

Universidade Federal da Paraíba  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Curso de Mestrado Acadêmico em Administração

Rachel Costa Ramalho Vasconcelos

**OS VÍNCULOS ENTRE O PROCESSO DE APRENDIZAGEM E O  
DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DE MULHERES-  
EMPREENDEDORAS**

João Pessoa

2014



Rachel Costa Ramalho Vasconcelos

**OS VÍNCULOS ENTRE O PROCESSO DE APRENDIZAGEM E O  
DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DE MULHERES-  
EMPREENDEDORAS**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba.

Área de Concentração: Gestão Estratégica, Trabalho e Sociedade.

Orientador: Prof. Dr. Anielson Barbosa da Silva

João Pessoa

2014

Rachel Costa Ramalho Vasconcelos

**OS VÍNCULOS ENTRE O PROCESSO DE APRENDIZAGEM E O  
DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DE MULHERES-  
EMPREENDEDORAS**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba.

Área de Concentração: Gestão Estratégica, Trabalho e Sociedade.

Dissertação aprovada em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Banca Examinadora:

---

Prof. Dr. Anielson Barbosa da Silva (orientador)  
Universidade Federal da Paraíba

---

Prof. Dr. Marcelo de Souza Bispo (examinador interno)  
Universidade Federal da Paraíba

---

Prof. Dr. Henrique César Muzzio de Paiva Barroso (examinador externo)  
Universidade Federal de Pernambuco

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, autor principal da minha história de vida, aos meus amados pais, às minhas queridas irmãs, ao meu marido maravilhoso e à minha linda filhinha Beatriz, pessoas com quem amo partilhar a vida e que tornam os meus dias mais felizes.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço imensamente a Deus, minha luz, pela concretização desse sonho. Serei eternamente grata por essa vitória em minha vida!

Aos meus pais, Armando e Fátima, que, com muito carinho e dedicação, não mediram esforços para que eu chegasse nesta etapa de minha vida. Meu muito obrigada, por acreditar em mim e investir em mim. Mãe, seu cuidado e atenção foi que deram a esperança para continuar. Pai, sua presença significou segurança e certeza de que não estava sozinha nessa caminhada. Obrigada pelo amor incondicional! Amo vocês!

Ao meu querido marido, Jorge, pelo apoio, pelo incentivo, pela força, pelo carinho e por ser tão importante na minha vida. Sempre ao meu lado e me fazendo acreditar que posso mais que imagino. Na nossa convivência diária, sempre lutando junto comigo para tudo o que preciso. Hoje estamos colhendo, juntos, os frutos do nosso empenho! Essa vitória é nossa! Meu infinito agradecimento.

Às minhas irmãs, Élide e Patrícia, meu agradecimento por se orgulharem de mim e só quererem o meu bem. Obrigada pelo carinho e amizade de sempre!

À minha filhinha linda, Beatriz, por simplesmente existir! Você é a razão da minha vida.

Ao meu querido professor e orientador Anielson, que, com muita paciência e atenção, dedicou do seu tempo para me orientar neste trabalho. Suas sugestões, sempre úteis e sempre bem-vindas, foram essenciais para produção deste trabalho. Seus ensinamentos serão levados comigo por toda minha vida. Muito obrigada!

Aos membros da banca avaliadora, professores Marcelo Bispo e Henrique Muzzio, meus respeitosos agradecimentos pela contribuição positiva e participação neste trabalho. Desejo encontrá-los novamente na jornada da vida acadêmica para aprender ainda mais com vocês.

A todos que fazem parte do Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA, desde a equipe operacional até os professores, pela disponibilidade em ajudar no que fosse preciso e por tornarem o Programa do Mestrado um lugar acolhedor.

À turma 37, pelas trocas de experiências ao longo desses anos. Pelas amizades construídas, em especial, Érica Chaves e Jammilly Brandão, obrigada pelo incentivo e apoio constantes.

Às mulheres empreendedoras ganhadoras do Prêmio Sebrae Mulher de Negócio (PSMN), participantes desta pesquisa, pela disponibilidade e atenção depositada em mim. Sempre muito prestativas, vocês foram essenciais na construção deste trabalho. Muito obrigada!

## RESUMO

Este estudo tem como objetivo central analisar os vínculos entre o processo de aprendizagem e o desenvolvimento de competência de mulheres-empREENDEDORAS. Buscou-se compreender o papel do contexto na trajetória profissional das empreendedoras; caracterizar o processo de aprendizagem; e identificar as competências empreendedoras das ganhadoras do Prêmio Sebrae Mulher de Negócio (PSMN). O embasamento teórico compreende quatro seções, com a finalidade de (a) apresentar as diferentes perspectivas teóricas sobre o fenômeno do empreendedorismo; (b) caracterizar a aprendizagem empreendedora com base na abordagem construtivista-sociológica, e, portanto, experiencial, incluindo o modelo de RAE (2004) e POLITIS (2005); (c) abordar a competência empreendedora, sob uma visão dinâmica, ou seja, como resultante da ação profissional, considerando o contexto e as experiências sociais; e (d) descrever os vínculos entre aprendizagem e competência empreendedora a partir do processo de aprendizagem e dos elementos do contexto que atuam como mediadores do desenvolvimento de competências. Para viabilizar a consecução dos objetivos, utilizou-se o método da história oral temática. A pesquisa foi desenvolvida com cinco mulheres ganhadoras do PSMN, entre os anos de 2004 a 2012, na categoria pequenos negócios, no Estado da Paraíba. A coleta dos dados foi realizada por meio de uma entrevista semi-estruturada que foi transcrita e analisada utilizando a análise de narrativas. Os resultados apontam que existem vínculos entre o processo de aprendizagem e o desenvolvimento de competência empreendedora por intermédio do contexto e suas variáveis que envolvem condições econômicas e sociais; relações familiares; gênero; e estereótipos. Essas variáveis afetam a trajetória de vida profissional das empresárias. Além disso, as empresárias destacaram que o processo de aprendizagem empreendedora ocorre no dia-a-dia, por meio das experiências diretas, das práticas de trabalho, sucessos e insucessos, sendo algo construído a partir das experiências. Com relação à competência empreendedora, as empresárias consideram que é muito importante saber identificar oportunidades de negócio; conhecer as atividades e processos relacionados ao negócio; mobilizar recursos nas situações imprevistas; além de saber transformar experiências em aprendizado e ter disposição para aprender. A competência surge de um saber produzido pela experiência e mediado por um contexto. Os achados revelam, portanto, que o desenvolvimento de competência empreendedora envolve um processo contínuo de aprendizagem, ao mesmo tempo em que a aprendizagem reflete as competências, gerando um círculo virtuoso. O processo de aprendizagem é, portanto, subjacente ao desenvolvimento de competência. Os resultados da pesquisa destacaram que as práticas ou experiências vividas, as interações sociais e familiares, bem como o autodesenvolvimento e contatos com outras pessoas contribuem para a identidade empreendedora e, portanto, promovem os vínculos entre aprendizagem e competência empreendedora.

**Palavras-chave:** Aprendizagem Empreendedora. Competência Empreendedora. Contexto.

## ABSTRACT

The main objective in this study is to analyze the links between the learning process and the competence development of entrepreneur women. We tried to understand the role of context in the professional career of the entrepreneur women; to characterize the learning process; and to identify the entrepreneurial competences of BWSP winners. The theoretical base comprises four sections, in order to (a) present the different theoretical perspectives on the phenomenon of entrepreneurship; (b) to characterize entrepreneurial learning based on the constructivist-sociological approach and, therefore, experiential, including the RAE model (2004) and POLITIS (2005); (c) to address the entrepreneurial competence in a dynamic view, ie, as a result of professional action, taking into consideration the context and social experiences; and (d) to describe the links between learning and entrepreneurial competence from the learning process and the elements of the context which act as mediators on the development of competences. To facilitate the achievement of objectives, we used the method of oral history. The research was conducted with five BWSP winners, between the years of 2004 and 2012, in the small business category in the state of Paraíba. Data collection was made using a semi-structured interview which was transcribed and analyzed using narration analysis. Results show there are links between the learning process and the development of entrepreneurial competence by means of the context and its variables, which include economic and social conditions; family relationships; gender; and stereotypes. These variables affect the trajectory of entrepreneurs working lives. Besides, entrepreneurs highlighted that the process of entrepreneurial learning occurs in daily routine, through direct experiences, work practices, success and failure, and it is built from experiences. About entrepreneurial competence, entrepreneurs find it very important knowing how to identify business opportunities; knowing the activities and related business processes; moving resources in unforeseen situations; besides turning experiences into learning and willing to learn. Competence comes from some knowledge which is produced by experience and mediated by some context. The findings reveal that the development of entrepreneurial competence involves a continuous process of learning, while that learning reflects the competences, creating a virtuous circle. The learning process therefore underpins the development of competence. The survey results highlighted that the practices or experiences, social and family interactions, as well as self-development and contact with other people contribute to entrepreneurial identity and thus promote the links between learning and entrepreneurial competence.

**Keywords:** Entrepreneurial Learning. Entrepreneurial Competence. Context.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Modelo de aprendizagem empreendedora.....	34
Figura 2 - Estrutura conceitual de aprendizagem empreendedora como um processo experiencial.....	37
Figura 3 - O perfil do profissional.....	47
Figura 4 - esquema de interpretação dos vínculos entre aprendizagem e competências empreendedoras.....	91

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Elementos da profissão de empreendedor.....	29
Quadro 2 - Processos que Contribuem para o Desenvolvimento de Competências.....	33
Quadro 3 - Competências para o profissional.....	45
Quadro 4 - Conceitos sobre Competências.....	48
Quadro 5 - Áreas de Competências e Focos Comportamentais.....	52
Quadro 6 – Articulação entre aprendizagem e competências empreendedoras.....	55
Quadro 7 – Categorias e questões da pesquisa.....	60
Quadro 8 - Significados associados ao termo competência.....	82

## LISTA DE SIGLAS

BPW	Federação das Associações de Mulheres de Negócios e Profissionais do Brasil
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de nível Superior
CEBRAE	Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
IBQP	Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade
NAI	Núcleo de Assistência Industrial
ONG	Organizações Não Governamentais
PSMN	Prêmio Sebrae Mulher de Negócio
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SPM	Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA.....	14
1.2 OBJETIVOS.....	17
1.2.1 Objetivo Geral.....	17
1.2.2 Objetivos Específicos.....	17
1.3 JUSTIFICATIVA.....	18
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	20
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>21</b>
2.1 O PAPEL DO CONTEXTO NO EMPREENDEDORISMO.....	21
2.1.1 Empreendedorismo, Contexto e Gênero.....	25
2.2 APRENDIZAGEM.....	28
2.2.1 O Processo de Aprendizagem Empreendedora.....	32
2.3 A NOÇÃO DE COMPETÊNCIA.....	43
2.3.1 Competências Empreendedoras.....	51
2.4 VÍNCULOS ENTRE APRENDIZAGEM E COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS.....	55
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>57</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO.....	57
3.2 O MÉTODO DA HISTÓRIA ORAL.....	58
3.3 O CONTEXTO E OS SUJEITOS DA PESQUISA.....	59
3.4 O INSTRUMENTO E O PROCESSO DE COLETA DOS DADOS.....	60
3.5 ANÁLISE DE DADOS.....	61
<b>4 RESULTADOS</b> .....	<b>63</b>
4.1 TRAJETÓRIA DE VIDA DAS MULHERES EMPREENDEDORAS.....	63
4.1.1 Trajetória de vida da Empreendedora 1 – E1.....	63
4.1.2 Trajetória de vida da Empreendedora 2 – E2.....	65
4.1.3 Trajetória de vida da Empreendedora 3 – E3.....	66
4.1.4 Trajetória de vida da Empreendedora 4 – E4.....	67
4.1.5 Trajetória de vida da Empreendedora 5 – E5.....	68
4.1.6 Reflexões sobre a Trajetória das Empreendedoras.....	69
4.2 PAPEL DO CONTEXTO NA TRAJETÓRIA E NA FORMAÇÃO DA IDENTIDADE EMPREENDEDORA.....	70

4.3	COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS.....	76
4.3.1	Identificação de oportunidades de negócio.....	76
4.3.2	Lições aprendidas e erros cometidos no dia-a-dia da gestão do negócio e aplicação em novo contexto do trabalho.....	78
4.4	EXPERIÊNCIAS DA CARREIRA E PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO DA APRENDIZAGEM EMPREENDEDORA.....	82
4.4.1	Descrição de situações imprevistas na gestão do empreendimento e identificação de recursos mobilizados.....	83
4.4.2	Aprendizagem Contextual e Compartilhada.....	85
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>88</b>
5.2	RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS ESTUDOS.....	93
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>94</b>
	<b>APÊNDICE.....</b>	<b>101</b>

# 1 INTRODUÇÃO

Este capítulo está organizado em quatro seções: Delimitação do tema e problema de pesquisa; Objetivos da pesquisa; Justificativa; e, Estrutura do estudo. Estas seções servem para subsidiar o leitor na contextualização e problema de pesquisa.

## 1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA

Várias interpretações têm sido atribuídas ao termo empreendedorismo, conforme diferentes pressupostos teóricos. Assim, a imagem do empreendedor, muitas vezes, está associada a uma pessoa criativa, capaz de estabelecer e atingir objetivos e que faz uso do ambiente em que vive para detectar oportunidades de negócio (FILION, 1999). Também o empreendedor é contemplado como a essência da inovação no mundo, por tornar obsoletas as antigas maneiras de fazer negócios, desestabilizando o arranjo econômico existente pela inserção de novos produtos e serviços, criação de novas formas de organização e incorporação de novos recursos materiais. (SCHUMPETER, 1982).

Em meio a essas visões, em torno da figura do empreendedor, torna-se relevante compreender como os empreendedores desenvolvem suas competências e, visando esse entendimento, faz-se mister entender também como ocorre o processo de aprendizagem que contribui para o desenvolvimento de competências empreendedoras. Essa associação entre processo de aprendizagem e competência empreendedora parte da ideia de que a competência se expressa na ação com base em conhecimentos e experiências acumuladas (LE BOTERF, 2003). O aprendizado é alcançado por meio de ações, ou seja, de forma experiencial. Como não existe um único tipo de empreendedor e como há um grande debate a respeito se o empreendedor nasce com traços e aptidões empreendedoras ou se adquire características empreendedoras com o tempo, o presente trabalho considera o perfil do empreendedor como algo experiencialmente construído, ou seja, envolve o aprender fazendo, por meio da ação.

Neste estudo, a aprendizagem é estudada sob o enfoque experiencial, de modo que a presente pesquisa busca compreender os vínculos entre o processo de aprendizagem e as competências empreendedoras, partindo de uma perspectiva construtivista.

A aprendizagem pela experiência toma como base a experiência prévia do aprendiz e o contexto. Assim, parte do pressuposto de que para lidar com uma nova experiência o indivíduo faz uso dos conhecimentos que desenvolveu a partir de suas experiências anteriores.

Para o respeitado filósofo John Dewey (1938, p. 25): “toda educação genuína acontece por meio da experiência.” Corroborando com a afirmação de Dewey, descrita acima, o autor Jarvis (1987, p. 165) menciona que: “nem toda experiência resulta em aprendizagem, mas a experiência em si é apenas uma base potencial para a aprendizagem”.

O fenômeno da aprendizagem pela experiência pode ser melhor compreendido mediante o modelo experiencial adotado pelo americano David Kolb que permite avaliar as aptidões dos indivíduos, partindo das suas próprias características de aprendizagem. De acordo com Freitas e Brandão (2006, p. 100), a aprendizagem “representa o meio pelo qual se adquire a competência, enquanto a competência representa a manifestação do que o indivíduo aprendeu”.

Nesse momento, cabe então, destacar o significado de competências empreendedoras adotado pelo presente estudo. A competência do empreendedor envolve o enfrentamento de situações complexas e, portanto, vincula-se à ação e à forma como o indivíduo mobiliza os recursos diante dos desafios do contexto (FEUERSCHÜTTE; GODOI, 2007). Assim, com base no exposto, constata-se que a identidade empreendedora é influenciada por aspectos relacionados à experiência vivida e transformada pelo indivíduo. Aprendizagem e competências são, desse modo, abordagens que se complementam e se convergem.

Com a inserção das mulheres no mercado de trabalho, em diversos ramos de negócios, os estudos sobre mulheres empreendedoras merecem atenção. De acordo com o *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), em pesquisa realizada em 2012, pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) Nacional, em parceria com o Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade (IBQP), a população brasileira é classificada como uma das mais empreendedoras do mundo, ocupando o terceiro lugar no ranking do empreendedorismo no total de 54 países analisados na pesquisa.

Um dos fatos mais interessantes revelados pela Pesquisa GEM é que o brasileiro está empreendendo mais por oportunidade do que por necessidade, o que já aconteceu no passado.

A pesquisa realizada pelo Sebrae, a GEM 2012, mostra que 65% das iniciativas de empreendedorismo entre as mulheres nasceu a partir da identificação de uma oportunidade de mercado. Os dados revelam uma forte mudança no perfil das empreendedoras nos últimos dez anos, quando em 2002 esse percentual era de apenas 39%. No ano de 2007, a proporção de mulheres envolvidas em atividades empreendedoras também foi superior a dos homens, a participação feminina 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, 2010). Essa pesquisa revelou que o

empreendedorismo não é privilégio do gênero masculino, as mulheres também têm demonstrado competências empreendedoras.

Entretanto, cabe salientar que independente da motivação para criação de novos empreendimentos, faz-se necessário conduzir os negócios baseando-se em um conjunto de habilidades e competências empreendedoras. Os autores Zarifian (2001), Le Boterf (2003) e Fleury e Fleury (2001) compreendem a competência como resultado da ação que se manifesta em uma situação complexa, salientando, dessa forma, a relevância da aprendizagem, já que a mesma constitui um processo necessário para aquisição de competências, pois não há desenvolvimento sem aprendizagem. Assim, aprendizagem e competências são fatores-chave para atividade empreendedora e atuação em várias dimensões da vida social, cultural e profissional.

