

## **Como as Mulheres Aprendem e Desenvolvem suas Competências Empreendedoras? Um estudo exploratório**

**MAURO ELIAS GEBRAN**

Faculdade Campo Limpo Paulista  
m.e.gebran@bol.com.br

**VÂNIA MARIA JORGE NASSIF**

UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
vania.nassif@uol.com.br

# Como as Mulheres Aprendem e Desenvolvem suas Competências Empreendedoras? Um estudo exploratório

## Resumo

### Introdução

Embora a literatura seja recorrente ao sinalizar a importância da mulher no mercado de trabalho, o último censo do SIS/IBGE (2010) mostra que as mulheres representam 42% da população economicamente ativa no Brasil e, mesmo mais escolarizadas que os homens, o rendimento médio das mulheres continua inferior ao deles (as mulheres ocupadas ganham em média 70,7% do que recebem os homens), situação que se agrava quando ambos têm 12 anos ou mais de estudo (nesse caso, o rendimento delas é 58% do deles). Esse índice aponta que as mulheres trabalham, em média, menos horas semanais (36,5) que os homens (43,9), mas, em compensação, mesmo ocupadas fora de casa, ainda são as principais responsáveis pelos afazeres domésticos. Os dados revelam que o percentual de mulheres no mercado de trabalho formal subiu de 41,5%, em 1999, para 48,8% em 2010 e a participação feminina no mercado de trabalho passou de 24,2% para 42% nesse período. Embora esses índices apontem a evolução do papel da mulher no contexto sócio-econômico, se comparado com dados de décadas passadas, observamos avanços em relação aos tipos e formas de trabalho, que antes somente os homens faziam, e que as mulheres estão se preparando e fazendo. Quer seja por oportunidade ou por necessidade, as mulheres vêm se inserindo no mercado de trabalho, tanto na abertura de novos negócios e criação de novos produtos, como na liderança de grandes empresas, mesmo sendo ainda a provedora da manutenção da casa e, em muitos casos, do sustento da família. Assim, percebemos que o empreendedorismo por mulheres tem desmistificado o paradigma que oferece grande vantagem para o gênero masculino. Machado (2009) afirma que o desenvolvimento econômico de muitas localidades tem-se favorecido com a atuação de mulheres empreendedoras e que, mundialmente, pode-se observar o crescimento de suas iniciativas. A pesquisa GEM (2012), sinaliza que no cenário do empreendedorismo no Brasil os homens continuam liderando o ranking, mas a presença das mulheres na população empreendedora é uma premissa, perfazendo em média entre empreendedoras iniciais e estabelecidas, 46%. Jonathan (2003) corrobora esses dados ratificando a importância, sob a perspectiva econômica e social, do empreendedorismo feminino no Brasil. Para tanto, aprender e desenvolver competências, assim como, criarem estratégias para alavancarem seus negócios, são fatores imprescindíveis para que as mulheres se destaquem no contexto de trabalho, visando à sobrevivência e manutenção de suas empresas num mercado competitivo.

Esse contexto estimulou o desenvolvimento dessa pesquisa que teve por objetivo analisar qual tipo de aprendizagem, se formal ou informal são mais recorrentes entre as participantes da pesquisa, e quais competências empreendedoras são identificadas em mulheres frente aos seus negócios. Por aprendizagem formal entendemos como aquela em que a pessoa procura por conhecimento em cursos formais ou institucionais. Já, a aprendizagem informal a que se aprende por meio de observações e praticando atividades. Quanto às competências empreendedoras, essas integram características que contém traços da personalidade, conhecimentos e habilidades, influenciadas por fatores socioeconômicos e pelas experiências vivenciadas em diferentes cenários.

## **Revisão Bibliográfica**

Os estudos recentes na área de empreendedorismo têm evoluído no sentido de buscar um arcabouço teórico que contribua para o crescimento e ampliação dessa área de conhecimento. Ao se considerar os pilares que sustentam a presente pesquisa, o referencial teórico procura abordar temas relacionados aos tipos de aprendizagem e competências empreendedoras de mulheres frente aos seus negócios.

## **Tipos de Aprendizagem**

Os estudos recentes na área de aprendizagem têm contribuído para entender um dos aspectos cognitivos mais importantes do ser humano – a aprendizagem – e, sob essa perspectiva, tem recebido diferentes conceitos gerando ramificações nas teorias sobre o tema. 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 angústias, 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).

Por outro lado, a aprendizagem organizacional ocorre a partir da experiência dos integrantes da organização que conseguem resolver um determinado problema empregando um olhar organizacional (ANTONELLO, 2005). Deste modo esses integrantes procuram identificar as lacunas entre o esperado e os resultados de suas ações e as situações que surgem no cotidiano podem tornar-se veículo para o desenvolvimento de um processo de aprendizagem. O processo de aprendizagem propicia o desenvolvimento de habilidades e aptidões, que formam as competências necessárias para a vivência como indivíduo, no seio da família, ou em sua profissão e, para cada etapa, existe um tipo adequado de aprendizagem para capacitar as pessoas (ANTONELLO, 2007).

