frontier of employee & organizational development. USA: **Economic Development Review**, v.15 – n.4, pp.1-18, 1998.

LINDO, M.R.; CARDOSO, P.M.; RODRIGUES, M.E.; WETZEL, U. Vida pessoal e vida profissional: os desafios de equilíbrio para mulheres empreendedoras do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: **Revista de Administração Contemporânea – eletrônica** v.1, n.1, art.1, pp.1-15., 2007.

LOPES, S.P. Análise da manifestação das competências dos empreendedores do setor de tecnologia da informação da grande Florianópolis/SC. São Paulo: **Revista de Administração da UNIMEP**, v.8, n.1. pp.16-37, 2010.

MACEDO, M.; FURLAN, A.; REGINA, K.; SOARES, M.; NASSIF, V.M.J. Atitude empreendedora: mulheres ganhando espaço em incubadoras no setor de tecnologia. São Paulo: **X SemeAD-USP**. pp.1-13, 2007.

MACHADO, H.V. ; ST-CYR, L.; MIONE, A.; ALVES; M.C.M. O processo de criação de empresas por mulheres. São Paulo: **Revista Administração de Empresas-eletrônica FGV**, v.2, n.2, pp.1-22, 2003.

MACHADO, H.V. Expressão emocional no exercício da atividade empreendedora por mulheres. Maringá: **Revista Organizações e Sociedades**, v.13, n.38. pp.59-73, 2006.

MACHADO, H.V. Tendências do comportamento gerencial da mulher empreendedora. São Paulo: **Anais do EnAmpad**, pp.1-8, 2008.

MACHADO, H.V.; SILVEIRA, A.; HOELTGEBAUM, M.; GOUVEIA, A.B.C.T. Significados de sucesso e fracasso nos negócios: o que dizem mulheres empreendedoras. Rio de Janeiro: **XXXII ANPAD**, pp.1-11, 2008.

MACHADO, H.V. **Identidades de mulheres empreendedoras**. Maringá: **EDUM – Editora Universidade Estadual de Maringá**. Maringá: 2009.

MACULAN, A.M. Analisando o empreendedorismo Curitiba: In: **Anais EGEPE**, pp. 497-507. INSS 1518-4382, 2005.

MAN, T.W.Y.; LAU, T. The context of entrepreneurship in Hong Kong: An investigation through the patterns of entrepreneurial competencies in contrasting industrial environments. China: **Journal of Small Business and Enterprise Development, ABI/INFORM Research**, v.12 n.4, 2005

MARTINS, C.B.; CRNKOVIC, L.H.; PIZZINATTO, N.K.; MACCARI, E.A. Empreendedorismo feminino: características e perfil de gestão em pequenas e médias empresas. Porto Alegre: **Revista de Administração UFSM** v.3, n.2, 2010.

MELLO, S.C.B.; LEÃO, A.L.M.S.; PAIVA JR. F.G. Competências empreendedoras de dirigentes de empresas brasileiras de médio e grande porte que atuam em serviços da nova economia. Curitiba: **Revista de Administração Contemporânea** v.10, n.4, 2006.

MITCHELMORE, S.; ROWLEY J. Entrepreneurial competencies: a literature review and development agenda. Inglaterra: **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, v.16 n.2, 2010.

NAKATA, L.E.; HASHIMOTO, F.O. Definindo o problema de pesquisa em trabalhos acadêmicos. São Paulo: **XI-SemeAD-USP**, 2008.

NASCIMENTO JR., O.R.; DANTAS, A.B.; SANTOS, P.C.F. Prospecção do potencial empreendedor: validação de uma proposta metodológica. São Paulo: **EnAmpad**, 2005.

NASSIF, V.M.J.; GHOBRI, A.N., BIDO, D.S. É possível integrar a teoria à prática no contexto de sala de aula? uma resposta através do método seminário revisado através da pesquisa-ação em um curso de administração. Florianópolis: **Revista Ciência da Administração**, v.9, n.18, pp.11-34. ISSN 1516-3865, 2007.

NASSIF, V.M.J.; AMARAL, D.J.; CORRETTO, C.; RUBIM, M.T. Quem é o empreendedor? Entendendo o conceito à luz da representação social. São Paulo: In **Anais do EGEPE**, pp.1-16, 2008.

PALONIEMI, S. Experience, competence and workplace learning. Finland: **Journal of Workplace Learning**, Emerald Group Publishing Limited, v. 18, n.7-8, pp.439-450, 2006.

PARDINI, D. J.; BRANDÃO, M. M. competências empreendedoras e sistema de relações sociais: a dinâmica dos construtos na decisão de empreender nos serviços de fisioterapia. Rio de Janeiro: **XXXI EnANPAD**, pp.1-16, 2007.

PIMENTEL, A. A teoria da aprendizagem experiencial como alicerce de estudos sobre desenvolvimento profissional. São Paulo: **Estudos de Psicologia**, pp.159-168, 2007.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RUANO, A.M. **Gestão por competências: uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos**. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2007.

SANDBERG, J. Understanding human competence at work: an interpretative approach. **The Academy Of Management Journal**. v.43, n.1. Stockholm: 2000.

SCHUMPETER, J.A. **Teoria do desenvolvimento econômico: Uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juros e o ciclo econômico**. São Paulo: Nova Cultura, 1982.