Em pesquisa realizada pelo Sebrae (2013), as mulheres têm conquistado cada vez mais espaço no mundo dos negócios, pois de acordo com o estudo, entre 2001 e 2011, o número de mulheres, donas do próprio negócio, aumentou em 21%, mais do que o dobro do crescimento verificado entre os homens, que foi de 10%. As mulheres, em 2011, representavam 31% do total de empreendedores do país. Em 2001, essa participação feminina era de 29%. Na Paraíba, essa proporção é quase a mesma. Do total de empreendedores paraibanos em 2011, 30% são mulheres e 70% são homens. Esse crescimento coloca o tema da mulher empreendedora como relevante em estudos sobre empreendedorismo.

Analisar os vínculos entre o processo de aprendizagem e o desenvolvimento de competências empreendedoras, torna-se pertinente para compreensão de como esse grupo crescente, o das mulheres empreendedoras, adquirem conhecimentos, habilidades e atitudes capazes de favorecer o gerenciamento dos recursos necessários para o empreendimento.

Diante do exposto, torna-se pertinente a busca pela identificação da aprendizagem predominante no desenvolvimento de competências empreendedoras. Não basta relatar as características do perfil empreendedor, é preciso entender como ocorre o desenvolvimento dessas competências. Assim, para contribuir com o avanço da literatura sobre empreendedorismo feminino, torna-se relevante compreender como ocorre a aprendizagem de mulheres empreendedoras e seus vínculos com o desenvolvimento de competências empreendedoras.

Para reconhecer o papel da mulher empreendedora na gestão de seus empreendimentos, foi institucionalizado em 2004 o Prêmio Sebrae Mulher de Negócio (PSMN) que ocorre em nível nacional, regional e estadual, cujo objetivo é identificar histórias de mulheres, donas de seu próprio negócio, integrantes ou presidentes de associações ou



cooperativas e empreendedoras individuais, que transformam seus sonhos em realidade, criando negócios de sucesso. (PRÊMIO SEBRAE, 2012).

Do ano de 2004 até o ano de 2012, foram premiadas 7 mulheres, classificadas em primeiro lugar, na categoria pequenos negócios, no Estado da Paraíba. Assim, partindo de um estudo na área de “Aprendizagem, Competências e Empreendedorismo Feminino”, torna-se pertinente realizar um estudo com essas mulheres ganhadoras do PSMN, partindo do pressuposto de que há um vínculo entre o processo de aprendizagem e o desenvolvimento de competências, tendo em vista a contribuição teórica e prática que a presente pesquisa trará ao tentar mostrar os vínculos entre as duas abordagens.

Desse modo, o presente trabalho visa responder a seguinte questão de pesquisa: Como ocorrem os vínculos entre o processo de aprendizagem e o desenvolvimento de competências de mulheres-empendedoras?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar os vínculos entre o processo de aprendizagem e o desenvolvimento de competências de mulheres-empendedoras.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Compreender o papel do contexto na trajetória profissional das ganhadoras do PSMN;
- Caracterizar o processo de aprendizagem das ganhadoras do PSMN;
- Identificar as competências empreendedoras das ganhadoras do PSMN.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Segundo Bittencourt (2005), o desenvolvimento das competências empreendedoras parte do processo de aprendizagem. Dessa forma, cumpre ressaltar como os empreendedores desenvolvem suas competências, partindo da compreensão do processo de aprendizagem.

Vale destacar, desse modo, que o presente trabalho lança mão de um desafio, no campo do empreendedorismo, ao propor uma abordagem integradora entre o processo de aprendizagem e competências empreendedoras, ressaltando, assim, a importância e contribuição teórica e prática dessa pesquisa, visto que, ao buscar realizar uma pesquisa empírica, será possível mostrar a validade desse construto.

Esta pesquisa tem o interesse de contribuir com estudos futuros a respeito do empreendedorismo por mulheres, ao buscar revelar dados capazes de compreender e revelar as suas trajetórias na concepção e gestão do empreendimento. Os estudos sobre mulheres empreendedoras têm sua importância baseada na mudança de vida que é proporcionada por meio do empreendedorismo. Entender as competências recorrentes de mulheres empreendedoras e compreender as experiências de vida dessas mulheres possibilita melhorias frente à atuação em empreendimentos.

Entende-se, também, que o presente trabalho pode contribuir para comunidade acadêmica, no tocante ao processo de aprender com base na experiência, o que torna o ambiente de sala de aula mais propício à troca de informações e experiências que culminarão num saber proveitoso para a ascensão pessoal e profissional.

Uma revisão sistemática da literatura, procedida no portal de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de nível Superior (CAPES), com as palavras chaves "*learning and entrepreneurial competencies*", revelou nenhum resultado. Com os termos de busca "*learning*" and "*entrepreneurial competencies*" foram encontrados 142 artigos. Para fins desse estudo, optou-se, então, por uma revisão de trabalhos científicos publicados nos últimos dez anos, partindo do entendimento de que este período permite a obtenção de uma literatura atualizada.

Dentre os artigos publicados entre 2003 e 2012, foram encontrados 116 ocorrências. Dentre os principais achados, observaram-se pesquisas sobre competências empreendedoras abordando a questão da cultura (AHMAD et al, 2010; AHMAD; SEET, 2009; JAIN; ALI, 2012; MANOVA; EUNNI; GYOSHEV, 2008; MORALES; MARQUINA, 2013; MUZYCHENKO, 2008; PETROY, 2008; ROOMI; HARRISON, 2010; SKAE, 2008; ZHAO et al, 2011). Elas apontam particularidades na maneira como os indivíduos, pertencentes a

diferentes culturas, gerenciam seus negócios, bem como buscam evidenciar a influência do processo de aprendizagem na explicação das variações significativas de habilidades empreendedoras entre países. Ainda, nesses estudos, são revelados que habilidades sociais, conceituais e de relacionamento são necessárias para a identificação de oportunidades de negócio. Assim, revelam o papel do contexto na trajetória profissional de empreendedores.

Essa premissa converge com a perspectiva construtivista, em torno do empreendedorismo, adotada no presente estudo, que parte do pressuposto de que as competências empreendedoras são socialmente construídas, conforme experiências vividas pelo indivíduo no âmbito pessoal, social e profissional. Foram encontrados também estudos que abordam a formação e educação empreendedora (BANADAKI et al, 2013; BOYLES, 2012; RAPOSO; DO PACO, 2011; ST-JEAN; AUDET 2012; VAN DAM; SCHIPPER; RUNHAARY, 2010; VINTEN; ALCOCK, 2004; WILSON; KICKUL; MARLINO, 2007). Esses estudos apontam os efeitos da educação empreendedora para o empreendedorismo, bem como as suas implicações para os educadores.

Desse modo, observa-se que essas pesquisas revelam a importância da educação formal e do conhecimento teórico para o desenvolvimento de competências empreendedoras. Essa ideia converge com a adotada nesse estudo, visto que a aprendizagem empreendedora é entendida, na presente pesquisa, como um processo experiencial relacionado à educação formal, experiência profissional e social. Apesar de serem temas relacionados à presente pesquisa, o foco desse trabalho foi o processo de aprendizagem e desenvolvimento de competências de mulheres empreendedoras ganhadoras do PSMN.

Finalmente, no âmbito pessoal, esta pesquisa contribui com o desempenho profissional da pesquisadora, visto que serve como mais uma ferramenta educacional em sala de aula. A pesquisadora, mediante o estudo, tem a experiência de conversar com mulheres empreendedoras e entender mais profundamente a realidade que elas enfrentam, saindo um pouco do universo teórico e partindo para o prático.

A pesquisa foi viável no que se refere ao tempo, acesso de informações e aos recursos necessários para a implementação. O tempo foi coerente com o cronograma do Mestrado em Administração da UFPB. O acesso às informações foi facilitado pela coordenadora do PSMN que disponibilizou listagem, contendo os nomes e dados das mulheres empreendedoras, em nível de Paraíba; quanto aos recursos necessários para a coleta de dados, a mestrande, que desenvolveu o estudo, atua profissionalmente na área da docência, o que permitiu cobrir os gastos necessários para consecução do trabalho proposto.

A seção a seguir mostra a estrutura geral desta investigação.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho compõe-se de quatro capítulos.

O primeiro se refere à introdução apresentada nesta seção, com o objetivo de evidenciar quais os objetivos e motivos que balizaram a realização deste estudo.

O segundo abrange o referencial teórico estruturado da seguinte forma: (1) O papel do contexto no Empreendedorismo; (2) Aprendizagem; (3) O processo de Aprendizagem Empreendedora; (4) A noção de Competência; (5) Competências Empreendedoras; e (6) Vínculos entre Aprendizagem e Competências Empreendedoras.

Em seguida, delinea-se os procedimentos metodológicos que nortearam o trabalho. O caminho metodológico envolveu as seguintes etapas: a) realização de entrevistas semi-estruturadas com as 5 mulheres ganhadoras do prêmio, classificadas em primeiro lugar, na categoria pequenos negócios, do ano de 2004 a 2012, donas de empresas registradas em seus próprios nomes, cujo empreendimento possui pelo menos um ano de existência (esse recorte levou em consideração os critérios do PSMN). O número de 5 mulheres participantes da pesquisa ajustou-se pela disponibilidade das mesmas e por eventos intercorrentes que impossibilitaram o estudo com todas as 7 ganhadoras do prêmio. As informações obtidas mediante entrevista foram gravadas por meio eletrônico; a presente pesquisa, contou, também, com a colaboração da coordenadora do PSMN que facilitou o contato com as 7 mulheres empreendedoras; a pesquisa realizou, portanto, o uso do método da história oral e da técnica de análise de narrativa, para se chegar aos resultados pretendidos. A escolha do referido método, por parte da pesquisadora é justificado, em razão desse método, segundo Lozano (1998) ser um método complexo que envolve o caráter subjetivo da experiência humana aliada ao contexto sócio-histórico, o que permitirá a análise de experiência das empreendedoras a partir da expressão das mulheres ganhadoras do PSMN.

Ainda, apresenta-se os resultados e análise dos dados que forneceram as informações provenientes da pesquisa de campo. Segue-se, após, a discussão dos resultados em que analisou-se as informações da pesquisa de campo em relação ao referencial teórico.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo aborda a fundamentação teórica que embasa este trabalho e está dividido nas seguintes seções: a primeira seção aborda o papel do contexto no empreendedorismo, em seguida é apresentada a noção de aprendizagem, com o intento de contribuir para o entendimento do processo de aprendizagem empreendedora que é tratada na segunda seção. A ideia de competência é abordada na terceira seção com o intuito de demarcar o conceito em torno do termo adotado neste trabalho, sendo os principais conceitos envolvendo competência empreendedora tratados na mesma seção. Na quarta seção, o foco é revelar os vínculos entre aprendizagem e competências empreendedoras, com a intenção de compreender o papel do contexto na trajetória profissional das ganhadoras do PSMN, que configura o objeto desta pesquisa.

### 2.1 O PAPEL DO CONTEXTO NO EMPREENDEDORISMO

O entendimento a respeito do termo empreendedorismo está associado às diferentes áreas que abordam o tema. Assim, considerando a heterogeneidade e a diversidade dos enfoques é possível discriminar a análise do empreendedorismo segundo as perspectivas econômicas, sociológicas e psicológicas. (GUIMARÃES, 2002).

Em 1700, Cantillon, sob a perspectiva econômica, descreveu o empreendedor como aquele que combina recursos, trabalho, materiais e outros ativos visando tornar seu valor maior do que antes, ou seja, o empreendedor é aquele que compra a matéria-prima por um determinado preço e a revende por um preço incerto. Essa ideia associava o empreendedor ao risco, à inovação e ao lucro, sendo, portanto, o empreendedor visto como uma pessoa que aproveita oportunidades, vislumbrando o lucro, ainda que sob o risco e a incerteza. Após Cantillon, Jean Baptiste Say ampliou a definição em torno do termo empreendedor, considerando que o empreendedor é detentor de qualidades especiais, expressas em um comportamento inovador (COLE, 1946; STEVENSON; JARILLO, 1990). Schumpeter (1982) entende que o empreendedorismo envolve a criação de uma organização baseada na busca de oportunidades imprevistas, seja para criar novos empreendimentos ou aperfeiçoar negócios já existentes. (CARTON; HOFER; MEEKS, 1998).

Em se tratando da perspectiva comportamental ou behaviorista, o fenômeno do empreendedorismo está associado à traços individuais de personalidade, de tal modo que existe uma relação entre o perfil da personalidade do empreendedor e o sucesso no negócio. O

empreendedorismo está vinculado diretamente ao indivíduo, ou seja, resulta de um conjunto de traços típicos de personalidade. (GUIMARÃES, 2004).

Embora a inovação e os traços de personalidade sejam elementos essenciais para a atividade empreendedora em geral, entende-se, nesse estudo, e partindo de uma perspectiva sociológica, que o empreendedorismo envolve uma rede de relações e fatores sociais, sendo, portanto, um produto do contexto. A perspectiva sociológica aborda o estudo do empreendedorismo como produto das condições estruturais e dos fatores sociais, imerso em uma rede de contínuas relações sociais (MAIR, 2001).

Danjou (2002) parte da análise sobre o empreendedorismo a partir de três áreas de conhecimento ou dimensões. Essas áreas direcionam as diferentes abordagens sobre os estudos do empreendedorismo: a abordagem do contexto, a do ator e a da ação. Dessa forma, existem correntes teóricas que entendem o empreendedorismo como produto do meio; as que partem da perspectiva do indivíduo empreendedor; e as que focalizam a ação empreendedora para explicação do fenômeno empreendedor.

O contexto envolve as condições ou os efeitos sobre a ação empreendedora; o ator diz respeito ao próprio empreendedor; e a ação implica o processo empreendedor, ou seja, como o empreendedor desenvolve as ações necessárias para colocar em prática suas ideias com base na identificação de oportunidades de negócio. Apesar da distinção entre as três abordagens mencionadas, Danjou (2002) entende que o empreendedorismo deve ser visto a partir dessa complexidade de elementos em conjunto e não como um evento isolado.

Esse modelo adotado por Danjou (2002) contempla o empreendedor como ator social.

O empreendedorismo precisa ser interpretado com base nas ações concretas dos indivíduos, não sendo possível, portanto, separar o indivíduo empreendedor do contexto.

Assim, partindo dessas três dimensões mencionadas em torno da atividade empreendedora, o empreendedorismo é reconhecido através das ações concretas dos indivíduos, não sendo um fenômeno isolado do contexto, mas um fenômeno cultural e social que resulta das práticas e experiências vividas pelos indivíduos. Essa concepção dinâmica em torno do empreendedor envolve a relação entre o indivíduo, o contexto e a ação.

Danjou (2002) esclarece ainda que não é possível separar o indivíduo empreendedor do contexto e, tampouco, da sua própria realização. Nessa perspectiva, reconhece-se a ação empreendedora como algo que se revela na ação, mediante um contexto marcado por cenários adversos que envolve o processo de empreender. Dessa forma, a dinâmica do empreendedorismo está associada à articulação e mobilização de recursos que expressam a competência empreendedora, conforme Zarifian (2001), Le Boterf (2003) e Fleury e Fleury

(2001). O empreendedorismo não pode ser estudado de forma simplificada ou reducionista, pois há uma complexidade de elementos a serem contextualizados, considerando aspectos históricos, culturais, políticos e sociais. (DANJOU, 2002).

Gartner (1985) aponta que o estudo sobre o fenômeno do empreendedorismo deve contemplar a variável ambiente, pois o indivíduo não atua em um vácuo, mas responde às características do ambiente no qual se encontra inserido. Assim, partindo da análise do empreendedorismo e sua relação com o ambiente, é possível concluir que a criação de empreendimentos e o comportamento empreendedor são afetados por variáveis do contexto. Segundo Gartner (1985), deve-se considerar a variável ambiente ao mencionar o papel do contexto na atividade empreendedora, pois saber em que condições ou contexto o indivíduo empreendedor atua torna-se relevante, visto que a ação empreendedora, revelada no contexto, implica o processo empreendedor que envolve um conjunto de ações individuais realizadas em um contexto e que expressa a competência humana atrelada ao fenômeno do empreendedorismo.

Analisar o empreendedorismo a partir de uma perspectiva que contemple as ações dos indivíduos, suas realizações e o contexto em que ocorre envolve o reconhecimento das variáveis históricas, culturais e sociais que se manifestam mediante as transformações sobre o mundo do trabalho. Assim, considerando que a atividade empreendedora precisa ser compreendida mediante as transformações das relações de trabalho, torna-se necessário identificar as práticas empreendedoras, os sujeitos e suas ações no contexto econômico e sociocultural.

Nesse contexto, cabe frisar que a crescente inserção da mulher no mundo do trabalho favorece e fortalece o complexo processo de emancipação feminina, mas também traz forte negatividade, pois vem agravando significativamente a precarização da mulher trabalhadora.

Se por um lado, o ingresso da mulher no mundo do trabalho implica um avanço no processo emancipatório, por outro lado esse avanço encontra-se marcado pela precarização e ampliação das modalidades de exploração do trabalho. Ou seja, não necessariamente a maior participação da mulher no empreendedorismo significa inclusão com igualdade de condições de trabalho. É nessa dialética que a feminização do trabalho, ao mesmo tempo, emancipa e precariza acentuadamente diferenças laborais entre homem e mulher. (NOGUEIRA, 2004).

A participação comparada de homens e mulheres no mundo do trabalho não é fácil de ser caracterizada. Com o intuito de subsidiar a discussão da participação crescente da mulher empreendedora no Brasil, cabe ressaltar que a reconfiguração no mundo do trabalho iniciada nos anos de 1980, afetou de maneira diferente homens e mulheres. Segundo Bruschini (2007),

houve retração no trabalho masculino e um aumento da participação da mulher no mundo do trabalho. Os indicadores de 2005 da Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (FIBGE, 2006) fundamentam essa afirmação, revelando que, no período 1993-2005, ocorreu um crescimento na População Economicamente Ativa (PEA) feminina, que passou de 28 para 41,7 milhões. Um fator interessante para a compreensão da evolução do empreendedorismo é a motivação das práticas empreendedoras. Assim, há dois tipos básicos de empreendedores: os que empreendem por oportunidade e os que empreendem por necessidade. Os empreendedores por oportunidade visualizam o que falta no mercado e as novas tendências como negócios a serem explorados, enquanto que os empreendedores por necessidade têm por objetivo superar um momento difícil pelo qual estão passando, de modo que iniciam seu negócio por não terem alternativas de trabalho. (BRITO; WEVER, 2004).