## **Modelos de Aprendizagem Informal, Incidental e o Modelo de Kolb (1978)**

A aprendizagem informal no local de trabalho acontece por meio de processo de aprendizagem não 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 aprendizado 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 aprendizado no local de trabalho, determinam o sucesso da aprendizagem informal. 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. Assim os indivíduos que são incentivados a aprender informalmente, aprendem mais rapidamente e seus conhecimentos e habilidades são aplicáveis de imediato. Afirma que a aquisição do conhecimento é reforçada mais pela aprendizagem informal do que efetivamente pela aprendizagem formal e disso surgem oportunidades para sua aplicação e experimentação. Já para Antonello (2006), tanto a aprendizagem informal como a incidental, ocorrem por meio da experiência e não são institucionalizadas, corroborando os dados de Camillis e Antonello (2010) quando afirmam que a aprendizagem informal é frequentemente intencional, enquanto a aprendizagem incidental dá-se por intermédio de experiências no local de trabalho – no processo de realizar tarefas. Essas podem ocorrer por meio de

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. O Quadro 1, apresenta um comparativo, para melhor visualização e compreensão dos processos de aprendizagem em um ambiente de trabalho:

**Quadro 1 – 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 necessária.
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 valorizado, pois com o auxílio de outras pessoas obtém informações, conhecimentos, idéias que auxiliam no processo de aprendizagem, podendo ocorrer no ambiente de trabalho ou fora desse.
Aprender com <i>experts</i>	Ocorre quando há oportunidade de trocar e 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 que trazem diferentes experiências.
Aprender por meio da solução de problemas	Trata-se da busca de solução de um problema por meio de informações, alternativas, premissas, além da verificação e avaliação de resultados esperados (experiencial) ou não esperado (incidental).
Aprender Com erros	É aquela que marca e não se esquece, pois os erros fazem parte do dia-a-dia e assim essa aprendizagem pode levar à aprendizagem informal.
Aprendizagem auto-dirigida	Pode ocorrer a partir de uma situação nova surgida no trabalho e sem imposição, mas por vontade ou interesse do indivíduo inicia buscas novos conhecimentos.
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

Para Camillis e Antonello (2010), o tipo não intencional de aprender é situado, contextual e social. Já a aprendizagem informal baseia-se na cultura, na socialização e nas práticas dos indivíduos. Flach e Antonello (2010) afirmam que tanto a aprendizagem informal quanto a incidental são consideradas auto-dirigidas, cujo controle está no âmbito da esfera da aprendizagem individual. A descrição desses tipos de aprendizagens corrobora o Modelo de Kolb et al. (1978) que enfatiza o aprendizado a partir das experiências vividas pelo indivíduo, tornando-o real à medida que se consegue resolver situações adversas. Esses autores afirmam que a capacidade de aprender parece uma importante habilidade, tanto em uma carreira tradicional quanto em atividades desenvolvidas por conta própria, visando à solução de problemas. Se combinado, características de aprendizagem e solução de problemas, e concebendo-as como um processo, sugere-se a compreensão de como a pessoa gera, a partir de suas experiências, conceitos, regras e princípios que guiarão seu comportamento em novas situações e de como ela modifica esses conceitos a fim de aumentar sua eficiência. Embora Kolb et al. (1978) tenham 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.

Carvalho e Amaro (2010) mencionam que a aprendizagem informal pode ocorrer em instituições, porém não dependem 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. Porém, 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. Observando os tipos de aprendizagem, assim como suas aplicações, o fator conseqüente encaminha para o desenvolvimento de competências, como preditor das competências empreendedoras.

### **Competência e Competências Empreendedoras**

Sandberg (2000) relata que competência é um conjunto de habilidades e conhecimentos utilizados por um indivíduo para a realização de um determinado trabalho. Corroborando esse pensamento, na pesquisa 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. Já Zarifian (2001) afirma 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. Na prática, o indivíduo usa sua competência para enfrentar uma determinada situação no trabalho.

A competência técnica é um conjunto de habilidades que um profissional precisa ter para desempenhar suas funções e 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, liderança dentre outras (LEME, 2005; MITCHELMORE, ROWLEY, 2010).

As competências como um preditor das competências empreendedoras, passam a ser foco de interesse e investigação de pesquisadores da área de empreendedorismo. Man e Lau (2000; 2005) consideram que as competências empreendedoras são manifestadas em dez áreas distintas de comportamento, tais como (1) oportunidade, (2) relacionamento, (3) conceitual, (4) Inovação, (5) organizacional/administrativa, (6) sociais, (7) estratégias, (8) comprometimento, (9) aprendizagem e (10) equilíbrio entre vida pessoal/profissional. Essas competências ajudam no entendimento de como o empreendedor age, além de dar indícios de suas características, traços de personalidade, habilidades e conhecimento. As pesquisas vêm apontando diferentes adjetivos para intitular o empreendedor, tais como corajoso para assumir riscos, flexível, caráter e personalidade que os impulsionam para o sucesso e com 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, não apenas para sobreviver e se tornar independente, mas para realizar algo novo e praticar o que gosta (GIMENEZ et al., 1998; NASSIF et al., 2008). Feuerschütte e Godoi (2007) descrevem as competências empreendedoras como a capacidade de estabelecer visão em longo prazo, criar oportunidades de negócios, desenvolver pessoas inseridas no empreendimento e definir padrões de desempenho. Essas estão relacionadas ao fato de o empreendedor ter características individuais que estabelecem sua competência para atuar em contextos adversos. Esses parâmetros estabelecidos corroborando os pressupostos 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.