SERAFIM, M.C.; LEAO, I. Uma perspectiva italiana do empreendedorismo: Entrevista com Alberto Martinelli. São Paulo: **Revista Administração Empresas-eletrônica FGV**, v.6, n.2. pp.1-7. ISSN 1676-5648, 2007.

TEIXEIRA, R.M. Competências e aprendizagem de empreendedores/gestores de pequenas empresas no setor hoteleiro. Curitiba: **Revista Turismo em Análise**. v.22, n.1. pp.195-219, 2011.

WATKINS, K.; MARSICK, V. Toward a theory of informal and incidental learning in organizations. New York: **Journal of Lifelong Education**, v.11 n.4; pp.287-300, 1992.

WOOD, T.J.; PICARELLI, V.F. **Remuneração por habilidades e por competências – preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo**. São Paulo: Atlas, 1999.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência – por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

## **8 APÊNDICE A**

### Roteiro de Entrevistas

#### **Histórico/ Trajetória e Aprendizagens;**

1. Como surgiu a ideia de abrir o seu próprio negócio?
2. Você sabia onde queria chegar?
3. O que te motivou entrar no mercado de trabalho?
4. Quais foram os fatores que mais contribuíram para que seu negócio se concretizasse?
5. Com que você pode contar para começar seu negócio?
6. Você se preparou participando de alguma atividade para iniciar seu negócio?  
Quais foram os cursos que você participou?

#### **Experiências**

7. Houve alguma pessoa que transmitiu a você os conhecimentos necessários para a abertura e permanência de seu negócio?
8. O que mais contribuiu para que você desenvolvesse suas atividades?
9. Quais os obstáculos que você identifica na sua atividade profissional?

#### **Ações/ Competências e Características**

10. Você se considera de fato uma mulher de negócios? Quais são as características que você possui e que a considera mais importante como uma mulher de negócios?
11. Das características que você mencionou, qual a característica que mais lhe atraiu para o seu negócio?
12. E o termo competência é familiar para você?
13. Quais as competências você acha que são essenciais para um empreendedor?
14. Dentre essas competências que você citou quais competências você tem?
15. Você precisou desenvolver alguma competência para abrir, ou para continuar com seu negócio? Como fez isso?
16. Você acha que ainda precisa desenvolver algum tipo de competência? Qual? Por quê?

17. Depois desses anos de empreendimento, você continua buscando conhecimentos em cursos, palestras ou cursos de reciclagem? Quais os tipos de aprendizagem (ou conhecimentos) você busca? Com qual frequência?
18. Você acha interessante que os seus colaboradores participem também de cursos especializados para seu negócio?
19. Você transmite o que aprendeu a outras mulheres que estão iniciando a vida profissional? (preparando cursos, palestras etc...)
20. Fale um pouco como costuma lidar com possíveis perdas no cotidiano de seu negócio.

**Dados demográficos**

Nome da Empresa: \_\_\_\_\_

Localização: \_\_\_\_\_

Número de funcionários: \_\_\_\_\_ Data de Fundação: \_\_\_\_\_

Cargo/Função: \_\_\_\_\_ Área de Atuação: \_\_\_\_\_

## 9 APÊNDICE B

### CONSELHO DAS MULHERES EMPREENDEDORAS DE JUNDIAÍ/SP



Fotos: Coordenadoras e Conselheiras do Conselho de Mulheres Empreendedoras

O Conselho das Mulheres Empreendedoras de Jundiaí/SP, tem o apoio da Associação Comercial de Jundiaí/SP. Sua atual Coordenadora é a sra. Maria Teresa Mendes Pereira que é conceituada empresária no ramo de Recursos Humanos e Coaching. Conta ainda, com os trabalhos e apoio da sra. Marta Baroni que é a Vice-Coordenadora do Conselho, funcionária e Gestora de Relacionamentos da ACJ. Completando o quadro de colaboradoras, o CMEJ quinze empresárias de diversos ramos de atividades trabalham como Conselheiras.

O CMEJ tem o objetivo geral de promover o desenvolvimento de empreendedoras, de qualquer segmento do mercado.

Seus objetivos específicos são:

1. Estímulo a liderança e a vocação feminina para os negócios, com ousadia e capacitação empresarial;
2. Motivação principalmente pela busca da realização e por consequência, a felicidade;
3. A integralização e desenvolvimento empresarial da mulher Empreendedora, promovendo cursos, seminários, palestras, debates, aprimorando as atividades a serem exercidas;
4. O intercâmbio com entidades similares;
5. O aprimoramento permanente nas relações entre empresas, governo e instituições de ensino e pesquisa;
6. O estímulo à participação da mulher no ambiente empresarial, defendendo e reivindicando melhoria para a economia local e nacional, dentro dos princípios éticos com vistas à paz e justiça social;
7. Promover ações para incentivar e ampliar os negócios na cidade de Jundiaí.

OBS: A apresentação desta página teve a autorização, via correio eletrônico em conversa pessoal, concedida pela sra. Marta Baroni, Vice-Coordenadora do Conselho, que nos auxiliou fornecendo os contatos das respondentes desta pesquisa e nos inseriu em alguns eventos.