De acordo com a GEM (2008), o crescimento da participação da mulher como empreendedora é uma característica marcante do empreendedorismo dos países pobres ou em desenvolvimento. No Brasil, enquanto 38% dos homens empreendem por necessidade, essa proporção aumenta para 63% em relação às mulheres (GEM, 2008). Em se tratando da motivação da mulher de empreender por oportunidade, observa-se uma diminuição da proporção em relação ao homem, se considerado o período de 2001-2007. Neste período, enquanto 40% das mulheres empreendiam por oportunidade, os homens representavam 60% (GEM, 2009). Já em 2007, a motivação para empreender em busca de oportunidade é de 46% das mulheres contra 54% dos homens. O menor percentual da mulher em relação ao homem para empreender por oportunidade é histórico no país. Esse crescimento coloca o tema da mulher empreendedora como algo interessante e desafiante. Cabe salientar que mesmo no caso das mulheres que buscam empreender devido à identificação de uma oportunidade, e não por necessidade, um dos principais motivos que as levam ao mundo empreendedor é a flexibilização de horário que este tipo de trabalho proporciona, não estando pressas a cargas horárias rígidas, o que permite amenizar os conflitos entre sua vida familiar e sua vida profissional. Esse fato decorre do próprio papel social inerente à mulher de responsabilidade com a família. As diferenças entre homens e mulheres empreendedoras têm suas raízes nas tradições da sociedade e persistência da ideia de que as mulheres tem responsabilidade fundamental de cuidar da casa e da família. (LINDO et al, 2007).

Nesse contexto, vale salientar que a ação empreendedora envolve histórias pessoais e consiste essencialmente em um processo de aprendizado experimental e social em relação ao contexto, que mediante a prática, transforma identidades e habilidades em significados.



### 2.1.1 Empreendedorismo, Contexto e Gênero

Para compreender as relações de trabalho a partir da inserção feminina no mundo dos negócios, é necessário analisar a importância do contexto na criação de empreendimentos, pois o processo de construção de identidade feminina é definido pelas normas de comportamento impostas pelo mundo do trabalho, de tal modo que as mulheres procuram desconstruir estereótipos culturais e sociais construídos ao longo do tempo para que possam enfrentar as barreiras relacionadas à gestão de seus negócios (CRAMER et al, 2001). Assim, Machado et al (2003) em seus estudos sobre empreendedorismo feminino destacaram razões econômicas, sociais e psicológicas que impulsionaram mulheres a empreender, destacando as dificuldades em conciliar o trabalho e a família. Dentre as razões predominantes para iniciar os negócios apresenta-se a realização pessoal, a insatisfação no emprego e a identificação de oportunidade de mercado.

Para Belle (1993 apud WINKLER; MEDEIROS, 2011) a antiga estrutura patriarcal marcada pela dominação masculina ainda é encontrada na sociedade de maneira modesta, de modo que a mulher encontra dificuldades no mercado de trabalho que não são identificadas pelos homens ao criarem seus negócios. Existe uma segregação disfarçada em relação ao trabalho como uma espécie de barreira transparente que permite embaraçar a ascensão das mulheres a níveis hierárquicos mais altos. Dessa forma, a falta de reconhecimento social da mulher no mercado de trabalho pode implicar em dificuldades de empreender.

Carter e Allen (1997) em seus estudos mostraram que os empreendimentos iniciados por mulheres estavam relacionados às dificuldades de acesso aos recursos financeiros e a falta de experiência gerencial. Portanto, há dificuldades para obtenção de recursos financeiros no tocante às mulheres empreendedoras, já que existe distinção em concessão de crédito para empresas criadas e dirigidas por homens. Da mesma forma, a ausência de experiência gerencial contribui para acentuar as diferenças entre gêneros na criação de empresas (MACHADO et al, 2010). Essa realidade já bem demonstra um círculo vicioso em que são envolvidos fatores culturais, sociais e de legitimidade do empreendedorismo.

Além dos fatores mencionados, as mulheres apresentam falta de tempo para dedicação com o ambiente familiar, evidenciando o dilema das gestoras em conciliar trabalho e família (CRAMER et al, 2001; MACHADO, 2010).

Desse modo, políticas públicas devem contribuir para o equilíbrio entre o trabalho e o ambiente familiar, assim como devem incentivar as empresas financeiras na concessão de créditos para empresas gerenciadas por mulheres (WINKLER; MEDEIROS, 2011).

Compatibilizar as políticas públicas com a ação empreendedora permite que as empreendedoras se tornem agentes de transformação e progresso na economia brasileira. Porém, apesar dos avanços com a criação da Secretaria Especial de Políticas da Mulher da Presidência da República (SPM), ainda existe uma percepção naturalizada por parte dos legisladores, com predomínio da visão hegemônica masculina, ao lidarem no campo político com as desigualdades vivenciadas pelas mulheres, cabendo, assim, uma reformulação das normas e práticas vigentes. (NATIVIDADE, 2009).

Nesse contexto, talvez seja razoável a implementação de ações afirmativas por parte do Poder Público, como já vem ocorrendo em outros segmentos desfavorecidos histórica e culturalmente em termos de raça e condição social. Por exemplo, cabe aludir as cotas raciais para as universidades públicas, a recente lei de cotas para concursos públicos e, em matéria de condição social de miserabilidade, o bolsa-família e a Lei Orgânica de Assistência Social. Desse modo, as ações afirmativas estatais assumem a finalidade de corrigir distorções e desigualdades, e se no campo do empreendedorismo existe essa distorção – como pressuposto neste trabalho e conforme pesquisas realizadas e anteriormente citadas em termos de gênero dentro da área do empreendedorismo –, então há fortes razões para também se justificar o fomento estatal por meio de ações afirmativas nessa matéria.

Na perspectiva de valorização da capacidade feminina em empreender, cabe destacar que a SPM por meio de parceria com o Sebrae fez surgir a primeira edição do Prêmio Mulher Empreendedora, como uma forma de fortalecer a participação socioeconômica feminina. Esse caso constitui apenas um exemplo de possibilidade de estímulo para as empresas geridas por mulheres.

A mulher responde de maneira distinta aos estímulos externos, que envolvem aspectos culturais ou estereótipos. Variáveis como gênero e classe social são fatores que definem a relação entre carreira e família. (LINDO et al., 2007).

Para Alvesson e Billing (1997 apud WINKLER; MEDEIROS, 2011) gênero é considerado um fenômeno histórico, compreendido, desenvolvido e mudado em diferentes tempos e contextos culturais. Fiuza (1997) considera que o conceito de gênero expressa as relações sociais amparadas em desigualdades socialmente construídas. Na comparabilidade entre gêneros, vale destacar o estudo desenvolvido por Macêdo e Macêdo (2004) em uma indústria farmacêutica em que o setor operacional era ocupado por um grande número de mulheres e a cúpula diretiva ocupada em sua maioria por homens. Nesse estudo foi constatada a desigualdade de gêneros, visto que a mulher é discriminada, uma vez que se concentra em cargos inferiores e recebe baixos salários, independente da sua escolaridade.

De acordo com Macêdo e Macêdo (2004), essa situação em que as mulheres têm pouca possibilidade de ascensão hierárquica, marcada por uma cultura baseada em princípios machistas, reflete uma prática da sociedade brasileira, não se limitando a uma prática da organização estudada. Também o estudo de Silveira (2009) relata a experiência de três mulheres em altos cargos gerenciais em empresas multinacionais e coloca em evidência a disputa entre gêneros no contexto da mulher nas organizações, pois de acordo com a pesquisa realizada determinadas posições são consideradas mais adequadas aos homens e outras às mulheres. Lombardi (2006), em sua pesquisa com mulheres engenheiras em cargo gerencial, constatou que as mesmas sofreram discriminação, sendo testadas quanto às suas qualificações para serem aceitas em suas atuações perante os demais gerentes homens.

Dessa forma, Bruschini e Puppini (2004) afirmam que mesmo com as mulheres ocupando novos e promissores espaços de trabalho, elas permanecem submetidas a uma categorização ou desigualdade de gênero no mercado de trabalho. Além disso, cabe ressaltar que as mulheres ainda tendem a ganhar menos do que seus colegas de profissão. Contudo, embora conhecendo as dificuldades enfrentadas pelas mulheres em seus empreendimentos, as razões para as mulheres empreenderem são diversas, pois conforme Amorim e Batista (2011, p.01):

as mulheres tendem a empreender por necessidade de autonomia e sustento, com um estilo de gestão peculiar, o resultado do empreendedorismo feminino gera empregos, expansão econômica para a sociedade e crescimento pessoal, profissional e financeiro para a então empreendedora.

Assim, é imprescindível o fomento por meio de políticas públicas que incentivem a criação e desenvolvimento de empresas dirigidas por mulheres, devido aos benefícios e impactos gerados na sociedade por estas empresas. Embora em razão da relevância do fenômeno, tenham sido desenvolvidas políticas voltadas para as mulheres, inclusive no Brasil, no que se refere ao mercado de trabalho, ainda há um espaçamento destas políticas no que tange às necessidades específicas das mulheres empreendedoras relacionadas ao equilíbrio entre trabalho e família, concessão de créditos e capacitação gerencial conforme pesquisas mencionadas anteriormente.

## 2.2 APRENDIZAGEM

A aprendizagem ocorre de várias maneiras e em diferentes níveis. No nível individual, a aprendizagem ocorre, primeiramente, no nível do indivíduo e carrega emoções positivas ou negativas conforme experiências vivenciadas; no nível de grupo, a aprendizagem ocorre de maneira social e coletiva, através do compartilhamento e combinação de conhecimentos que são transformados em esquemas coletivos; e no nível da organização, a aprendizagem se expressa através de artefatos organizacionais que são traduzidos pelos valores e crenças compartilhados pelo grupo. (FLEURY; FLEURY, 2001).

Desse modo, tendo em vista que a aprendizagem pode ocorrer conforme os diversos níveis, descritos acima, esse estudo terá como foco a aprendizagem em nível individual, já que busca a compreensão do processo de aprendizagem do profissional empreendedor, partindo, ainda, do entendimento de que o desenvolvimento das competências empreendedoras suscita do processo de aprendizagem (BITENCOURT, 2005). Autores como Fleury e Fleury (2001) apontam as diversas maneiras nas quais a aprendizagem ocorre:

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 (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 90).

Com base no exposto, entende-se a aprendizagem como um processo complexo e único, inerente à natureza humana, e que envolve os diferentes contextos nos quais as pessoas vivem e trabalham (SILVA, 2009). Desse modo, tendo em vista a complexidade que envolve o fenômeno da aprendizagem, o presente estudo, parte da perspectiva da aprendizagem como um processo associado ao desenvolvimento de competências empreendedoras, pois de acordo com os autores Minniti e Bygrave (2001, p.7 apud COPE, 2005, p. 373): "empreendedorismo é um processo de aprendizagem, e uma teoria do empreendedorismo requer uma teoria de aprendizagem".

Cope (2005), partindo de uma perspectiva dinâmica do empreendedorismo, menciona que a compreensão da aprendizagem requer uma teoria de aprendizagem empreendedora que leva em consideração os processos específicos de aprendizagem, que envolvem cinco grandes áreas de aprendizagem: aprender sobre si mesmo, que envolve a compreensão dos pontos fortes e fracos sobre si mesmo, as necessidades pessoais e familiares, bem como motivações pessoais; aprender sobre o negócio, que diz respeito às oportunidades e ameaças, assim como visão de longo prazo; aprender sobre o meio ambiente e redes empresariais, que envolve o

gerenciamento dos relacionamentos com clientes, fornecedores e concorrentes; aprender sobre gestão de pequenos negócios, que trata da execução e controle do negócio de forma eficaz; e aprender sobre a natureza e gestão de relacionamentos, que leva em conta as relações internas e externas relevantes para empresa, sendo, portanto, parte integrante dos outros aprendizados descritos anteriormente. Cope (2005) enfatiza, portanto, os eventos críticos de aprendizagem, como um mecanismo essencial da aprendizagem empreendedora, bem como focaliza os aspectos afetivos e sociais.

Em suas conclusões, baseadas em trabalho empírico e conceitual, Cope (2005) argumenta que a atividade empreendedora é inerentemente dinâmica. O empreendedorismo deve ser visto como um processo contextual, de tal modo que o empreendedor está sempre aprendendo e se desenvolvendo em relação ao seu negócio e o ambiente em geral. Assim, partindo da ideia de que o aprendizado, adquirido com as experiências críticas, evidencia a aprendizagem empreendedora, torna-se importante identificar as atividades essenciais da profissão de empreendedor, suas características, competências e aprendizados necessários, conforme o quadro, a seguir, que sintetiza nove atividades críticas do profissional empreendedor:

Quadro 1 – Elementos da profissão de empreendedor.

ATIVIDADES CRÍTICAS	CARACTERÍSTICAS	COMPETÊNCIAS	APRENDIZADO
Identificar oportunidades de negócio	Faro/Intuição	Pragmatismo	Análise setorial
Conceber visões	Imaginação/Independência/ Paixão	Concepção/Pensamento sistêmico	Avaliação de recursos
Tomar decisões	Julgamento/Prudência	Visão	Informação/ Risco
Realizar visões	Flexibilidade/Constância/ Tenacidade	Ação	Feedback
Fazer o equipamento funcionar	Destreza	Polivalência	Técnica
Comprar	Acuidade	Negociação	Diagnóstico
Colocar no mercado	Diferenciação/Originalidade	Agenciamento	Marketing/ Gestão
Vender	Flexibilidade	Adaptação	Conhecimento do cliente
Cercar-se	Julgamento	Comunicação	Gestão de RH/ Compartilhar

**Fonte:** Filion e Dolabella (2000, p. 227)

Em relação à atividade de identificar oportunidades de negócio, implica a descoberta de algo promissor para o negócio, em razão da busca em captar o que tem potencial; o empreendedor fica atento a um setor, de modo que quando algo ocorre no ramo, a intuição se

manifesta; os empreendedores possuem enorme senso crítico, que reflete o pragmatismo; a análise setorial diz respeito ao conhecimento das características do setor no qual o empreendedor está envolvido como forma de identificar oportunidades de negócios.

A atividade de conceber visões é uma das atividades de destaque dos empreendedores, quando comparados com outros profissionais, pois os empreendedores possuem grande capacidade de definir projetos e colocá-los em prática. Assim, torna-se necessário ter uma imaginação que expressa independência e paixão àquilo que se pretende empreender; torna-se, necessário, portanto, pensar sistematicamente sobre o que fazer e como fazer, de modo a considerar os recursos existentes e necessários para execução do projeto.

Decidir diz respeito à avaliação de possibilidades, que envolve prever as consequências de seus atos; o processo visionário constitui uma competência essencial, já que trata de diferentes cenários que conduzirão a tomada de decisão, com base em informações definidas e busca da redução de riscos.

A realização de visões está associada à capacidade de ação, que reflete o espírito de iniciativa; no processo de aprendizado, visando possíveis ajustes, torna-se essencial o sistema de feedback.

O empreendedor precisa dominar equipamentos e tecnologias, sendo necessária, portanto, alguma habilidade específica; ser polivalente é uma competência do empreendedor, visto que a sua atuação profissional envolve vários papéis: interpessoais; informacionais; e decisórios. (MINTZBERG, 1990).

O empreendedor também realiza compras, o que requer perspicácia; a negociação torna-se um aspecto chave numa relação ganha-ganha. O empreendedor precisa utilizar de estratégias empresariais, através da diferenciação e originalidade de seus produtos e serviços, considerando a integração dos diversos elementos que compõe suas atividades, visando, assim, a divulgação e gestão de seus negócios.

A venda faz parte das atividades de um empreendedor, para tanto é preciso ter flexibilidade, adaptação às circunstâncias e satisfazer os clientes. Também é essencial, ao profissional empreendedor, cercar-se de pessoas certas; a capacidade de discernimento e julgamento torna-se uma característica relevante, bem como a comunicação assume uma competência essencial e o processo de aprendizagem está vinculado à gestão de recursos humanos, que inclui saber reconhecer e valorizar as contribuições.

A delegação também faz parte das atividades do empreendedor, que deve saber prever e planejar atividades, nas diversas relações e trabalho em equipe, que envolve a gestão operacional. (FILION; DOLABELLA, 2000).

Essas atividades críticas, em volta do profissional empreendedor, apresentam um vínculo significativo no desenvolvimento de competências empreendedoras, pois conforme o autor Zarifian (2001, p. 115): “cada vez mais um indivíduo constrói sua competência entrando em contato, no seu percurso educativo ou profissional, com uma multiplicidade de fontes de conhecimentos, especialidades e de experiências”. Assim, essas atividades críticas refletem a pluralidade de fontes de conhecimentos e experiências.

O enfrentamento de desafios, no que concerne às atividades críticas do profissional empreendedor, pode se tornar fonte de aprendizagem. Os empreendedores, além de aprenderem através de suas atividades roteirizadas, acumuladas e graduais, também aprendem enfrentando situações excepcionais ou não-programadas de aprendizagem. Embora os empreendedores, habitualmente, partam para ação, diante de eventos diversos, sempre há a reflexão de suas atitudes, visto que é através da reflexão que a experiência é transformada em aprendizagem (COPE, 2005). Conforme Jarvis (1987), uma experiência se torna significativa a partir do momento em que o indivíduo pensa a respeito dela e reflete sobre ela.

Visando compreender melhor como se dá o fenômeno da aprendizagem pela experiência, cabe destacar um dos autores que trata da aprendizagem pela experiência, o americano David Kolb. O modelo apresentado pelo autor relaciona quatro momentos distintos na aprendizagem: (a) a experiência concreta; (b) a conceitualização abstrata; (c) a observação reflexiva e (d) a experimentação ativa. (KOLB, 1984, p.42).