Já O'Connor et al. (2010) que desenvolveram pesquisa baseada em Man e Lau (2000) e Ahmad et al. (2007) confirmam que as competências empreendedoras estão relacionadas aos atributos específicos de uma pessoa para exercer o empreendedorismo, além de comportamentos visando a abertura e manutenção de negócios próprios. Afirmam também, que a experiência individual desempenha um papel importante na formação empreendedora. 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 experiência em seu campo de atuação. Ter competências específicas e comportamentais são requisitos que preparam o empreendedor não somente a abrir seu próprio negócio, mas sobretudo, para gerenciá-lo com sucesso. E o que as pesquisas revelam em relação às mulheres empreendedoras?

### **A Inserção da Mulher nos Negócios**

A pesquisa de Machado (2008) revela 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 produtos, e ainda na 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 atuam ou nas características de comportamento e personalidade, que evidenciam o sucesso que alcançam. Jonathan (2005) afirma 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 sinalizam que a décadas, as mulheres estão entrando no mercado de trabalho e conquistando, no mundo dos negócios as atividades que anteriormente eram desenvolvidas somente por homens. 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 a satisfação e desejo de realização e independência. As mudanças são significativas no modo de conceber as relações profissionais bem como as estratégias empresarias (MACHADO et al., 2008; MARTINS et al., 2010). Já as razões pelas quais as mulheres se iniciam no empreendedorismo como donas de seus próprios negócios, variam de região, cultura e hábitos e, tanto para Jonathan (2003) como para Machado (2006) podem estar relacionados a uma alternativa profissional, ao engajamento nos negócios familiares, além daquelas que criam negócios como estratégia de conquista por diferentes razões, quer sejam por independência ou autonomia. Contudo, a motivação dessa inserção pode ser circunstancial ou por determinação pessoal.

As mulheres empreendedoras, mesmo exercendo múltiplos papéis, possuem características que ajudam na condução de seus negócios, sendo dotadas de talento primordial que é o de fazer e pensar várias coisas ao mesmo tempo, em ordem de prioridade. Lindo et al. (2007) relatam que as mulheres empreendedoras demonstram grande persistência e força de vontade para se manterem a 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. E Machado (2006; 2009), afirma que emocionalmente as mulheres tendem a ter comportamentos que asseguram o sucesso, com objetivos claros. Para essa autora,

formalidade tem um grau baixo, além de procurarem 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, respeitando as diferenças individuais.

### **Metodologia**

O assunto mulher empreendedora vem ganhando grandes proporções no âmbito do mercado, da mídia e das pesquisas científicas. Entretanto, por se tratar de um fenômeno social e contemporâneo, percebemos a necessidade de ampliar os estudos, considerando as especificidades de cada contexto, região, cultura e outras variáveis que vêm apresentando variações e revelando diferentes posicionamentos. Essa é a fundamentação básica para fazer pesquisa na área de ciências sociais e aplicadas, junto a mulheres empreendedoras. Assim, a presente pesquisa teve por objetivo analisar qual tipo de aprendizagem, se formal ou informal são mais recorrentes entre as participantes da pesquisa, e quais competências empreendedoras são identificadas em mulheres frente aos seus negócios. Os objetivos específicos foram: conhecer quais são as experiências e as ações pessoais e profissionais que mulheres empreendedoras utilizam para empreenderem, levantar os desafios e obstáculos para empreenderem, analisar quais são as competências que as mulheres empreendedoras se apóiam para desenvolver seus negócios, além de identificar que tipo de aprendizagem mais contribuiu para o desenvolvimento de competências empreendedoras. Por se tratar de um tema ainda incipiente, necessitando de dados consubstanciados para entender esse fenômeno, Creswell (2007) sugere o desenvolvimento de pesquisa qualitativa, que pode ser realizada em cenários naturais e observada sob dois fatores, comportamentos e fatos. Assim, optamos pelo método qualitativo, de natureza exploratória e descritiva, cuja interpretação se dá em relação aos detalhes. Godoy (2005) afirma que 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 pode construir um relato descritivo, detalhado e rico. Assim, de acordo com a autora, a seleção dos respondentes deve detalhar sua caracterização com descrição cuidadosa dos contextos físicos, sociais e interpessoais, onde o estudo ocorreu e o tipo de pesquisa adotado. Participaram dessa 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, conforme a classificação do IBGE e SEBRAE, terem entre 10 e 40 funcionários. Outro critério estabelecido para o recorte da pesquisa é que são empresas 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. A entrevista em profundidade com roteiro pré-determinado foi eleita como instrumento de coleta de dados. Contamos com a colaboração da vice-coordenadora do Conselho de Mulheres Empreendedoras, que cedeu uma lista com nomes de setenta mulheres associadas ao órgão e assim, enviamos *e-mails* e cartas, via Correios, para todas participantes. Obtivemos retorno de dezessete pessoas e, obedecendo aos critérios estabelecidos, dez empreendedoras foram convidadas e aceitaram participar da pesquisa. Visando preservar seus nomes e de suas empresas, conforme solicitado por algumas delas, doravante serão intituladas de E-1, E-2, E-3, E-4, E-5, E-6, E-7, E-8, E-9 e E-10.

As entrevistas foram realizadas dentro de seus estabelecimentos e percebemos que o ambiente familiar deixou-as à vontade e receptivas para responderem aos

questionamentos. Os dados foram tratados por meio da análise de conteúdo, conforme Bardin (1977), que enfatiza que um conjunto de técnicas de análise das comunicações deve ser precisa, eficaz e extrair os momentos mais importantes, utilizando-se de teorias relevantes que sirvam como base de explicações para as descobertas do pesquisador. 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. Assim, os dados foram organizados em categorias que procuraram contemplar o objetivo da pesquisa. A análise focou no perfil e características das respondentes, nos tipos de aprendizagens que habitualmente utilizam para desenvolver seus negócios e nas competências empreendedoras, mais especificamente, nas estratégias que sustentam seus negócios, nas características de liderança sob a percepção delas mesmas e no comprometimento que julgam ter com seus negócios.

## **Resultados e Análise Dos Dados**

**Perfil e Características** - 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 30 e 56 anos. Quanto a escolaridade, tem-se que 5 possuem curso superior, 2 ensino médio completo e 3 ensino médio incompleto. Em relação ao estado civil, 7 são casadas, 2 são divorciadas e uma é viúva. Todas são mães e a quantidade de filhos varia entre um e três filhos. As 10 entrevistadas foram funcionárias de outros estabelecimentos comerciais ou industriais antes de criarem seus próprios empreendimentos. Duas atuaram como professoras do ensino médio, outras duas trabalhavam com roupas femininas e 6 eram funcionárias de empresas privadas. Um ponto comum levantado entre as entrevistadas foi a percepção de oportunidade que, somada às suas necessidades ganharam motivações suficientes para abrirem seus negócios, além da flexibilidade de horários, propiciando maior mobilidade e oportunidade para agirem nas diversas tarefas diárias. As empreendedoras deixaram claro que para abrir um negócio foi preciso ousadia, coragem para tomar decisão e assumirem uma postura profissional aceita no mercado de trabalho. Com isso, realizaram seus sonhos de serem independentes, donas do próprio negócio, além de revelarem com isso, sua força interior. Preconceitos e preterimentos não foram mencionados oficialmente como respostas, pois o roteiro não contemplou tais questionamentos. Porém, nas falas dessas respondentes, percebemos sentimentos de tristeza ao mencionar fatos de desaprovação por parte de parentes e amigos, contrapondo com a alegria por terem enfrentado situações adversas e terem vencido. Não obstante vivenciarem a incredulidade com relação às suas competências, os negócios cresceram e destacam. Alguns exemplos ilustram características que contribuíram para tal, conforme declaram:

*Eu me considero mulher de negócio. Tenho bons relacionamentos, sou forte e entusiasmada com o negócio. Eu adoro isso tudo e ousada (E-1).*

*Sou persistente, organizada e tenho facilidade em desenvolver as coisas e tenho visão do negócio. Não fico batendo no peito, mas fui pioneira no meu negócio. [...] aprendi a fazer negócios(E-2).*

*Ah! Eu acho que sou empreendedora. Sou persistente, não desisto das coisas, [...] tem barreira? sim, mas tem que se doar e lutar, ser persistente e flexível ao mesmo tempo (E-4)*

*Hoje acredito que sou empreendedora [...] sou persistente, tenho um desafio e não entrego o jogo, sou forte e ousada (E-7)*

*Eu me considero uma mulher de negócios [...] sou muito ativa e presente no meu negócio. Acho que a honestidade e o comprometimento me qualificam como mulher empreendedora, além de ser flexível (E-10).*

Os fragmentos dessas falas revelaram parte do perfil empreendedor dessas mulheres. As características empreendedoras mais recorrentes e reconhecidas por elas foram ousadia, força, honestidade, persistência, perseverança, organização e flexibilidade. Além disso, revelaram que a percepção de oportunidade, visão de negócio e tendências de mercado e a necessidade de fazer bons relacionamentos contribuíram o enfrentamento dos desafios no cotidiano. Demonstraram ter clareza do que fazem e de onde querem chegar.

### **Tipos de Aprendizagem**

Os resultados revelaram que o tipo de aprendizagem mais recorrente entre as entrevistadas, é a aprendizagem formal que, de acordo com Camillis e Antonello (2010) esse tipo de aprendizagem é caracterizada pela sala de aula com a presença de um professor e é institucionalizada. Todas as mulheres buscaram conhecimento através de cursos formais antes de iniciarem seus empreendimentos. Citaram o hábito de participar de palestras e eventos para expandirem seus conhecimentos, além de sete participantes terem frequentado cursos do SEBRAE.

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

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

*Fiz curso EMPRETEC, de liderança, de como ser boa vendedora, de como ser empreendedor [...] e fomos buscando as novas tendências do mercado (E-5)*

*Me preparei fazendo cursos. A empresa nasceu numa Incubadora, então fiz todos os cursos que eles ofereceram e foi positivo e muito bom (E-7)*

*Além de aprender com minha mãe fiz cursos no SEBRAE aqueles oferecidos e também de pequenas noções de contabilidade e finanças (E-9)*

O SEBRAE é presença marcante entre as respondentes. Os cursos, palestras e eventos foram recursos fundamentais para as mulheres assumirem o compromisso da abertura do próprio negócio. Além da aprendizagem formal, atividades desenvolvidas por meio da aprendizagem informal também estiveram presentes em suas experiências.