Kolb (1984) argumenta que a aprendizagem efetiva requer o domínio dessas quatro habilidades distintas. A experiência concreta envolve uma abertura e interesse do indivíduo em vivenciar e se envolver com novas experiências, para aprender o indivíduo tem de vivenciar situações reais. Já a conceitualização abstrata refere-se ao fato de que as habilidades de observação e de reflexão podem fazer com que essas novas experiências sejam vistas a partir de diferentes perspectivas, o que mais importa para o indivíduo é a construção de esquemas, modelos e teorias. A observação reflexiva diz respeito às habilidades analíticas pelas quais os conceitos e ideias integrativas podem ser criadas por meio da observação, o que mais importa para o indivíduo é refletir sobre o que está vendo. Finalmente, a experimentação ativa relaciona-se às habilidades de tomada de decisão e resolução de problemas que essas novas ideias e conceitos podem criar por meio das observações, ou seja, o indivíduo toma a iniciativa para ver como as coisas funcionam. (KOLB, 1984).

Como resultado desse modelo, Kolb e Fry (1975 apud REIS; PATON; NOGUEIRA, 2011) desenvolveram um inventário de estilos de aprendizagem, permitindo a construção de diferentes características de aprendizagem: os divergentes, os assimiladores, os convergentes

e os acomodadores. Esses estilos de aprendizagem estão relacionados às características de aprendizagem:

Os indivíduos que possuem característica “divergente” partem da experiência concreta, e a transformam por meio de observação reflexiva. Possuem grande habilidade imaginativa, gostam de ver a situação sob diversas óticas. Aqueles denominados de “assimiladores” realizam a experiência a partir de uma contextualização abstrata e a transformam por meio da observação reflexiva. Possuem a habilidade de criar modelos teóricos, e não são muito preocupados com a utilidade prática de suas teorias, mas sim com a teoria em si. Os denominados “convergentes” realizam a experiência a partir de uma contextualização abstrata, a conceitualizam e a transformam por meio de experimentação ativa. É exatamente o oposto dos divergentes. Finalmente, os “acomodadores” são aqueles que, partem da experiência concreta, e a transformam por meio de experimentação ativa. Seu foco é fazer coisas e ter novas experiências. Assumem riscos e são adaptativos a novas circunstâncias. Frequentemente se utilizam do método de tentativa e erro para resolver problemas. É o oposto dos assimiladores. (REIS; PATON; NOGUEIRA, 2011, p.59)

Com base no exposto, bem como partindo da análise do modelo experiencial de Kolb que sugere que a aprendizagem é um processo contínuo que envolve a adoção de conceitos modificados e transformados mediante experiências e reflexões do indivíduo, constata-se que a identidade empreendedora é influenciada por aspectos relacionados à experiência vivenciada pelo indivíduo, que refletem o modo como ele aprende.

A perspectiva experiencial da aprendizagem e a abordagem construtivista – dos franceses – da competência em ação, apresentam uma relação dialógica, visto que compreende a competência como um processo dinâmico reconhecido através do resultado de uma ação (FEUERSCHÜTTE, 2006). E, partindo do universo do empreendedorismo e das competências necessárias para tanto, essa abordagem não ocorre de forma diferente, pois é possível identificar, com base no processo de aprendizagem da atividade empreendedora, aspectos relacionados ao desenvolvimento de competências empreendedoras.

### 2.2.1 O Processo de Aprendizagem Empreendedora

Buscando entender os processos de aprendizagem que contribuem para o desenvolvimento de competências, os autores Fleury e Fleury (2001) apontam o quadro elaborado pelo autor Le Boterf (1995) que trata dos processos que contribuem para o desenvolvimento de competências das pessoas nas organizações, com base em três eixos principais, que contemplam a formação pessoal (bibliografia e socialização), a formação



educacional e o contexto profissional, partindo do pressuposto de que a competência é um saber agir responsável e reconhecido pelos outros:

Quadro 2 – Processos que Contribuem para o Desenvolvimento de Competências.

TIPO	FUNÇÃO	COMO DESENVOLVER
Conhecimento teórico	Entendimento, interpretação	Educação formal e continuada
Conhecimento 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)

Conforme o quadro acima, observa-se que os processos de aprendizagem envolvem situações relacionadas à educação formal, bem como a experiência profissional e social. Desse modo, verifica-se o papel da experiência no desenvolvimento de conhecimentos no âmbito empresarial. A experimentação, dessas situações, pelo indivíduo, contribui para o desenvolvimento de competências, mediante a transformação da experiência em conhecimento. É importante entender a forma como os indivíduos, pertencentes às organizações, através de experiências, desenvolvem competências empreendedoras que lhes permitem atuar nos negócios.

A aprendizagem empreendedora é entendida, nesse estudo, como um processo dinâmico e experiencial, onde a experiência pessoal, social e profissional de um empresário é transformada em conhecimento que, por sua vez, pode ser utilizado para guiar a escolha de novas experiências. Parte-se, portanto, do pressuposto de que as experiências são transformadas em conhecimento adquirido pela vivência.

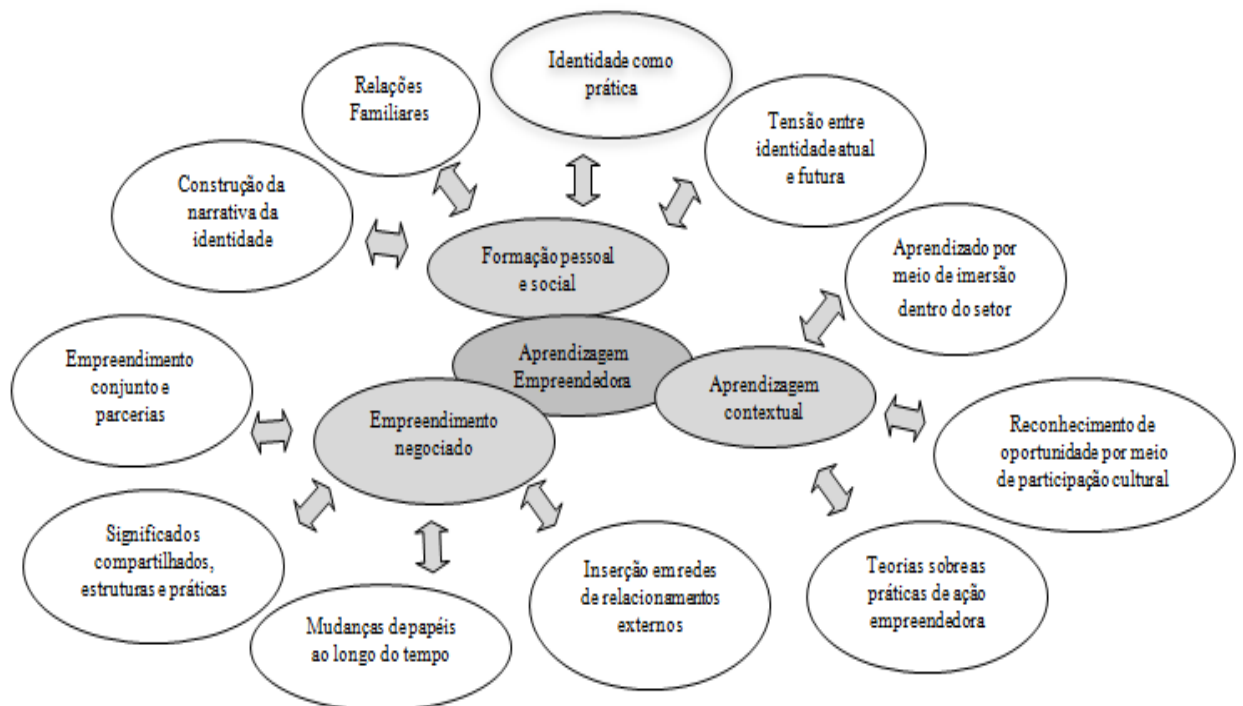
A simples percepção da experiência anterior não é suficiente para acontecer a aprendizagem empresarial, é necessário que algo seja feito com ela. A aprendizagem experiencial pode ser entendida, portanto, como “o processo pelo qual o conhecimento é criado por meio da transformação da experiência” (KOLB, 1984, p. 41), pois de acordo com o que foi apresentado nesse estudo, a aprendizagem possui um caráter dinâmico, de tal modo que existem fatores que contribuem para a dinamicidade da aprendizagem. Tais fatores envolvem aspectos relacionados às experiências pessoais, sociais e profissionais, destacando que a aprendizagem só existe quando ocorre a reflexão sobre a ação.

Minniti e Bygrave (2001, p.7 apud COPE, 2005, p. 384) mencionam que: “a aprendizagem é um processo que envolve repetição e experimentação que aumentam a

confiança do empreendedor em certas ações e desenvolvem o conteúdo de seu estoque de conhecimentos”, nesse caso, a ideia de aprendizagem está associada às atividades roteirizadas. Já para Politis (2005, p. 401), a aprendizagem é caracterizada como “um processo contínuo que facilita o desenvolvimento do conhecimento necessário para ter eficácia na criação e gestão de novos negócios.” Assim, pode-se dizer que a aprendizagem empreendedora atua como um processo, baseado no contexto social e profissional, que facilita o desenvolvimento de competências, que envolve o saber agir e mobilizar recursos necessários nas atividades empresariais, levando em consideração as atividades críticas relacionadas ao profissional empreendedor.

A análise da aprendizagem empreendedora pode ser entendida através do modelo de Rae (2004) que considera o indivíduo dentro do seu contexto social e explora três dimensões de aprendizagem: a) formação pessoal e social; b) aprendizagem contextual; c) empreendimento negociado, conforme figura a seguir:

Figura 1 - Modelo de aprendizagem empreendedora.



Fonte: Rae (2004, p. 495)

Observa-se que este modelo considera o indivíduo sob aspectos diversos, considerando a formação pessoal, o contexto social e as relações interpessoais, portanto, parte do ponto de vista da aprendizagem dinâmica e contextual, conforme a concepção adotada nesse estudo. De acordo com Rae (2004), a formação pessoal e social envolve o

desenvolvimento da identidade como prática que é influenciada pelas relações familiares e sociais. Essa dimensão inclui quatro subtemas: identidade como prática, relações familiares, tensão entre identidade atual e futura e construção da narrativa da identidade. É através da formação pessoal e social que o indivíduo desenvolve sua identidade empreendedora, reflexo de suas aspirações, influenciada pelas suas experiências familiares e relações sociais; a aprendizagem contextual ocorre mediante compartilhamento de significados através da participação social e cultural. Essa dimensão inclui três subtemas: aprendizado por meio de imersão dentro do setor, reconhecimento de oportunidade por meio de participação cultural e teorias sobre as práticas de ação empreendedora.

Assim, a aprendizagem contextual envolve conexões e criação de significados entre aspectos da vida pessoal do indivíduo e compartilhamento de experiências com outras pessoas ou redes de relacionamentos que refletem as práticas de ação empreendedora, que serão reforçadas ou amenizadas conforme o grau de sucesso e insucesso; e o empreendimento negociado diz respeito ao processo negociado por meio de interações com redes de relacionamento em que há significados compartilhados.

Essa dimensão inclui quatro subtemas: empreendimento conjunto e parcerias, significados compartilhados, estruturas e práticas, mudança de papéis ao longo do tempo e inserção em redes de relacionamentos externos. O empreendimento negociado diz respeito ao processo de troca de experiências no que tange ao empreendimento, envolvendo, assim, as redes de relacionamentos e parcerias.

Em suma, o modelo de Rae (2004) evidencia a abordagem da aprendizagem experiencial, baseada na prática, na ação e no contexto, ou seja, o aprendizado é alcançado por meio de ações e deriva das experiências passadas e de outras fontes de relacionamento. Rae e Carswell (2000) fortalece esse entendimento ao mencionar que a aprendizagem empreendedora é um processo social contínuo em que as pessoas aprendem através de suas próprias experiências e com as experiências dos outros, de tal forma que teorias são desenvolvidas, aplicadas e repassadas para outros indivíduos, dado o seu grau de sucesso na atuação empreendedora. De acordo com esses autores, os empreendedores aprendem através da experiência direta, dos sucessos e fracassos, bem como por meio do relacionamento com outras pessoas.

Essas dimensões apresentadas por Rae (2004) em torno da aprendizagem empreendedora, contemplam a formação pessoal (biografia, socialização), a formação educacional e a experiência profissional (LE BOTERF, 2003), processos esses que contribuem para o desenvolvimento de competências, sendo a competência pensada, nesse

estudo, em termos de saber agir, mobilizar recursos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades e ter visão estratégica (FLEURY; FLEURY, 2001). Observa-se, então, que o modelo de aprendizagem empreendedora de Rae (2004) considera o indivíduo dentro do seu contexto social conforme as diversas dimensões descritas acima. Logo, esse modelo parte do pressuposto de que o desenvolvimento de competências é contextual e se apoia no enfrentamento de eventos críticos ou situações complexas (LE BOTERF, 2003; ZARIFIAN, 2001).

Esse modelo de aprendizagem empreendedora destacado por Rae (2004) fortalece o entendimento de competência adotado por Sandberg (2000), pois parte de um enfoque integrado e holístico em torno do termo empreendedorismo ao considerar a interação entre atributos, contexto e cultura. Sandberg (2000) critica as abordagens comportamental e funcional da competência por considerá-las racionalistas. Para este autor, essas abordagens reduzem a competência a medidas ou atributos quantificáveis, o que leva à generalizações simplistas do desempenho humano, sem considerar a complexidade inerente ao contexto dinâmico de trabalho. Sandberg (2000) buscou uma nova abordagem ao conceito de competências, através de um enfoque fenomenológico e interpretativista (phenomenography).

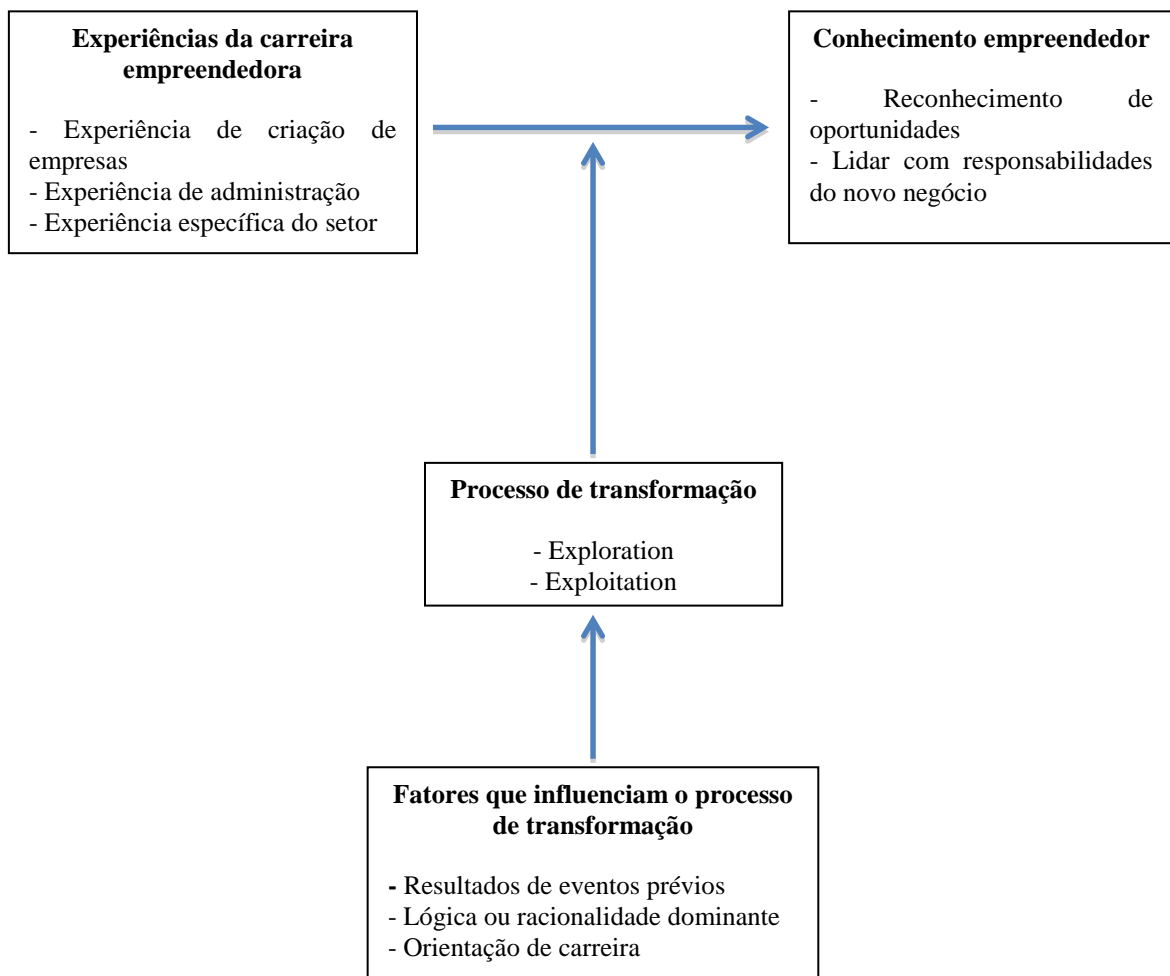
Na abordagem interpretativista da competência entende-se que as interações sociais, experiências profissionais e relações familiares constituem meios de desenvolvimento da competência do indivíduo. O enriquecimento de experiências vividas pelo indivíduo é considerado fundamental no processo de desenvolvimento de competências quando comparadas com um estoque isolado de recursos inatos ou traços pessoais – perspectiva comportamental – ou pelo simples cumprimento de funções prescritas – perspectiva funcional. O desenvolvimento da competência envolve o autodesenvolvimento do indivíduo, suas interações sociais e familiares. A inserção em redes de relacionamento contribui para a capacitação do indivíduo, gerando valor à organização, à sociedade e a ele próprio.

Rae (2005), em sua pesquisa realizada no setor de mídia criativa, entende o empreendedorismo e a aprendizagem como processos intrinsecamente construtivistas, comportamentais e sociais. Por essa razão, a aprendizagem empreendedora implica o aprender a reconhecer e agir diante de oportunidades, bem como interagir socialmente, visando organizar e gerir empreendimentos. Desse modo, Rae (2005) parte da ideia de que a aprendizagem é um direito fundamental e parte integrante do processo empresarial, de tal modo que os aspectos sociais e comportamentais merecem destaque assim como os aspectos econômicos que são, muitas vezes, destacados na teoria econômica. Outra proposição levantada pelo autor é a de que a aprendizagem deve ser explorada como um processo

contextual e ativo, que considera a participação social e a ação humana, ao invés de um processo puramente educacional. Rae (2006), portanto, parte do entendimento de que a prática empreendedora é aprendida mediante o ambiente do empreendimento, ou seja, através da prática e experiência social, e não somente no ambiente educacional. A ação empreendedora é vista, portanto, a partir de um processo experiencial, social e colaborativo de aprendizagem (RAE, 2004, 2005, 2006).

Para o estudo e o entendimento da aprendizagem empreendedora, também merece destaque o modelo de Politis (2005) que busca evidenciar o processo de transformação da experiência em conhecimento, partindo, portanto, do pressuposto de que a aprendizagem atua como um processo experiencial gerador de competências, como mostra a figura 2.

Figura 2 - Estrutura conceitual de aprendizagem empreendedora como um processo experiencial.



Fonte: Politis (2005, p.402)

De acordo com a estrutura apresentada por Politis (2005), observam-se algumas categorias a serem consideradas, conforme a seguir:

- **Conhecimento empreendedor:** quando a aprendizagem é aplicada ao conceito de empreendedorismo, muitas vezes, o aprendizado envolve o reconhecimento de uma oportunidade e o modo de agir diante dela, além da capacidade de superar obstáculos tradicionais da organização e se engajar simultaneamente em atividades que envolvem projetos concorrentes. Assim, a aprendizagem empreendedora implica: (a) o aumento da eficácia no reconhecimento de oportunidade; e (b) uma maior eficácia em lidar com as responsabilidades do novo negócio. Essa categoria vai ao encontro do modelo de Man e Lau (2000) no que tange à área das competências de oportunidades de mercado, em suas formas diversas, e à área das competências administrativas relacionadas com a organização de diferentes recursos internos e externos, assim como diz respeito ao saber engajar-se e comprometer-se, ou seja, assumir riscos, e o saber assumir responsabilidade (FLEURY; FLEURY, 2001);
- **Experiências da carreira do empreendedor:** a experiência anterior pode explicar por que certos empreendedores são mais bem sucedidos do que outros. Algumas experiências implicam no desenvolvimento do conhecimento empreendedor, derivado das experiências relevantes na carreira do empreendedor: a experiência de criação de novas empresas; a experiência de administração; e a experiência específica em determinado setor. Cada uma dessas experiências facilita o desenvolvimento de conhecimento que pode auxiliar na resolução de problemas similares no futuro.

Essa categoria reconhece o perfil do profissional empreendedor como àquele que sabe aprender e aprende a aprender, ou seja, sabe tirar lições das experiências e transformar em ação (LE BOTERF, 2003); associa-se, portanto, às competências administrativas e às competências de comprometimento apresentadas por Man e Lau (2000). Politis (2005, p. 406-407) sumariza o desenvolvimento do conhecimento empreendedor derivado das experiências da carreira através das seguintes proposições:

Proposição 1: A experiência de carreira é positivamente relacionada ao desenvolvimento do conhecimento empreendedor.

Proposição 1a: Quanto maior a experiência de carreira, maior é a eficácia do empreendedor em reconhecer e agir nas oportunidades empreendedoras.

Proposição 1b: Quanto maior a experiência de carreira, maior é a eficácia do empreendedor em lidar com os desafios de novos negócios.

- Processo de transformação de aprendizagem empreendedora: a ideia central da aprendizagem experiencial é que o aprender requer uma compreensão de experiência e alguma transformação dessa experiência (KOLB, 1984). O modelo de Kolb de aprendizagem experiencial propõe quatro fases de aprendizagem que os indivíduos precisam realizar, a fim de desenvolver a aprendizagem efetiva (ou seja, completar o ciclo de aprendizado).

Com base nas ideias de Kolb, a aprendizagem empreendedora pode ser considerada um processo experiencial em que os empreendedores desenvolvem o conhecimento através de quatro etapas de aprendizagem: experimentando, refletindo, pensando e agindo (BAILEY, 1986; JOHANNISSON et al, 1998 apud POLITIS (2005). No entanto, Politis (2005) argumenta que, embora a teoria de Kolb da aprendizagem experiencial continue a ser uma das mais influentes teorias de aprendizagem individual, esse modelo cíclico de Kolb não é adequado para entender todos os fatores que influenciam a aprendizagem dos empreendedores, tendo em vista que o processo de aprendizagem empreendedora não necessariamente segue uma sequência cíclica predeterminada de passos, de modo que o seu modelo demonstra o avanço nos estudos sobre aprendizagem individual;

- Modos de transformar uma experiência em Conhecimento empreendedor: o processo de transformação da experiência pode ocorrer mediante dois cursos distintos, dependendo de como os empreendedores transformam suas experiências em conhecimento (MINNITI; BYGRAVE, 2001 apud POLITIS, 2005). O processo de transformação da aprendizagem empreendedora mediante experiências de carreira em conhecimento pode ser realizado através do equilíbrio entre a *exploitation* e a *exploration*. *Exploitation* diz respeito à exploração do que já é conhecido, ou seja, implica que os indivíduos aprendem a partir da experiência, explorando velhas certezas, de tal modo que os empreendedores podem escolher ações que replicam ou estão intimamente relacionadas com atitudes já tomadas anteriormente, explorando seus conhecimentos preexistentes com o intuito de obter vantagens, minimizar custos e maximizar benefícios, incluindo refinamento, rotina e implementação de conhecimento (MARCH, 1991). Já *Exploration* significa que os indivíduos aprendem com as experiências, explorando novas possibilidades, incluindo experimentação, descoberta e inovação.

Vale frisar que nenhum desses dois cursos de ação ou modos de transformar experiência em conhecimento é melhor do que o outro. March (1991) parte do pressuposto de que ambos são essenciais para sustentar o aprendizado, de modo que um equilíbrio adequado entre os dois torna-se essencial, visando à sobrevivência e prosperidade. Assim, com base na discussão sobre o desenvolvimento de conhecimento empreendedor, observa-se que a experiência anterior está positivamente relacionada tanto com a eficácia de um empreendedor em reconhecer e agir sobre as oportunidades quanto em lidar com as responsabilidades de novos empreendimentos.

No entanto, Politis (2005) argumenta que dois empreendedores com aproximadamente a mesma quantidade de experiência podem ter desenvolvido diferentes tipos de conhecimento empreendedor, dependendo do seu modo predominante de transformação. Assim, o modo predominante de transformação pode ter vínculo com o tipo específico de conhecimento empreendedor que é desenvolvido. Dessa forma, Politis (2005) afirma que o modo predominante de transformação de experiências em conhecimento dos empreendedores pode moderar a relação entre suas experiências de carreira e o desenvolvimento de conhecimento empreendedor;

- Fatores que influenciam o processo de transformação da experiência em conhecimento: de acordo com Politis (2005) três aspectos são importantes para compreender melhor o modo pelo qual os empreendedores transformam experiência em conhecimento empreendedor:
  - a) resultado de eventos empresariais anteriores: envolvem tanto experiências bem sucedidas como insucessos, pois tais experiências podem ser replicadas quando positivas e evitadas quando negativas. Assim, Politis (2005, p. 412) apresenta três proposições:
 

Proposição 3: O resultado de eventos empreendedores prévios de um empreendedor está relacionado ao seu modo de transformar uma experiência em conhecimento.

Proposição 3a: Quanto maior o grau de fracasso empreendedor passado, maior o grau de um modo *Exploration* de transformar uma experiência em conhecimento.

Proposição 3b: Quanto maior o grau de sucesso empreendedor passado, maior o grau de um modo *Exploitation* de transformar uma experiência em conhecimento.
  - b) a lógica predominante ou raciocínio de um empreendedor. Sarasvathy (2001) descreve dois tipos de lógica em teorias econômicas: causalção e efetuação. O raciocínio causal utiliza técnicas de estimativas para explorar mercados latentes. Embora eficaz, apela para



imaginação, baseada em projeções. Já a lógica da efetuação define metas que emerge com o tempo. Desse modo, três proposições foram elaboradas por Politis (2005, p. 413):

Proposição 4: A racionalidade predominante de um empreendedor está relacionada ao seu modo de transformar uma experiência em conhecimento.

Proposição 4a: Quanto maior a confiança na efetuação como racionalidade dominante, maior o grau do modo *Exploration* de transformar uma experiência em conhecimento.

Proposição 4b: Quanto maior a confiança na causação como racionalidade dominante, maior o grau do modo *Exploitation* de transformar uma experiência em conhecimento.

O contexto específico no qual o empresário atua define a tomada de decisão empresarial. O mesmo empresário pode utilizar o raciocínio causal ou a lógica da efetuação em momentos diferentes dependendo das circunstâncias. Porém o resultado de eventos empresariais anteriores, que envolvem fracassos e sucessos pode influenciar a lógica dominante no processo de decisão. (POLITIS; GABRIELSSON, 2006).

c) orientação de carreira de um empreendedor em que são identificados quatro estilos: linear, especialista, espiral e transitório. A preferência do empreendedor por um desses estilos se baseia em diferentes razões. Enquanto alguns preferem explorar novas áreas e campos de atuação, outros preferem a rotina e especialização. (BROUSSEAU et al, 1996 apud POLITIS, 2005; POLITIS; GABRIELSSON, 2006).

O estilo linear é caracterizado pela busca por campos de carreira que envolve uma série progressiva na hierarquia, ou seja, poder e realização se tornam os motivos principais por trás das escolhas de carreira. Já o estilo especialista, por outro lado, caracteriza-se pelo compromisso em determinada ocupação, ou seja, o indivíduo se esforça para obter mais desenvolvimento e aperfeiçoamento dentro de um determinado nicho ou especialidade. O estilo espiral é caracterizado por uma preferência por grandes movimentos em áreas profissionais que estão intimamente relacionadas com as anteriores. Por fim, o estilo transitório associa-se pela preferência por trabalhos episódicos, ou seja, o indivíduo apresenta fascínio por mesclar experiências de trabalho numa busca contínua pela variedade e independência (POLITIS; GABRIELSSON, 2006). Assim, Politis (2005, p. 415), apresentou as seguintes proposições:

Proposição 5: A orientação de carreira de um empreendedor está relacionada ao seu modo de transformar uma experiência em conhecimento.

Proposição 5a: Empreendedores com uma orientação de carreira transitória ou espiral podem de forma mais ampla, focar em um modo *Exploration* de transformar uma experiência em conhecimento.

Proposição 5b: Empreendedores com uma orientação de carreira linear ou especialista podem de uma forma mais ampla focar em um modo *Exploitation* de transformar uma experiência em conhecimento.

Os motivos ou orientação de carreira dos empresários podem influenciar as ações futuras e tomadas de decisão. Cabe frisar, que a ideia de carreira definida, nesse estudo, não inclui apenas o que um indivíduo faz em uma determinada ocupação, mas na experiência total da vida profissional de um indivíduo (POLITIS; GABRIELSSON, 2006).

Esses fatores permitem focar o processo intermediário de transformação, onde a experiência é transformada em conhecimento empresarial, considerando, portanto, o processo de aprendizagem empreendedora e não apenas a relação direta entre a experiência particular e o conhecimento adquirido mediante essa experiência. Ao fazer essa análise, torna-se possível reconhecer como o processo de transformação influencia o tipo de conhecimento empreendedor, que é desenvolvido através da experiência prévia.

Para uma melhor compreensão do empreendedorismo como um processo experiencial de aprendizagem, um caminho é explorar o processo de transformação da experiência em conhecimento empreendedor, ou seja, através da *Exploitation* e *Exploration*. No primeiro caso, os empreendedores escolhem ações que replicam ou estão intimamente relacionadas com ações tomadas anteriormente, explorando, assim, seu conhecimento pré-existente. No segundo caso, os empreendedores escolhem novas ações que são distintas das já tomadas anteriormente, explorando, assim, novas áreas onde eles não possuem nenhuma experiência anterior. Nesse sentido, as experiências de carreira dos empreendedores são transformadas em conhecimento através do equilíbrio entre a *Exploitation* do que já foi conhecido e a *Exploration* de novas possibilidades. (POLITIS; GABRIELSSON, 2005).

Com base na análise do modelo de Politis (2005), é possível constatar os vínculos existentes entre o processo de transformação das experiências em conhecimento empreendedor. Politis (2005) entende o conceito de competência empreendedora como a habilidade de reconhecer oportunidades e lidar com responsabilidade do novo negócio, o que corresponde às competências empreendedoras do modelo de Man e Lau (2000).

Assim, é possível constatar, com clareza, os vínculos entre aprendizagem e competência, visto que o profissional empreendedor transforma sua experiência em conhecimento, na medida em que sabe administrar uma situação profissional complexa, que envolve o saber agir e reagir com pertinência; o saber mobilizar recursos em um contexto; o

saber engajar-se; o saber aprender a aprender; e ter visão estratégica. (FLEURY; FLEURY, 2001; LE BOTERF, 2003; ZARIFIAN, 2001).

A partir do modelo de Politis (2005) torna-se possível compreender como ocorre o processo de aprendizagem no contexto empreendedor mediante a transformação de experiências em conhecimento. Assim, esse modelo parte do entendimento de que a aprendizagem empreendedora consiste em um processo contínuo que facilita o desenvolvimento de um corpo de conhecimento que pode, de diferentes formas, contribuir para ação efetiva do negócio, sendo o conhecimento empreendedor advindo da experiência pessoal do empreendedor e utilizado para guiar novas experiências (POLITIS, 2005).

O aprendizado é adquirido através das ações, ou seja, na prática, de forma experiencial e advém das experiências passadas de sucessos e insucessos, da observação de outros empreendedores e de outras fontes de relacionamentos (RAE, 2004, 2005; MAN; LAU, 2000; POLITIS 2005).

### 2.3 A NOÇÃO DE COMPETÊNCIA

Para Le Boterf (2003), o termo competência, etimologicamente, vem do latim *competens* que significa “o que vai com, o que é adaptado a”. Essa definição a respeito do vocábulo competência se aproxima da ideia de que a competência só se manifesta quando posta em ato, em um dado contexto particular, portanto, ela não é uma constante, é contingente.

A complexidade e as incertezas, que circundam o cenário empresarial atual, fazem com que as organizações precisem de pessoas capazes de enfrentar situações imprevistas, pois conforme declara Le Boterf (2003, p. 21):

[...] O desempenho de uma empresa, de uma de suas unidades ou de um projeto depende do conjunto das microdecisões de ação tomadas pela competência de seus profissionais. É preciso saber enfrentar situações profissionais evolutivas e pouco definidas.[...].

Desse modo, observa-se uma tentativa de articulação entre as ações dos indivíduos e o desempenho das empresas. A noção da competência é vista como resultado da ação do profissional. A competência do profissional envolve, portanto, o saber administrar uma situação profissional complexa (LE BOTERF, 2003). Zarifian (2001) aborda alguns aspectos contextuais que devem ser considerados quando se trata de competência: a noção de evento,

de comunicação e de serviços. Esses três fatores explicam a lógica da competência e permitem questionar o entendimento do termo competência à limitação de definição prévia de atividades pré-estabelecidas por um sistema fechado de cargos e funções (LE BOTERF, 2003; ZARIFIAN, 2001). A ideia de evento diz respeito às ocorrências inesperadas, que ocorrem de forma não programada, podendo vir a gerar transtornos nas atividades rotineiras, de tal modo que, para enfrentá-las, é preciso que os indivíduos se repositionem no contexto do trabalho; a noção de comunicação, envolve o compartilhamento de normas e objetivos comuns, bem como as interações entre os indivíduos, de tal forma que implica a compreensão das pessoas entre e sobre si mesmas; por fim, em relação à noção de serviço, é imprescindível e central para todas as organizações, visto que implica atender clientes externos e internos da organização. Segundo Zarifian (2001), esses três aspectos, em torno da abordagem sobre competência, são inerentes ao contexto socioeconômico. Para o autor a competência:

[...] é um entendimento prático de situações que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações. [...] é a faculdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações, é a faculdade de fazer com que esses atores compartilhem as implicações de suas ações, é fazê-los assumir áreas de co-responsabilidade (ZARIFIAN, 2001, p.68-74).

Para Zarifian (2001), a competência é um fenômeno multidimensional que envolve a mobilização de recursos para ação e o enfrentamento de eventos incertos e imprevisíveis. A redução da competência a determinados atributos se contrapõe à imprevisibilidade e à diversidade de situações. É no âmbito de uma situação complexa ou evento crítico que se manifesta o profissionalismo ou a competência (LE BOTERF, 2003; ZARIFIAN, 2001). Cabe frisar que os autores descritos acima buscam a compreensão em torno da diferença entre a noção de competência e qualificação.

Zarifian (2001) entende que a qualificação possui significado semelhante com a competência, destacando a diferença de que a qualificação diz respeito aos recursos adquiridos pelos indivíduos mediante sua formação e atividade profissional, já a competência se apoia nos conhecimentos adquiridos e transformados pelos indivíduos mediante o enfrentamento de situações diversas, sendo resultado da qualificação.

Le Boterf (2003) destaca que a qualificação legitimada por um diploma de formação inicial não garante ao indivíduo a capacidade de saber agir com competência. Significa, tão somente, que ele dispõe de certos recursos que o permite construir competências.

Na visão de Mamede e Moreira (2005) a competência é pensada em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes associada ao estoque de recursos que o indivíduo

detém. Os autores entendem que a competência está alinhada às necessidades do cargo ou prática administrativa. Em contrapartida, Fleury e Fleury (2001, p. 187), mencionam que “a competência do indivíduo não é um estado, não se reduz a um conhecimento ou *know how* específico.” O fato de o indivíduo possuir as qualificações necessárias para o exercício de um cargo ou função, não lhe assegura a capacidade de agir com competência. Para Le Boterf (2003, p.48) “a competência requer uma instrumentalização em saberes e capacidades, mas não se reduz a essa instrumentalização”.

Desse modo, a ideia de competência não se limita a um conjunto de conhecimentos específicos estocados no indivíduo nem a uma prática administrativa. Fleury e Fleury (2001) mencionam, ainda, que a noção de competência está associada a verbos como: saber agir, mobilizar recursos, comunicar, aprender, engajar-se, assumir responsabilidades e ter visão estratégica. Desse modo, define-se competência como um saber agir responsável e reconhecido pelos outros, sendo necessário mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, visando agregar valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. O quadro abaixo mostra as definições relacionadas aos verbos expressos no conceito sobre competência:

Quadro 3 - Competências para o profissional.