*Eu via como um senhor fazia e ia repetindo e fazendo. Também aprendi com ele como proceder em cada etapa. (E-1)*

*Minha mãe me ensinou muita coisa, desde atendimento aos clientes até combinação de roupas, cores e acessórios (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. Aprendi rápido (E-5)*

*Seguia os passos de meu marido que já tinha experiência, então eu prestava atenção na maneira como ele fazia e repetia, ia fazendo igual (E-6)*

*As consultoras faziam e eu prestava atenção [...] claro, os cursos me ensinaram muito, mas como não tinha muito tempo as consultoras faziam e eu aprendia assim, vendo e observando (E-7)*

*Aprendi muito com minha mãe e com as funcionárias dela, mesmo com aquelas que não sabiam ler, mas sabiam costurar (E-9)*

*Aqui uma aprende com a outra e minhas irmãs mais velhas fazem questão de ensinar as mais novas (E-10)*

A aprendizagem informal se faz presente no contexto das empreendedoras que, de acordo com Antonello (2006), Camillis e Antonello (2010) e Flach e Antonello (2011) não é institucionalizada e ocorre por meio da experiência ou observação. O indivíduo aprende com pessoas mais velhas nas tarefas diárias, que são desenvolvidas e passadas por outras pessoas já experientes, ou por meio da insistência, curiosidade e força de vontade, características empreendedoras marcantes entre elas.

### **Competências Empreendedoras**

Alguns constructos da taxonomia de competências empreendedoras de Man e Lau (2005) foram essenciais para compreender os resultados da pesquisa. A primeira procurou analisar a competência estratégica que as empreendedoras demonstraram ter frente aos seus negócios. A segunda competência analisada foi a percepção de oportunidade, entendida como a capacidade de identificar os cenários favoráveis para transformá-las em oportunidades concretas. A terceira competência procurou entender as características de liderança que Man e Lau (2005) intitularam como organização/administrativa e que analisa, entre administração e gestão, as características de liderança e, por fim, o comprometimento que os autores julgam como a capacidade de manter o compromisso mesmo em situações de crise, sem perder os objetivos, além da dedicação para com os negócios.

### **Competências Estratégicas**

Esta competência é compreendida, conforme Man e Lau (2005) como a escolha e implementação de ações para alcançar metas em cenários adversos de curto e longo prazo. Para esses autores trata-se de uma área especial do comportamento empreendedor. As entrevistadas demonstraram fazer uso diário dessas competências, conforme os relatos a seguir.

*Um das estratégias que adotei foi colocar minhas lojas em shopping centers. Assim, trabalho de domingo a domingo, tem gente passeando e comprando [...] foi o jeito que encontrei para aumentar as vendas (E-1)*

*Ao invés de terceirizar algumas atividades, aprendi várias ações e comecei a desenhar, cortar e costurar. Isso me trouxe muita economia, além de dominar meu negócio (E-3)*

*No início eu levava as roupas nas casas das mulheres, depois comecei recebê-las em casa. Essa mudança estratégica profissionalizou meu negócio (E-4)*

*Um sábado por mês nós 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. Dobrei as vendas (E-5).*

*Faço muitas as promoções. Nas trocas de estações, em datas de eventos importantes estou sempre criando algo que chama atenção dos clientes (E-10)*

Ao que tudo indica, estratégia faz parte do cotidiano das entrevistadas como meio ou de sobrevivência de seus negócios ou como recurso para ganhar a confiança dos clientes e torná-los fidelizados, ou como parte de planos para manter altos índices de vendas, por meio de promoções, premiações e vales brindes. Esses resultados corroboram a pesquisa de O'Connor et al. (2010) ao considerarem que a estratégia é a competência empreendedora que o empreendedor busca nas ações que sustentem seus negócios, chamando a atenção de seus clientes, satisfazendo-os completamente.

### **Percepção de Oportunidade**

Esta competência permite que o empreendedor, além de identificar oportunidade de criação, expansão de mercado para abrir seus negócios, percebe também às necessidades dos consumidores que procuram por produtos ou serviços. Man e Lau

(2005) consideram como a capacidade de identificar os cenários favoráveis para identificar, avaliar oportunidades de forma a transformá-las em oportunidades concretas.

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

*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?”. Comecei fazer as lembrancinhas de casamento, com isso veio a oportunidade de fazer a cesta de café da manhã e outras coisas começaram a desencadear (E-2)*

*Minha mãe me emprestou vinte peças de roupas e eu coloquei num cômodo na casa onde morava. 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 sem tirar o olho das necessidades dos clientes (E-3)*

*Eu atendia 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)*

*Minha mãe mora no RJ e lá tem uma fábrica que se chama “Alfabeto” e tinha roupas muito diferenciadas e achamos que isso era um bom negócio para Jundiaí. Pesquisei esse mercado e começamos vendendo essas roupas (E-5)*

*Começamos vendendo uma roupa aqui e outra ali. Fui atender uma cliente que me apresentou outras amigas e compraram as minhas roupas. Isso se repetiu e daí, com uma clientela praticamente formada, montei a loja (E-6)*

*Meu marido trabalhava numa fábrica de capacetes. Essa fábrica precisava de um terceiro que produzisse as viseiras. Conhecemos a Incubadora e tivemos todo apoio para começar nosso negócio (E-7)*