CONCEITO	DEFINIÇÃO
Saber agir	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
Saber comunicar	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; saber desenvolver-se.
Saber engajar-se e comprometer-se	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se.
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

**Fonte:** Fleury e Fleury (2001, p.188).

Com base no quadro acima, parte-se do pressuposto de que o conceito de competência envolve uma perspectiva dinâmica e contextual, de tal forma que está associada ao processo de identificação de oportunidades, interação com o ambiente interno e externo e o saber trabalhar o conhecimento e as experiências. A noção de competência está associada ao modo como o indivíduo articula e mobiliza os recursos, visando enfrentar situações complexas ou eventos imprevisíveis do trabalho (LE BOTERF, 2003; ZARIFIAN, 2001).

Assim, a competência se expressa na ação, partindo de uma concepção dinâmica sobre competência. A ideia de competência envolve a relação entre o indivíduo e o contexto do trabalho, numa perspectiva construtivista, que não se limita apenas às atribuições funcionais ou estoques de conhecimentos. Essa perspectiva construtivista, em torno de competência, considera a associação entre competência e o processo de aprendizagem, pois parte da ideia de que a competência se expressa na ação, em um determinado contexto, partindo dos conhecimentos e das experiências acumuladas pelo indivíduo. (FEUERSCHÜTTE, 2006).

As experiências atuam como processo e as competências como resultados desses processos de aprendizagem adquiridos mediante experiências. Delineia-se, portanto, os vínculos entre o contexto, o processo de aprendizagem e desenvolvimento de competências e, tal relação retrata a corrente construtivista, de origem francesa, que entende o processo de aprendizagem como mecanismo de desenvolvimento das competências profissionais (PAIVA; MELO, 2008). Seguindo essa mesma linha conceitual sobre competência, alinhada ao processo de aprendizagem, o autor Zarifian (2001, p.72) a menciona como “um entendimento prático de situações que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações”.

De acordo com Zarifian (2001, p.42): “a competência profissional não pode mais ser enclausurada em definições prévias de tarefas a executar em um posto de trabalho”. A competência de um indivíduo se manifesta conforme sua utilização em dada situação prática, partindo da transformação dos conhecimentos adquiridos em resultados. Observa-se que competência não consiste, tão somente, no conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para execução de determinada atividade, mas se manifesta através do desempenho do indivíduo em determinado contexto, que refletem certas ações e comportamentos.

Le Boterf (2003), numa tentativa de demonstrar as transformações no mundo do trabalho e a evolução no que tange ao conceito do tema competência, que interferem nas práticas de gestão, apresenta dois modelos de competência existentes. O primeiro modelo remete às concepções tayloristas e fordistas, em torno da competência, já que se limita a um saber-fazer baseado no comportamento esperado, de acordo com o prescrito. Esse modelo reflete o período da racionalização do trabalho e estudo dos tempos e movimentos, em que a competência é objeto de um gerenciamento marcado pelo controle. Já o segundo modelo marca um período no qual houve mudanças significativas para a vida dos trabalhadores. O profissional competente passa a ser visto como um ator, um sujeito ativo do processo, e não mais como um operador de tarefas ou extensão das máquinas.

Assim, com base nesse segundo modelo, a competência profissional envolve o saber agir em situações diversas. O profissional competente é aquele que vai além do prescrito e toma iniciativas quando necessário. A administração das situações complexas é o desafio maior para os trabalhadores competentes. O saber administrar a complexidade, segundo Le Boterf (2003), envolve vários saberes: saber agir com pertinência; saber mobilizar saberes e conhecimentos em um contexto profissional; saber integrar ou combinar saberes múltiplos e heterogêneos; saber transpor; saber aprender e aprender a aprender; saber envolver-se.

A figura 3 apresenta um resumo das características esperadas do profissional:

Figura 3 - O perfil do profissional.

<p>O profissional: Aquele que sabe administrar uma situação profissional complexa.</p>	<p>saber agir e reagir com pertinência</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- saber o que fazer;</li> <li>- saber ir além do prescrito;</li> <li>- saber escolher na urgência;</li> <li>- saber arbitrar, negociar, decidir;</li> <li>- saber encadear ações de acordo com uma finalidade.</li> </ul>
	<p>saber combinar recursos e mobilizá-los em um contexto</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- saber construir competências a partir de recursos;</li> <li>- saber tirar partido não somente de seus recursos incorporados (saberes, saber-fazer, qualidades), mas também dos recursos de seu meio.</li> </ul>
	<p>saber transpor</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- saber memorizar múltiplas situações e soluções-tipos;</li> <li>- saber distanciar-se, funcionar “em dupla direção”;</li> <li>- saber utilizar seus metacconhecimentos para modelizar;</li> <li>- saber determinar e interpretar indicadores de contexto;</li> <li>- saber criar as condições de transponibilidade com o auxílio de esquemas transferíveis.</li> </ul>
	<p>saber aprender e aprender a aprender</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- saber tirar as lições da experiência; saber transformar sua ação em experiência;</li> <li>- saber descrever como se aprende;</li> <li>- saber agir em circuito duplo de aprendizagem.</li> </ul>
	<p>saber envolver-se</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- saber envolver sua subjetividade;</li> <li>- saber assumir riscos;</li> <li>- saber empreender;</li> <li>- ética profissional.</li> </ul>

Diversos são os conceitos atribuídos ao tema competência na literatura. Bitencourt (2005) resgata uma seleção de conceitos sobre competências, com diferentes enfoques, de acordo com vários autores, observados no Quadro 4.

Quadro 4 - Conceitos sobre Competências.

Autor/ano	Conceito	Ênfase
Boyatzis (1982, p. 23)	As Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização	Formação, comportamentos, resultados.
Spencer e Spencer (1993, p. 9)	A competência refere-se à características intrínsecas ao indivíduo que influencia e serve de referencial para seu desempenho no ambiente de trabalho.	Formação e resultado.
Le Boterf (2003, p.267)	Competência é assumir responsabilidades frente à situações de trabalho complexas, buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular.	Mobilização e ação.
Dutra (2001, p. 29)	Competência está associada à noção de entrega, aquilo que a pessoa pode e quer entregar à organização, portanto, refere-se ao indivíduo saber agir de maneira responsável e ser reconhecido por isso.	Aptidão, entrega e formação.
Ruas (2005)	É a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competências), a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área.	Ação e resultado.
Fleury e Fleury (2004, p. 30)	Competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.	Ação e resultado.
Zarifian (2001, p.66)	A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exercem em contexto preciso. Ela é constatada na sua utilização em situação profissional a partir da qual é passível de avaliação. Compete então à empresa identificá-la, avaliá-la e fazê-la evoluir.	Aptidão, ação e resultado.

Fonte: adaptado de Bitencourt (2005, p. 21-23)

Desse modo, cabe ressaltar que o presente estudo compreende a competência sob o ponto de vista de uma perspectiva dinâmica, como resultado de uma ação. A competência se manifesta nas situações complexas ou eventos críticos (LE BOTERF, 2003; ZARIFIAN, 2001) e envolve a mobilização de saberes expressos na situação de trabalho, o que implica não apenas no saber-fazer, conforme prescrito, mas no saber-agir, ou seja, ir além do prescrito. É necessário saber-agir, mobilizar e integrar um conjunto de saberes (LE BOTERF, 2003). Saber-fazer não é sinônimo de saber-agir, a diferença está na ideia de que:

fazer sem agir é operacionalizar uma técnica, ou realizar um movimento sem projetar seu sentido e os encadeamentos que ele supõe” [...] “O agir profissional estabelece uma coordenação de atos interdependentes uns dos outros. A competência exige saber coordenar operações, e não somente aplicá-las isoladamente (LE BOTERF, 2003, p. 46).



Os autores Godoi e Silva (2003, p.9) ressaltam que:

Le Boterf (2000) compara a competência a um ato de enunciação que não pode existir sem referência ao sujeito que o emite nem ao contexto no qual ele se situa. A colocação do contexto e da plasticidade na constituição da competência evidencia novamente a singularidade individual como eixo fundamental na estruturação do construto.

Le Boterf (2003) menciona que os recursos incorporados ao profissional, ou seja, inseparáveis de sua personalidade, são constituídos pelos saberes (que envolvem os saberes teóricos; saber do meio; e saberes procedimentais); pelo saber-fazer (que envolvem os saber-fazer formalizados; os saber-fazer empíricos; os saber-fazer relacionais; e os saber-fazer cognitivos); além das aptidões ou qualidades, recursos fisiológicos e recursos emocionais.

Em se tratando dos saberes teóricos, o saber compreender, estes servem para entender um fenômeno, objeto ou situação, portanto, referem-se mais aos procedimentos do que aos processos. São saberes exógenos, formalizados. Modo principal de aquisição: educação formal; formação inicial; e contínua. O saber do meio, saber adaptar-se, refere-se ao contexto no qual o profissional intervém. Trata dos dispositivos sociotécnicos nos quais o profissional atua. Distingue-se em: saberes sobre os processos; saberes sobre os materiais e os produtos; saberes organizacionais; e saberes sociais. Modo de aquisição: formação contínua e experiência profissional. Os saberes procedimentais, saber como proceder, corresponde às regras para agir, portanto, descrevem procedimentos, métodos e modos operatórios. É o saber dos manuais e dos modos de uso. Podem ser enriquecidos pela ação, porém são adquiridos mediante sistemas formais de educação e de formação. Modo de aquisição: educação formal; formação inicial e contínua.

O saber-fazer formalizado constitui condutas, métodos ou instrumentos dominados pelo profissional. São habilidades para realizar operações. Modo de aquisição: experiência profissional. O saber-fazer empírico implica no saber oriundo da ação. Envolve o saber-fazer mediante a experiência prática, portanto, só pode ser produzido se houver uma ação. É validado mais por sua eficácia pragmática do que por sua coerência interna. Resulta da formação “no local de trabalho”: o sujeito aprende através da impregnação lenta e progressiva da profissão. Modo de aquisição: experiência profissional. Os saber-fazer relacionais resulta da experiência social e profissional. O saber conduzir as situações profissionais no contexto do trabalho. Modo de aquisição: experiência social e profissional. Os saber-fazer cognitivos envolvem as operações intelectuais necessárias para análise e resolução de problemas. São produtoras de inferências: criação de novas informações a partir de um conjunto de

informações iniciais. Modo de aquisição: educação formal; formação inicial e contínua; experiência social e profissional.

Em relação às aptidões ou qualidade pessoais, essas são mais difíceis de expressar e descrever. São qualidades que precisam ser contextualizadas: rigor, curiosidade e antecipação. Os recursos fisiológicos e emocionais, o corpo e suas emoções, são essenciais na ação competente. O profissionalismo não envolve apenas o saber-fazer, mas também o saber ser que resulta da interação entre uma personalidade e uma dada situação. Todos esses recursos mobilizados, diante de situações complexas, permitem a manifestação das competências do profissional. (LE BOTERF, 2003).

A competência não pode ser considerada sob uma única dimensão ou de maneira isolada de um contexto ou situação. Conforme Feuerschütte (2006, p. 79) “as dimensões podem ser reconhecidas nos recursos – saberes e características pessoais mobilizados do indivíduo – e o contexto constitui uma dada realidade ou situação profissional em que o indivíduo se insere – com suas características, demandas e imprevistos”.

Observa-se, portanto, que a competência está relacionada à capacidade do indivíduo mobilizar recursos mediante eventos ou situações complexas. Esses recursos resultam da educação formal, experiência social e profissional, de tal modo que não atuam de forma isolada e estão articulados entre si. Existe um vínculo entre as experiências vividas, o seu aprendizado e a aquisição de competências diante de situações complexas. A competência se realiza na ação, não preexistindo a ela (LE BOTERF, 2003; ZARIFIAN, 2001). A ação carrega uma significação para o sujeito. O profissional age de acordo com os significados que atribui às situações vivenciadas no contexto do trabalho. A competência consiste em uma ação sobre uma finalidade que tem sentido pra o profissional. “O agir profissional supõe uma certa vontade”. (LE BOTERF, 2003, p. 47).

Em síntese, o agir profissional envolve fatores internos e externos ao indivíduo que revelam a manifestação de competências. Reconhece-se, nesse estudo, a importância do contexto de trabalho para a manifestação da competência profissional. Compreende-se, portanto, a competência como um processo dinâmico, resultado da ação profissional, que se constrói mediante um conjunto de saberes e mobilização de recursos que promovem o saber administrar uma situação complexa ou evento crítico. (FLEURY; FLEURY, 2001; LE BOTERF, 2003; ZARIFIAN, 2001).

As competências empreendedoras relacionadas ao perfil do profissional empreendedor revelam-se diante de situações não programadas no contexto do trabalho, aliadas ao processo de significação para o sujeito, diante de experiências vivenciadas que resultaram em

aprendizagem. Assim, o conceito em torno do termo competência empreendedora, será tratado na seção a seguir, visto que envolve um conjunto de saberes aliados às experiências e, portanto, vinculado ao fenômeno da aprendizagem.

### 2.3.1 Competências Empreendedoras

Ao abordar o tema competência, no campo do empreendedorismo, torna-se relevante compreender o conceito de competências empreendedoras. Segundo Mamede e Moreira (2005, p.5):

Uma competência empreendedora pode ser considerada como um tipo de característica superior que destaca os indivíduos denominados competentes, através dos diferentes traços de personalidade, habilidades e conhecimentos. Além disso, estes traços são influenciados pela experiência de cada um, o grau de instrução, a educação, a base familiar do empreendedor e por outras variáveis demográficas.

Esses autores mencionam ainda, que as competências associadas a posturas empreendedoras se vinculam ao senso de identificação de oportunidades, a capacidade de relacionamento em rede, as habilidades conceituais, a capacidade de gestão, a facilidade de leitura, ao posicionamento em cenários conjunturais e ao comprometimento com interesses individuais e da organização.

Feuerschütte e Godoi (2007, p.1) partem da seguinte visão sobre o empreendedor:

O indivíduo empreendedor é tido como detentor de determinados atributos que lhe predis põem ao sucesso e à eficiência, sendo frequentemente desafiado a enfrentar situações complexas que podem 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.

Desse modo, conforme exposto acima, a noção de competências empreendedora parte do entendimento da figura do empreendedor como um indivíduo dotado de certos atributos ou características, que o diferencia dos demais, sendo a competência refletida na capacidade de ação frente às situações complexas, em razão das experiências, aprendizagem, educação e base familiar.

Feuerschütte e Godoi (2007, p.4), mencionam, ainda:

As características individuais que demonstram a competência do empreendedor estão na sua capacidade de estabelecer visão de longo prazo, criar oportunidades de negócios, desenvolver pessoas e definir padrões de desempenho. Neste sentido, a definição de empreendedor vincula-se à ação e ao modo como o indivíduo enfrenta os desafios do contexto, transpondo o limite dos traços pessoais ou funções desempenhadas na organização.

Várias são as características do espírito empreendedor. São visionários; sabem tomar decisões; são indivíduos que fazem a diferença; sabem explorar as oportunidades; são determinados e dinâmicos; são otimistas e apaixonados pelo que fazem; são independentes e constroem o próprio destino; ficam ricos; são líderes e formadores de equipes; são bem relacionados (networking); são organizados; planejam; possuem conhecimento; assumem riscos calculados; e, criam valor para a sociedade. (DORNELAS, 2007).

Em se tratando do tema competência empreendedora, alguns estudiosos desenvolveram propostas de modelos de competências que contribuíram para o entendimento das ações necessárias para as atividades empreendedoras. Desse modo, cabe destacar o modelo de Man e Lau (2000) que categorizaram as competências empreendedoras em seis áreas distintas: (1) oportunidade; (2) relacionamento; (3) conceitual; (4) administrativa; (5) estratégias e, (6) comprometimento. O quadro abaixo apresenta essa categorização:

Quadro 5 - Áreas de Competências e Focos Comportamentais.

ÁREAS DE COMPETÊNCIAS	FOCO COMPORTAMENTAL
Competências de Oportunidades	Competências relacionadas ao reconhecimento de oportunidades de mercados em suas diferentes formas.
Competências de Relacionamento	Competências relacionadas às interações baseadas nos relacionamentos entre indivíduos e indivíduos e grupos.
Competências Conceituais	Competências relacionadas às diferentes habilidades conceituais que estão refletidas no comportamento do empreendedor.
Competências Administrativas	Competências relacionadas com a organização de diferentes recursos internos e externos, recursos humanos, físicos, financeiros e tecnológicos.
Competências Estratégicas	Competências relacionadas à escolha, avaliação e implementação das estratégias da empresa.
Competências de Comprometimento	Competências que demandam habilidade de manter a dedicação do dirigente ao negócio.

**Fonte:** adaptado de Man e Lau (2000)

Mamede e Moreira (2005) utilizaram o modelo de Man e Lau (2000) com o objetivo de delinear o perfil de competências de empreendedores portugueses e cearenses que

investem em hotelaria no estado do Ceará. Através do estudo comparativo, foi possível detectar algumas diferenças e similaridades entre os dois empreendedores. A competência de oportunidade foi observada pelos dois empreendedores. Com relação às competências conceituais, ambos demonstraram vontade de aprender, elevada capacidade de inovação e facilidade de assumir riscos. Observou-se, ainda, que as competências estratégicas são um traço marcante no perfil do empreendedor português, porém, esta característica não foi percebida no perfil empreendedor cearense, por não existirem estratégias claras e definidas em sua atuação profissional.

Diante do exposto, esse estudo, em suas conclusões, vai ao encontro da noção adotada por Man e Lau (2000), pois considera que as competências empreendedoras estão relacionadas aos traços de personalidade, habilidades e conhecimentos, adquiridos mediante experiências, aprendizagem, educação e âmbito familiar. Assim, ao considerar as características e comportamentos do empreendedor, torna-se relevante reconhecer a influência de aspectos contextuais, relacionados à cultura e à experiência de vida, pois o conceito de competência empreendedora adotado, no presente trabalho, está associado à noção de complexidade.