*Meu marido, com experiência com órgãos públicos se propôs me ajudar a começar meu próprio negócio nesse ramo. Vi isso como uma oportunidade e abri uma empresa para atender órgãos públicos em produtos e serviços (E-8)*

*Aprendi com minha mãe a costurar e alguns anos depois, trabalhei por minha conta para atender seus clientes. Isso foi um sonho que se realizou continuando os negócios de minha mãe [...] só que expandi muito (E-9)*

*Há 30 anos minha irmã mais velha começou a vender roupa 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, observando a moda e a tendências de mercado (E-10)*

Relataram o senso de oportunidade que tiveram no momento certo para realizarem seus negócios. A influência e apoio da família foi âncora para algumas, para outras a percepção da oportunidade aconteceu por meio da observação e das tendências ditadas pelo mercado. Buscaram recursos junto à incubadora de empresas, cursos em diferentes órgãos, que contribuíram para que o empreendimento se concretizasse, corroborando assim, os pressupostos de Feuerschütte e Godoi (2007) que afirmam ser essa competência fundamental para o estabelecimento de uma visão de longo prazo para criar oportunidades de negócios, desenvolver pessoas inseridas no empreendimento e definir padrões de desempenho. Outra forma de perceber a oportunidade de negócio foi por meio de contatos e relacionamentos estabelecidos com conhecidos, parentes e amigos, propiciando a formação de uma carteira de clientes, alguns fidelizados e outros potenciais. Essas ações vão ao encontro da competência de relacionamento que Man e Lau (2005) afirmam como a capacidade do empreendedor de criar e manter redes de relacionamento.

### **Característica de Liderança**

Uma das competências discutidas nas pesquisas de Man e Lau (2005) refere-se a competências organizadoras/administrativas que focam, além dos aspectos relacionados

aos recursos financeiros, tecnológicos e físicos da organização, responsáveis pelos mecanismos de planejamento, organização, a gestão de talentos, a capacidade de comando, os aspectos motivacionais e o controle. As mulheres empreendedoras demonstraram ter características de liderança. Conquistam a confiança dos subordinados, formam boas equipes, delegam e coordenam tarefas eficazmente. Relataram ter facilidade para incentivar e motivar a equipe visando cumprir metas e alcançar os objetivos.

*Acredito que faço uma boa gestão. Coordeno minhas colaboradoras, direitinho, delegando certa autoridade e mantendo equilíbrio entre o que fazem e as responsabilidades assumidas. Assim elas também se animam (E-1)*

*Eu achei que não sabia liderar, mas daí veio as dificuldades e percebi que podia desenvolver a liderança e 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 do negócio e você precisa saber liderar. Eu sou uma boa líder, tanto que tenho a mesma equipe trabalhando há mais de 10 anos. Sou firme, mas passo confiança (E-9)*

*Minha irmã mais velha começou o negócio e ela era uma boa líder. Acho que aprendi com ela. Dou toda liberdade aos colaboradores 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 não é só coordenar tarefas, conduzir os subordinados, delegar tarefas e atividades eficazmente. Mas, também incentivar e motivar a equipe a trabalhar em direção ao objetivo. Durante a realização das entrevistas foi possível observar algumas situações cujas atitudes das empreendedoras demonstraram algumas características de liderança, principalmente como procuram relacionar com seus colaboradores. Observamos também a condução do trabalho de equipe e como distribuem as tarefas visando facilitar a preparação do ambiente para o atendimento do dia seguinte.

### **Comprometimento**

O comprometimento entendido como uma competência empreendedora cuja relação com os aspectos afetivos e cognitivos são efetivos. Se por um lado assumem seus negócios como parte de suas vidas, por outro, o comprometimento perpassa pelo bom atendimento, servir bem e promover a satisfação na hora da compra. Houve unanimidade na fala dessas mulheres quando disseram que comprometimento é estar presente em todas as situações. Para Man e Lau (2005) essa competência é encarregada de manter o compromisso com o empreendimento mesmo em situações de crise, sem perder o foco dos objetivos empresariais no longo prazo mais que no curto prazo, além da dedicação árdua, podendo até comprometer seus próprios interesses pessoais em nome da organização.

*Eu acho que, quem se propõe a abrir um negócio tem que ter entusiasmo e comprometimento. Eu sou bem comprometida, pois estou aqui todos os dias, atendo meus clientes, não deixo faltar nada para minhas colaboradoras, 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-2)*

*Saber honrar os compromissos que você assume é ser comprometida. Ter um bom nome, e isso se conquista com competência e comprometimento. Eu cumpro aquilo que assumo, saber 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. Muitas vezes abandono minha casa meus familiares para me dedicar a empresa (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 pessoas, além de responder por nossas ações [...] as roupas que vendo tem que ter qualidade, pois é isso que falo com as clientes, é preciso ter poder de negociação, mas tem que ser transparente (E-5)*

*Vestir bem minhas clientes, esse é o meu compromisso. Procuro dar oportunidade para 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. O dinheiro vem depois, pois o valor está no sorriso e na satisfação e isso é muito bom pra mim, esse é o meu compromisso essencial com meu negócio (E-6)*