Desse modo, cabe destacar, também, a pesquisa desenvolvida por Feuerschütte e Godoi (2007) cujo objetivo foi caracterizar as competências empreendedoras do setor hoteleiro, mediante a reconstrução histórica de experiências de trabalho e da atuação dos sujeitos em seus empreendimentos. A investigação foi realizada através do método da história oral, mediante entrevistas com os empreendedores do setor de hotelaria. A configuração de competências foi estruturada em três categorias: as competências quanto às características pessoais do empreendedor: envolvem atributos, por parte dos sujeitos, influenciados por história familiar e situações críticas vivenciadas, portanto, competências relacionadas aos recursos emocionais, aptidões ou qualidades; as competências relativas à gestão do empreendimento: envolvem o saber usar as próprias experiências como fonte de aprendizagem e, portanto, implica a associação entre conhecimentos e experiências, com a produção de novos saberes aplicados a novos contextos; e as competências relacionadas ao empreendimento e seu contexto. Também envolve a necessidade de articulação para enfrentar as ameaças e formação de redes, além do reconhecimento de oportunidades. Assim, esses autores estudaram o fenômeno do empreendedorismo sob uma visão dinâmica, ou seja, a competência como resultante da ação do profissional, concepção essa que converge com a noção de competência empreendedora adotada pelo presente estudo.

Filion (1991), em suas pesquisas, visando propor um sistema de aprendizagem àqueles que pretendem tornarem-se empresários, classificou o sistema de relações do empreendedor em três níveis: primárias (família), secundárias (relacionamentos externos à empresa) e terciárias (relacionamentos internos à empresa). A competência deve ser compreendida, portanto, como um processo dinâmico, resultado da ação articulada dos sujeitos envolvidos, considerando o contexto do trabalho e as experiências sociais.

Conforme, Feuerschütte e Godoi (2007, p. 13) “a associação entre conhecimentos e experiências, com a produção de novos saberes aplicados a novos contextos, mostra que a competência em ação alavanca o processo de aprendizagem”. A análise da competência, nessa perspectiva, revela a associação entre competência e o processo de aprendizagem, ou seja, a competência se expressa na ação, em determinado contexto, conforme experiências que se acumulam.

No debate sobre competências empreendedoras, em sua multidimensionalidade, cabe destacar as autoras Feuerschütte e Alperstedt (2008), que consideram o empreendedorismo e a competência elementos convergentes e complementares:

A configuração das competências dos empreendedores pode ser estudada a partir da relação do empreendimento com o contexto, da gestão do empreendimento e das características pessoais do empreendedor, realizada sob uma perspectiva dinâmica que busca articular a idéia de que a competência expressa na ação sobre situações complexas pode ser reveladora de oportunidades empreendedoras dispostas ao indivíduo empreendedor. Nesse sentido, a interpretação das competências e os múltiplos saberes que as sustentam e são mobilizados pelos empreendedores demonstram a vinculação entre os construtos competência do empreendedor e oportunidades empreendedoras, mediados pelo surgimento dos eventos críticos ou situações complexas a serem enfrentados pelos sujeitos.

Desse modo, esse estudo parte da ideia de que competência empreendedora se revela mediante a articulação de um conjunto de características individuais que se sustentam em múltiplos saberes e se expressam na ação através de situações complexas ou eventos críticos. Observa-se, portanto, a contribuição do processo de aprendizagem no desenvolvimento de competências relacionadas às atividades empreendedoras.

Na próxima seção será abordada, portanto, os vínculos entre aprendizagem e competências empreendedoras, partindo da premissa de que o processo de aprendizagem atua como um meio pelo qual o indivíduo adquire competências relacionadas ao perfil empreendedor, pois a aprendizagem empreendedora consiste em um fenômeno contextual no qual o indivíduo manifesta certos comportamentos e ações, partindo de experiências acumuladas tanto no âmbito pessoal quanto profissional.

## 2.4 VÍNCULOS ENTRE APRENDIZAGEM E COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS

A realização de uma análise dos vínculos entre o processo de aprendizagem e o desenvolvimento de competências empreendedoras pode contribuir para potencializar o entendimento sobre como ocorre o desenvolvimento de competências empreendedoras a partir de processos de aprendizagem que considerem o contexto e a experiência como determinantes para a forma de pensar e de agir do empreendedor. O quadro 6, procura evidenciar a possibilidade de articulação entre aprendizagem e competências empreendedoras.

Quadro 6 – Articulação entre aprendizagem e competências empreendedoras.

CATEGORIAS DE APRENDIZAGEM EMPREENDEDORA	ELEMENTOS DOS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM	COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS	RECURSOS MOBILIZADOS	DEFINIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS	AUTORES
Conhecimento Empreendedor	- Reconhecimento de oportunidades - Lidar com responsabilidades do novo negócio	- Competências de Oportunidades - Competências Administrativas	- Saberes teóricos - Saber do meio - Saberes procedimentais	- Saber compreender um fenômeno no contexto da atuação profissional e mobilizar os recursos necessários.	- POLITIS (2005) - MAN; LAU (2000) - LE BOTERF (2003)
Experiências da Carreira do Empreendedor	- Experiência de criação de empresas - Experiência de administração - Experiência específica do setor	- Competências Administrativas - Competências de Comprometimento	- Saber-fazer formalizados; - Saber-fazer empíricos - Saber-fazer relacionais	- Capacidade para realização de operações mediante experiência prática	- POLITIS (2005) - MAN; LAU (2000) - LE BOTERF (2003)
Processo de transformação de Aprendizagem Empreendedora	- Resultados de eventos prévios - Lógica ou racionalidade dominante - Orientação de carreira	- Competências Conceituais	- Saber teórico - Saber do meio - saberes procedimentais	- Capacidade de se adaptar ao contexto profissional	- POLITIS (2005) - MAN; LAU (2000) - LE BOTERF (2003)
Formação Pessoal e Social	- Construção da narrativa da identidade - Relações familiares - Identidade como prática - Tensão entre identidade atual e futura	- Competências de Relacionamento	Aptidões/ Qualidades	- Saber relacionar-se entre indivíduos e grupos	-RAE (2004) -MAN; LAU (2000) - LE BOTERF (2003)
Aprendizagem Contextual	- Aprendizado por meio de imersão dentro do setor - Reconhecimento de oportunidade por meio de participação cultural - Teorias sobre as práticas de ação empreendedora	- Competências de Oportunidades - Competências Administrativas	- Saber teórico - Saber do meio - Saberes procedimentais	- Saber como proceder na atuação profissional	-RAE (2004) -MAN; LAU (2000) - LE BOTERF (2003)
Empreendimento Negociado	- Empreendimento conjunto e parcerias - Significados compartilhados, estruturas e práticas - Mudanças de papéis ao longo do tempo - Inserção em redes de relacionamentos externos	- Competências de Relacionamento - Competências Estratégicas	Aptidões/ Qualidades	- Ter rigor, curiosidade e antecipação	-RAE (2004) -MAN; LAU (2000) - LE BOTERF (2003)

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Conforme se observam no quadro acima, as diferentes categorias de aprendizagem empreendedora estão vinculadas às diversas áreas de competências empreendedoras. As experiências vividas pelos profissionais empreendedores, no âmbito pessoal, social e profissional permitem essa categorização em torno do processo de aprendizagem, de tal modo que a aprendizagem atua como um processo experiencial que resulta no desenvolvimento de competências em suas diversas áreas de atuação.

As experiências da trajetória de vida dos indivíduos contribuem para o desenvolvimento de competências, visto que através dessas experiências ações concretas são realizadas, quando contextualizadas, por meio da articulação e mobilização de saberes e recursos.

Assim, as diversas categorias de aprendizagem estão vinculadas ao reconhecimento de oportunidades, às experiências de carreira, às relações familiares, à participação cultural e significados compartilhados. Esse conjunto de elementos relacionados ao processo de aprendizagem refletem o papel do contexto na construção de competências.

A competência empreendedora se expressa na manifestação do que o indivíduo aprendeu através de suas experiências, de tal modo que só é percebida quando contextualizada, pois só se manifesta quando posta em ato, sendo resultado da ação do profissional empreendedor que envolve o saber administrar uma situação complexa e mobilizar recursos, bem como o saber relacionar e se adaptar ao contexto do trabalho.

Esse entendimento sobre competência retrata a relação entre o indivíduo, o contexto e o processo de aprendizagem. As experiências contribuem para o aprendizado e esse atua como um processo que permite o desenvolvimento de competências.



### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Aspectos relacionados à metodologia desta pesquisa serão detalhados neste capítulo. O presente estudo foi realizado com 5 ganhadoras do prêmio SEBRAE mulher de negócio, na categoria pequenos negócios, entre 2004 e 2012, com o propósito de analisar os vínculos entre o processo de aprendizagem e o desenvolvimento de competências das ganhadoras do PSMN.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

Esse estudo se caracteriza como qualitativo, visto que permite a aproximação a um fenômeno social na perspectiva dos sujeitos nele envolvido e é orientado por uma perspectiva construtivista, com foco em problema social ou humano, já que busca dar ênfase na “intencionalidade dos atos humanos [...], privilegiando as percepções dos atores” (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 2001, p.133).

A abordagem qualitativa se preocupa, nas ciências sociais, com uma realidade que não pode ser quantificada, pois trabalha com o universo de significados e atitudes que permite conhecer mais profundamente as relações e os fenômenos (MINAYO, 2002). Assim, a pesquisa qualitativa, que não possui a pretensão positivista de busca da reflexão especular do mundo social, pode viabilizar o acesso aos significados atribuídos pelas pessoas, às suas experiências e ao mundo social. (MILLER; GLASSNER, 1997 apud GODOI, 2001). De acordo com Poupart et al (2008, p.130):

a pesquisa qualitativa, tem sido inúmeras vezes, utilizada para descrever uma situação social circunscrita (pesquisa descritiva), ou para explorar determinadas questões (pesquisa exploratória) que, dificilmente, o pesquisador que recorre a métodos quantitativos consegue abordar.

Dessa forma, a pesquisa qualitativa de natureza exploratória permite ao pesquisador familiarizar-se com os sujeitos envolvidos e suas preocupações. A natureza descritiva permite maior precisão dos detalhes ao fornecer informações contextuais que auxiliarão na pesquisa. Assim, o presente estudo pode ser definido como exploratório-descritivo, pois há poucos estudos que abordam um modelo integrador do processo de aprendizagem e as competências empreendedoras. Além disso, pretende descrever o processo de aprendizagem e as competências de mulheres empreendedoras e utilizará a história oral temática como método de pesquisa.

### 3.2 O MÉTODO DA HISTÓRIA ORAL

O construtivismo encontra-se fundamentado em quatro pressupostos básicos. O primeiro pressuposto diz respeito à ontologia dualística que estabelece que todo fenômeno tem caráter objetivo e subjetivo. Dessa forma, a realidade torna-se produto das “múltiplas construções mentais, locais e específicas, fundadas na experiência social de quem as formula”. (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 2001, p.133). O segundo pressuposto afirma ser a subjetividade a única forma de construção mental dos indivíduos. O terceiro pressuposto aponta ser o indivíduo o único possuidor do conhecimento da realidade. O quarto pressuposto apresenta a linguagem como reflexo da realidade objetiva. Assim, a pesquisadora definiu como estratégia de pesquisa o método da história oral que se sustenta no construtivismo e na linguagem falada, como recursos de investigação da pesquisa.

Conforme os autores Ichikawa; Santos (2006, p.182) o método da história oral se “apresenta como uma forma de captação de experiências de pessoas dispostas a falar sobre aspectos de sua vida, mantendo um compromisso com o contexto social”. Freitas (2002, p.5) frisa que a “História oral é um método de pesquisa que utiliza a técnica da entrevista e outros procedimentos articulados entre si, no registro de narrativas da experiência humana”. O método é usado por diversas áreas das ciências humanas e sociais, como a História, Sociologia, Antropologia, Linguística e Psicologia.

Segundo Freitas (2002), a história oral permite reconstruir o passado recente, pois o contemporâneo é também história. Dessa forma, esse método torna legítima a história do presente e pode ser dividida em três gêneros: tradição oral, história de vida e história oral temática.

Este estudo adotou o método da história oral do tipo temática, por buscar um conjunto de relatos de vida dos sujeitos pesquisados, não abrangendo toda existência das informantes, que refletem situações vivenciadas no contexto social e profissional e que possam contribuir para o aprofundamento de determinado campo do conhecimento. Compreender o processo de aprendizagem e o desenvolvimento de competências, baseando em experiências e histórias vividas no contexto social e profissional dos sujeitos pesquisados, é uma tentativa de “compreender os processos sociais que perpassam as práticas científicas”. (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 1998, p.115).

### 3.3 O CONTEXTO E OS SUJEITOS DA PESQUISA

O SEBRAE faz parte de um sistema criado em 1972, denominado CEBRAE, vinculado ao governo. Em 9 de outubro de 1990, mediante o decreto nº 99.570, que complementa a Lei nº 8029, de 12 de abril, do mesmo ano, o Cebrae se transforma em SEBRAE, e desvincula-se da administração pública, transformando-se em uma instituição privada, sem fins lucrativos e de utilidade pública, mantida por repasses das maiores empresas brasileiras do país. Com a missão de “promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável das Micro e Pequenas Empresas e fomentar o Empreendedorismo”, a instituição prepara micro e pequenos empresários para enfrentar o ritmo de uma economia competitiva.

O SEBRAE iniciou suas atividades na Paraíba, no ano de 1967, na cidade de Campina Grande, quando instalou-se o Núcleo de Assistência Industrial (NAI/PB), ainda integrado ao Cebrae, posteriormente passa a ser denominado SEBRAE. O PSMN é uma parceria entre o SEBRAE, a Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres (SPM), a Federação das Associações de Mulheres de Negócios e Profissionais do Brasil (BPW) e a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), seu objetivo é reconhecer e premiar, em nível estadual e nacional, relatos de vida de mulheres empreendedoras que transformaram seus sonhos em realidade e cuja história de vida é exemplo. O prêmio é destinado a mulheres empreendedoras, com mais de 18 anos, que poderão concorrer a três categorias: pequenos negócios; produtora rural; micro empreendedora individual.

Os critérios para delimitação dos sujeitos da presente pesquisa foram: a) ganhadoras do PSMN, do ano de 2004 a 2012, na categoria pequenos negócios, no Estado da Paraíba e; b) donas de empresas registradas em seus próprios nomes, cujo empreendimento possui pelo menos um ano de existência (esse recorte levou em consideração os critérios do PSMN). Esse número corresponde a 7 (sete) empreendedoras. A escolha dos sujeitos da pesquisa ocorreu intencionalmente e foi definida em alinhamento aos objetivos da pesquisa e com base em critérios como conveniência e facilidade de acesso encontrada. Porém, fizeram parte da pesquisa 5 mulheres em razão da disponibilidade e devido a eventos intercorrentes que impossibilitaram o estudo com todas. Cada sujeito da pesquisa foi identificado como E (empreendedora) e o número arábico correspondente à ordem em que foi concedida a entrevista, indo do E1 ao E5.

### 3.4 O INSTRUMENTO E O PROCESSO DE COLETA DOS DADOS

Saunders et al. (2000) classificam as entrevistas em estruturadas, semi-estruturadas e não-estruturadas. Na entrevista estruturada há um roteiro predeterminado, de maneira sequencial e ordenada. Na entrevista semi-estruturada existe a flexibilidade da ordem das perguntas em razão do andamento da entrevista. Por fim, na entrevista não-estruturada as perguntas ocorrem de maneira informal. Assim, para esta pesquisa optou-se pela realização de entrevista semi-estruturada, já que foi baseada em roteiro de entrevista. Esse roteiro contou com questões abertas, de tal modo que houve flexibilidade na exposição de suas opiniões e relatos. As entrevistas foram gravadas na íntegra e posteriormente transcritas, com o intuito de manter a integridade das mesmas, como mostra o quadro 7.

Quadro 7 – Categorias e questões da pesquisa.

CATEGORIAS DE APRENDIZAGEM EMPREENDEDORA	ELEMENTOS DOS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM	QUESTÕES	OBJETIVO A QUE ATENDE
Conhecimento Empreendedor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconhecimento de oportunidades</li> <li>- Lidar com responsabilidades do novo negócio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificação de oportunidades de negócio.</li> <li>- Lições aprendidas e erros cometidos no dia-a-dia da gestão do negócio e aplicação em novo contexto do trabalho</li> </ul>	- Caracterizar o processo de aprendizagem das ganhadoras do PSMN
Experiências da Carreira do Empreendedor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiência de criação de empresas</li> <li>- Experiência de administração</li> <li>- Experiência específica do setor</li> </ul>	- Descrição de situações imprevistas na gestão do empreendimento e identificação de recursos mobilizados	- Identificar as competências empreendedoras das ganhadoras do PSMN
Processo de transformação de Aprendizagem Empreendedora	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resultados de eventos prévios</li> <li>- Lógica ou racionalidade dominante</li> <li>- Orientação de carreira</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conceito pessoal sobre competência empreendedora</li> <li>- O contexto da aprendizagem no desenvolvimento de competências.</li> </ul>	- Identificar as competências empreendedoras das ganhadoras do PSMN
- Formação Pessoal e Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>- construção da narrativa da identidade</li> <li>- relações familiares</li> <li>- identidade como prática</li> <li>- tensão entre identidade atual e futura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivos que a levaram a montar seu próprio negócio</li> <li>- Descrição da visão de futuro para o negócio</li> <li>- Contribuição da formação profissional (saber teórico) na gestão do empreendimento</li> </ul>	- Compreender o papel do contexto na trajetória profissional das ganhadoras do PSMN
Aprendizagem Contextual	<ul style="list-style-type: none"> <li>- aprendizado por meio de imersão dentro do setor</li> <li>- reconhecimento de oportunidade por meio de participação cultural</li> <li>- Teorias sobre as práticas de ação empreendedora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interação no ambiente de trabalho e compartilhamento de normas e objetivos comuns</li> <li>- Situações vivenciadas no contexto da ação profissional que colaboraram para a aprendizagem</li> </ul>	- Caracterizar o processo de aprendizagem das ganhadoras do PSMN
Empreendimento Negociado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empreendimento conjunto e parcerias</li> <li>- Significados compartilhados, estruturas e práticas</li> <li>- Mudanças de papéis ao longo do tempo</li> <li>- Inserção em redes de relacionamentos externos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redes de relacionamento e parcerias</li> <li>- Significados compartilhados</li> </ul>	- Caracterizar o processo de aprendizagem das ganhadoras do PSMN

**Fonte:** Elaborado pela autora (2014)

A coleta dos dados, baseados no método da história oral e na técnica de análise de narrativa, para se chegar aos resultados pretendidos, ocorreu no período de julho a agosto de 2013, utilizando o roteiro de entrevista indicado no quadro 7. As informações foram gravadas por meio eletrônico, nos dias e horários pré-definidos pelos participantes, conforme disponibilidade e conveniência dos entrevistados. Em seguida foi realizada a transcrição dos dados para análise e redação das conclusões e recomendações.