*Meu comprometimento é honrar meus compromissos, em todas as instâncias, com todos que estejam envolvidos com meu negócio [...] eu respiro meu negócio o tempo todo[...] sei que sou devedora junto a minha família, mas tem hora que a empresa exige mais (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, nem mesmo para minha casa, pois para atender bem e crescer, é preciso dedicação e as clientes percebem isso. Para mim o principal é a pessoa se comprometer com aquilo que está se propondo a fazer (E-10)*

Todas as respondentes mencionaram que fazer bem o que se propôs a fazer é exemplo de comprometimento. Comprometimento é algo voluntário e está inserido no conceito de ter sucesso para as respondentes. Esses princípios corroboram os pressupostos de O'Connor et al. (2010) no que se refere à responsabilidade e um olhar diferenciado para os grupos de relacionamentos, quer sejam cliente, fornecedores e colaboradores, cujo intuito primordial é a capacidade de satisfazer o próximo, além de desenvolver atitudes responsáveis com o que se propõe a fazer. Man e Lau (2005) pontuam vários traços relatados pelas entrevistadas, tais como foco no objetivo e no cliente e sobrepor os interesses pessoais em favor da organização.

### **Considerações Finais**

Essa pesquisa teve por objetivo analisar qual tipo de aprendizagem, se formal ou informal são mais recorrentes entre as mulheres e quais competências empreendedoras são identificadas frente aos seus negócios. Embora o assunto sobre o empreendedorismo por mulheres tem chamado a atenção de pesquisadores, o senso comum e alguns aspectos convencionalistas passam, por vezes, uma imagem de fragilidade da mulher, sobretudo, quando o assunto é tratado do ponto de vista do trabalho.

Entretanto, o que ficou evidente entre esse grupo pesquisado é a ascensão das mulheres na esfera econômica, dando um dinamismo em diversos setores, até então, dominado por homens. Não se trata apenas de ocorrência da inserção da mulher no mercado de trabalho, ou ainda suas contribuições na renda da família. Mas, o que estamos vivenciando nesse espectro é uma mudança social que envolve mudanças significativas e transformadoras na sociedade como um todo. Quer seja pela presença feminina, quer seja pelos diferentes comportamentos que as mulheres utilizam na maneira de fazer negócio ou até mesmo, o olhar, os conceitos, as posturas, dentre outros recursos que elas adotam como características empreendedoras para desempenharem atividades no mercado de trabalho. Sob essas perspectivas, a experiência de dez mulheres

empreendedoras que se mostraram capazes de superar desafios e obstáculos, em busca de realizações profissionais e, para tal, abraçaram a educação, cursos e conversas com pessoas experientes foram dados relevantes da presente pesquisa.

Deixando claro que a forma de aprender formal ou informal são processos que contribuem para uma aprendizagem efetiva. Por outro lado, o uso de competências empreendedoras, saber identificar oportunidades, decidir por melhores estratégias, atuar em equipe com liderança, além de se comprometerem profundamente com seus negócios, foram essenciais para crescerem e se diferenciarem no mercado de trabalho. Para tal, algumas características alicerçaram suas ações, como criatividade, entusiasmo e dedicação. Abrir simplesmente um negócio não as diferencia dos demais trabalhadores. Mas, quando agem de maneira empreendedora, usando de competências distintas se revelam pelos inúmeros saberes aprendidos, quer seja por meio do processo formal ou informal, e com aqueles adquiridos ao longo de suas trajetórias pessoais e profissionais, aprendendo com as experiências vivenciadas nos diferentes contextos (MAN e LAU, 2005; FEUERSCHÜTTE e GODOI, 2007; O'CONNOR et al., 2010). As experiências adquiridas como funcionárias de outras empresas tiveram relevância em determinados momentos de suas vidas, mas não foram suficientes para que as mesmas permanecessem nas mesmas, dado o perfil empreendedor aqui revelado. Por fim, os achados da presente pesquisa, além de contribuir com os resultados aqui relatados, trazem reflexões significativas sobre três aspectos. Em primeiro lugar, a necessidade de ampliar as fontes de aprendizagem, diferentemente dos processos tradicionais institucionalizados, principalmente por se tratar de empreendedoras que almejam diferentes formas de aprender. Em segundo lugar, ampliar as fontes de apoio propiciando oportunidade de crescimento dos negócios empreendedores, principalmente por serem fontes empregadoras e que movimentam o setor econômico do país e, em terceiro lugar, a necessidade de se criar projetos de incentivos ao empreendedorismo feminino, que mesmo em patamares competitivos, ainda vivenciam experiências preconceituosas de terem mulheres à frente de negócios. Embora esses resultados não podem ser generalizados e sim restritos às narrativas e trajetórias de dez mulheres empreendedoras da cidade de Jundiaí/SP, os dados merecem atenção por parte dos instituições educacionais e fomentadoras de pequenos negócios, demonstrando um senso de urgência no processo de ensino-aprendizagem, com técnicas e estratégias de ensinamentos relevantes para a realidade circundante. O que e como hoje vem se ensinando, não tem elevado o padrão de respostas das empreendedoras e, por consequência, o desenvolvimento de suas competências como um alicerce para sobrevivência de seus negócios. Ficou claro que a aprendizagem formal é a mais recorrente entre o grupo da pesquisa. Entretanto, o fato desse tipo de aprendizagem não suprir de maneira eficiente as necessidades, a busca pela aprendizagem informal ainda se faz presente. Assim, a busca por novas estratégias de ensino-aprendizagem para a capacitação de empreendedoras abre perspectivas para outras pesquisas, além de investigar com maior profundidade, os tipos de aprendizagem informal que podem contribuir no empreendedorismo por mulheres.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

AHMAD, H.; FRANCIS, A.; ZAIRI, M. Business process reengineering: critical success factors in higher education. *Business Process Management Journal*, v. 13, n. 3, p. 451-469, 2007.

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, 2005.

- ANTONELLO, C. S. Articulação da aprendizagem formal e informal: seu impacto no desenvolvimento de competências gerenciais. São Paulo: *Alcance*, v.10, n3, Univali, 2005.
- ANTONELLO, C. S. Aprendizagem na ação revisitada e sua relação com a noção de competência. São Paulo: *Comportamento Organizacional e Gestão*, v.12, n.3, 2006.
- ANTONELLO, C. S. *O processo de aprendizagem entre níveis individual, grupal e organizacional: desenvolvimento de competências*. São Paulo: Organizações em Contexto, 2007.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa, Edições 70, 1977.
- 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. 4-42, 2010.
- CARREIRA, D.; AJAMIL, M.; MOREIRA, T. *A liderança feminina no século 21*. São Paulo: Cortez, 2001.
- 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.
- CRESWELL, J. W. *Métodos de pesquisa – projeto de pesquisa. Métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- FEUERSCHÜTTE, S. G.; GODOI, C. K. Competências empreendedoras: um estudo historiográfico no setor hoteleiro. Rio de Janeiro: *Anais do XXXI EnANPAD*, 2007.
- FLACH, L.; ANTONELLO, C. S. A Teoria sobre aprendizagem informal e suas implicações nas organizações. *Revista Gestão Organizacional*, v.8, n1, 2010.
- FLACH, L.; ANTONELLO, C. S. Improvisação e aprendizagem nas organizações: reflexões a partir da metáfora da improvisação no teatro e na música. *BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*. p.173-188, abr./jun, 2011.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Construindo o conceito de competência. Curitiba: *Revista Administração de Empresas*, São Paulo, p. 183 – 196, 2001.
- GIMENEZ, F., MACHADO, H. V.; BIAZIN, C. A. A mulher empreendedora: um estudo de caso no setor de confecção. *BALAS*. South Padre Island. Proceedings, 1998).
- GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. (2012). *Empreendedorismo no Brasil*. Curitiba: IBPQ.
- GODOY, A. S. Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. São Paulo: *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, UFPE, v.3, n.2, mai/ago, 2005.
- GOMES, A. F.; SANTANA, W. G. P.; SILVA, J. M. Mulheres empreendedoras: desafios e competências. São Paulo: *Revista Técnica Administrativa*, 2005.
- JONATHAN, E. G. Empreendedorismo feminino no setor tecnológico brasileiro: dificuldades e tendências. Brasília: In: *Anais UEM/UEL/UnB. III EGEPE*, 2003.
- JONATHAN, E.G. Mulheres empreendedoras: medos, preocupações e qualidade de vida. Rio de Janeiro: *Psicologia & Estudos*, 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*, 1998.

- LINDO, M. R.; CARDOSO, P. M.; RODRIGUES, M. E.; WETZEL, U. (2007). Vida pessoal e vida profissional: os desafios de equilíbrio para mulheres empreendedoras do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: *Revista de Administração Contemporânea – Eletrônica*.
- MACHADO, H. V. Expressão emocional no exercício da atividade empreendedora por mulheres. Maringá: *Revista Organizações e Sociedades*, 2006.
- 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: *Anais do XXXII EnAnpad*, 2008.
- MACHADO, H. V. Tendências do comportamento gerencial da mulher empreendedora. São Paulo: *Anais do EnAnpad*, 2008.
- MACHADO, H. V. *Identidades de mulheres empreendedoras*. Maringá: EDUM – Editora Universidade Estadual de Maringá. Maringá, 2009.
- MAN, T. W. Y.; LAU, T. Entrepreneurial competencies of SME, owner/manager in the Hong Kong services sector: a qualitative analysis. *Journal of Entreprising Culture*, 8(3), 2000.
- 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, 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.
- MITCHELMORE, S.; ROWLEY, J. Entrepreneurial competencies: a literature review and development agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 16(2): 92-111, 2010.
- NASSIF, V. M. J.; AMARAL, D. J.; CERRETTO, C.; RUBIM, M. T. Quem é o empreendedor? Entendendo o conceito à luz da representação social. São Paulo: In *Anais do EGEPE*, 2008.
- O'CONNOR, G. C.; AYERS, A. D. *Building a radical innovation competency*. *Research Technology Management*, EUA, p.23-31, Jan/Fev, 2005.
- 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: *Anais do XXXI EnANPAD*, 2007.
- SANDBERG, J. Understanding human competence at work: an interpretative approach. *Academy of Management Journal*, Briarcliff Marror, v. 43, n. 1, p. 9-25, Feb, 2000.
- TEIXEIRA, R. M. (2011). Competências e aprendizagem de empreendedores/gestores de pequenas empresas no setor hoteleiro. Curitiba: *Revista Turismo em Análise*.2011.
- ZARIFIAN, P. *Objetivo competência – por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.