### 3.5 ANÁLISE DE DADOS

Para análise de dados foi utilizada a análise de narrativas, já que a pesquisa optou pela adoção da história oral temática como estratégia para realização do presente estudo, visando a caracterização do processo de aprendizagem e a identificação das competências empreendedoras, bem como a compreensão do papel do contexto na trajetória profissional de mulheres empreendedoras, partindo de suas percepções e interpretações de aspectos relacionados às suas trajetórias de vida, o que permite levantar os significados construídos pelos sujeitos da pesquisa mediante suas experiências.

A análise das visões das empreendedoras sobre a temática em estudo permite a aproximação às experiências vividas pelas mulheres da pesquisa.

Segundo Alves e Blikstein (2006, p.406) a narrativa deve ser considerada como “o discurso que trata das ações que ocorreram no passado.” Assim, essa modalidade de análise permite um enfoque analítico que explora as dimensões das entrevistadas em relação às suas reflexões em torno das situações, conforme histórias contadas pelas empreendedoras.

Segundo Easterby- Smith e Araújo (2001, p.23) “significados são construídos pelo diálogo e as visões são comunicadas pela narrativa oral de histórias”, dessa forma, os relatos das histórias permitiram compreender o processo de aprendizagem no contexto da trajetória profissional e pessoal das empreendedoras, bem como entender o significado atribuído às experiências dessas mulheres.

Desse modo, a presente pesquisa buscou resultados que evidenciem a essência e os significados dos discursos narrados pelas entrevistadas que relataram suas experiências a partir do contexto da ação.

Para a análise dos dados da presente pesquisa, após a transcrição das entrevistas se fez necessário a codificação de cada entrevistada e suas respectivas falas. A codificação foi realizada linha por linha, visando codificar os discursos sem perder de vista a questão que norteou toda a pesquisa.

Em seguida, foi realizada a bricolagem, com o intuito de agrupar os discursos de cada empreendedora com os demais discursos que tratavam do mesmo tema, sendo gerado quatro categorias de análise: a) Trajetória de Vida das mulheres-empreendedoras; b) Papel do Contexto na Trajetória e na Formação da Identidade Empreendedora; c) Competências Empreendedoras; e d) Experiências da Carreira e Processo de Transformação da Aprendizagem Empreendedora.

Através das histórias narradas pelas empreendedoras foi possível compreender o papel do contexto na ação profissional e caracterizar o processo de aprendizagem das entrevistadas que se vinculam ao desenvolvimento de competências. A modalidade de análise da fala possui um enfoque analítico textual mais adequado por permitir que sejam exploradas as dimensões propostas pelos entrevistados, havendo maior reflexão sobre as situações (MYERS, 2008)

Foi utilizado um destaque em negrito para acentuar os principais trechos, palavras e/ou expressões dos discursos, contribuindo, assim, para correspondência dos discursos e categorias em análise.

A seção a seguir demonstra os resultados a que se chegou conforme as quatro categorias de análise adotadas no método de investigação dessa pesquisa.

## 4 RESULTADOS

Essa seção tem por finalidade apresentar os resultados da pesquisa, visando analisar os vínculos entre o processo de aprendizagem e o desenvolvimento de competências de mulheres-empREENDEDORAS. Os resultados estão estruturados em quatro seções.

A primeira seção aborda a trajetória de vida das mulheres-empREENDEDORAS, destacando as razões ou os motivos que as levaram a empreender.

A segunda seção trata do papel do contexto na trajetória e na formação da Identidade Empreendedora, analisando, a partir dos relatos das empREENDEDORAS, as variáveis do contexto que atuam como mediadoras dos vínculos entre o processo de aprendizagem e o desenvolvimento de competências e que influenciam na construção da narrativa de identidade.

Já a terceira seção trata das competências empREENDEDORAS na percepção das entrevistadas. Esta seção é dividida em subseções: a) identificação de oportunidade de negócio; e b) lições aprendidas e erros cometidos no dia-a-dia da gestão do negócio e implicação no novo contexto do trabalho.

Finalizando a análise, a quarta seção apresenta as experiências da carreira e processo de transformação da aprendizagem empREENDEDORA, visando compreender os desafios enfrentados na ação profissional e caracterizar o processo de aprendizagem a partir das experiências compartilhadas. Esta seção é dividida em subseções: a) descrição de situações imprevistas na gestão do empreendimento e identificação de recursos mobilizados; e b) aprendizagem contextual e compartilhada.

### 4.1 TRAJETÓRIA DE VIDA DAS MULHERES EMPREENDEDORAS

Esta sessão apresenta a trajetória de vida das ganhadoras do prêmio Sebrae Mulher de Negócio (PSMN). Essas trajetórias foram extraídas a partir da análise das entrevistas realizadas com as empREENDEDORAS.

#### 4.1.1 Trajetória de vida da Empreendedora 1 - E1

A empREENDEDORA E1 iniciou seu empreendimento não por razões financeiras, mas para chamar a atenção dos homens, principalmente do seu pai, que também é comerciante, e do seu ex-marido, pois entendiam que as mulheres deveriam cuidar da casa e da família. O pai de E1

nasceu e foi criado dentro de uma tradição familiar sexista em que as tarefas, deveres e atribuições domésticas foram determinadas com base no gênero. Também o ex-marido de E1 era descrente que ela seria capaz de realizar qualquer atividade comercial, já que julgava que mulher só entende de fogão. Assim, pelo fato de ser mulher, E1 sofreu preconceitos perante a família e clientes que não a aceitavam no ramo de vendas de baterias. Embora E1, a princípio, não soubesse exatamente em que iria empreender, sabia que seria no ramo de baterias, tendo em vista que sempre se interessou pela parte mecânica de carros. No ano de 1999 apareceu uma casa para alugar e ela agarrou essa oportunidade, já que tinha a intenção de abrir um negócio. E1, no mesmo ano, teve que vender seu único carro, um Fiat, para comprar de baterias e iniciar as atividades de comercialização de seu empreendimento. Ao abrir o seu negócio, se deparou com grande desafio que foi o de enfrentar um setor de atividade machista em que somente os homens possuem autoridade e poder de decisão. E1 não teve o apoio familiar no processo de criação de seu empreendimento, justamente em razão da persistência dos familiares em acreditar que existem diferenças ocupacionais entre homens e mulheres. A participação da família ocorreu a partir de críticas de que o negócio não iria dar certo. Após vivência de várias dificuldades, a empreendedora obteve êxito em seu empreendimento e é proprietária de loja especializada em baterias automotivas de Campina Grande.

Ao longo de sua trajetória, E1 buscou se capacitar na sua área de atuação, realizando cursos técnicos sobre baterias automotivas e capacitação em Gestão em vendas e pessoal realizadas pelo Sebrae, com o intuito de aumentar o seu *know how* e ter um maior domínio de atuação profissional.

Em 2007, a empreendedora concorreu ao Prêmio Sebrae Mulher de Negócio – categoria pequenos negócios, e foi uma das vencedoras. A partir da conquista do prêmio, a vida profissional da empreendedora começou a mudar, seu negócio cresceu 75% nas vendas, em virtude da mídia que contribuiu para maior valorização e divulgação de seu empreendimento. E como a empreendedora tinha uma parceria muito boa com uma grande indústria de automóvel, na época a empresa a contratou para adaptar uma bateria que atendesse as suas especificações. Após seis meses, a bateria adaptada passou a ser vendida para todo o Brasil. Esse episódio foi um dos pontos relevantes para premiação a nível nacional do PSMN. Em 2009, E1 separou-se de seu marido, o que provocou uma diminuição em sua capacidade financeira, uma vez que houve a divisão do imóvel onde a empresa funcionava. Na época, E1 tinha um Fox e teve que vendê-lo para cobrir a dívida de sua loja. Em relação ao imóvel, chegou um momento em que o juiz iria expedir uma ordem de despejo e a empreendedora não tinha dinheiro para pagar a outra parte do imóvel. Em meio a essa situação, E1 juntou-se com



as amigas e secretária para vender tudo que tinha e enfrentou fortes dificuldades, chegando a dormir em um colchão no chão. Para tentar encontrar uma solução para o problema, a empreendedora entrou em contato com a empresa Moura, onde realizou seu trabalho de monografia, solicitando um empréstimo e a empresa depositou o valor da casa, reerguendo, assim, o seu empreendimento. Nesse período de dificuldades e barreiras em sua trajetória profissional, seu pai a abraçou e a apoiou, surpreendendo-a em razão de ele ser machista e em princípio não ter acreditado que seu empreendimento seria bem sucedido. Hoje, porém, seu pai se tornou um dos seus maiores incentivadores e está sempre presente em suas conquistas. Um dos precursores de sua história de vida é seu pai, justamente por ele não ter acreditado, no início, que ela atuaria em um ramo de atividade dominado por homens e esse foi um grande desafio para E1. Em 2010, a empreendedora campinense foi premiada pela segunda vez, novamente, com o primeiro lugar, na categoria Pequenos Negócios. E1 atua no mercado há 15 anos e tem como plano futuro se estruturar para ter um Auto Center.

#### 4.1.2 Trajetória de vida da Empreendedora 2 – E2

A empreendedora E2 é proprietária de Salão de Beleza de João Pessoa. E2 iniciou o seu empreendimento por necessidade, pois sua trajetória de vida a levou a refletir sobre o seu planejamento de carreira para o futuro. E2 provém de uma família simples, de sete irmãos, sendo a mais velha. Seu pai era operário de uma fábrica, ganhava um salário mínimo e na época ela não se conformava com a situação financeira da família. E2 morava com seus pais e irmãos em um bairro na beira da maré. Sua mãe era catadora de caranguejo e ela juntamente com suas irmãs a ajudava em seus afazeres. Os pais de E2 trabalhavam dia e noite para conseguir colocar um mínimo de conforto para seus filhos. Porém, ao ver as dificuldades que seus pais enfrentavam para dar o sustento da família, E2 sempre buscou ter uma vida diferente da dos seus pais. A empreendedora E2, em sua trajetória de vida, estudou em escolas públicas, vendeu coentro em feira livre, juntamente com seu irmão que era vendedor ambulante de carrinho de mão e foi sócia de um fiteiro com sua irmã. Antes de abrir o seu negócio, E2 e suas irmãs eram empregadas domésticas. A empresária E2 e suas irmãs conheceram desde cedo o preconceito por serem meninas, pobres e negras. Certo dia, uma de suas irmãs, resolveu fazer um curso de cabeleireira no Senac e o interesse dela foi tão grande que ela se destacou rapidamente dentro do curso. Então, logo, o Senac a convidou para fazer um estágio na instituição. Em 2000, a irmã de E2 atendia clientes de fora e ela foi cada vez mais se

destacando. Conforme o tempo foi passando, a irmã de E2 conseguiu um emprego, deixando de ser empregada doméstica e passando a atuar na área de beleza. A ex-patroa da irmã de E2 apoiou a iniciativa e contribuiu com alguns materiais de escritório para mobília do seu empreendimento. Nessa época, E2 ainda trabalhava como doméstica e estudava à noite. Sua irmã pagou o curso de manicure do Senac para E2, com o intuito de trazê-la para o seu salão, já que estava com uma clientela muito grande e não conseguia dar conta. E2 fez o curso e foi trabalhar com sua irmã. Logo depois, E2 conseguiu capacitar mais uma de suas irmãs, pagando o curso do Senac para ela e essa irmã também capacitou a outra irmã. Com o ganho do Prêmio Sebrae Mulher de Negócio – categoria Pequenos negócios, em 2006, ocorreram grandes mudanças, o salão passou a ser referência no mercado e a partir desse reconhecimento as empresárias aproveitaram a oportunidade para montar uma distribuidora de produtos de cosméticos. Em 2013, as quatro irmãs trabalham juntas no salão e todas foram empregadas domésticas. E2 e suas irmãs ministram cursos na área de beleza, atuam em eventos, congressos e unindo todas essas vivências elas conseguem sair à frente de muitos profissionais da área. O projeto futuro de E2 é montar um centro técnico para profissionalização na área de beleza.

#### 4.1.3 Trajetória de vida da Empreendedora 3 – E3

A empreendedora E3 desde criança gostava de fazer roupas e biquínis para suas bonecas. Já no início da adolescência, aos 13 anos de idade, ela costurava roupas para ela e para suas amigas, principalmente fantasias de carnaval. E3 tinha verdadeira paixão em produzir vestimentas, comprava um biquíni, desmanchava, tirava o padrão, fazia os tamanhos P, M e G e vendia para suas amigas e vizinhas. E3 atravessou algumas dificuldades, pois seu pai foi embora de casa quando ela tinha apenas nove anos de idade e sua mãe ficou com três filhas para criar. Sua mãe era professora, tinha um baixo salário, trabalhava os três turnos e E3 sentiu a necessidade de trabalhar para ajudar em casa. Assim, aproveitou sua habilidade para costura e começou a ganhar dinheiro com a atividade. Por sempre admirar a força e garra com que sua mãe arregaçou as mangas e foi à luta para criar com dignidade suas três filhas, a mãe de E3 se tornou modelo de referência para ela. Muito honesta, sua mãe pagava as contas em dia, comprava apenas o que podia pagar e honrava com todos os compromissos em casa.

Em sua trajetória profissional, E3 estagiou na CAIXA, no período de dois anos e lá aprendeu muito sobre contabilidade, gestão e finanças. A experiência no Banco foi muito

importante e significativa para sua carreira profissional, pois aprendeu várias ferramentas de gestão e também construiu grandes amizades. Ao terminar o estágio no banco, E3 ficou muito triste, pois iria ficar desempregada. Seu chefe a aconselhou a utilizar o dinheiro da rescisão para comprar uma máquina de costura para fazer biquínis, já que era o que ela mais gostava e sabia fazer. E3 seguiu o conselho do seu ex-chefe e desde então nunca mais trabalhou para ninguém. Mais adiante, fez o curso de administração e através desse curso ela conseguiu enxergar os pontos fortes e fracos da sua empresa, aprimorando, assim, a administração de seu empreendimento. Em 2008, a empreendedora concorreu ao Prêmio Sebrae Mulher de Negócio – categoria Pequenos Negócios e foi uma das vencedoras. O fato da empresária ter um trabalho com mulheres mastectomizadas, ou seja, fazer maiôs para quem usa prótese mamária, foi um dos fatores que contribuiu para o ganho do Prêmio. Também o trabalho de doação dos retalhos para meninas carentes colaborou para a colocação da empresária. Após o ganho do prêmio surgiram vários convites da mídia local para entrevistas e a empresária aproveitou a oportunidade para divulgar o seu trabalho, ganhando maior visibilidade e um aumento na carteira de clientes da empresa. Em 2013, E3 é proprietária de uma loja de artigo de vestuário há 25 anos e tem como projeto futuro trabalhar com vendas on line, já que vislumbra uma ótima rentabilidade nesse canal de vendas.

#### 4.1.4 Trajetória de vida da Empreendedora 4 – E4

A empreendedora E4, picuiense, é proprietária de indústria de alimentos há 14 anos e foi a responsável pelo *up* no seu empreendimento. O marido de E4, antes da abertura de sua fábrica, fazia picolés à noite, vendia durante o dia e trabalhava com vendedores de carrinho na praia. Depois de três anos com a fábrica que começou a crescer, o marido de E4 não conseguiu dar conta do negócio e solicitou a ajuda da empresária, já que ela era formada em nutrição. Após a entrada de E4 na indústria, a empresa diversificou seus produtos, pois antes só vendia picolés e com a chegada da empresária passou também a vender sorvetes com sabores regionais variados. Um dos desafios de E4 ao ingressar na indústria foi trabalhar só com homens, já que na época não havia mulheres na equipe de trabalho. Assim, havia uma grande preocupação com a sua legitimação perante a equipe. E4, então, procurou conhecer todo o processo, acompanhando todas as etapas da produção e demais áreas visando conhecer todas as etapas do processo produtivo. Mas com o tempo vieram as dificuldades e o marido de E4 começou a pensar em vender o negócio. Embora ele tivesse um espírito empreendedor, diante das dificuldades costumava recuar. E4 negou a venda do negócio e seu marido vendeu

a sua parte para empreendedora e partiu para o ramo de construção civil. Ao perceber que estava sozinha na gestão do empreendimento, E4 procurou se especializar através de vários cursos de liderança e planejamento, participou de feiras, até que um dia foi criada a marca *casitus* e a partir de então a empresa começou a criar realmente o conceito de qualidade e a peregrinar nos supermercados. Para isso, a empresária fez o corpo a corpo, entrou nos pontos de venda, conversou com clientes e gerentes, até conseguir crescer e desenvolver a marca. Em 2011, com o ganho do Prêmio Sebrae Mulher de Negócio – categoria Pequenos Negócios, houve uma maior exposição da marca, ampliando, assim, a sua participação no mercado.

#### 4.1.5 Trajetória de vida da Empreendedora 5 – E5

A empreendedora E5 sempre quis ter um negócio próprio. Quando criança, vendia brigadeiro e sempre buscava empreender com alguma coisa. Natural de Salvador, uma cidade turística, E5 fez o curso de turismo imaginando um dia atuar na área. Mas a sua verdadeira sina era dirigir um empreendimento próprio. Assim, E5 fez o curso de administração pretendendo um dia montar o seu negócio. Além de realizar cursos de especialização nas áreas de Marketing e Administração Estratégica, E5 trabalhava em uma empresa de fabricação de detergentes em Salvador e através de sua promoção conseguiu se tornar gerente de Marketing. Até que um dia um distribuidor foi descredenciado da indústria em João Pessoa e o supervisor de E5 a convidou para atuar no lugar dele. A empresária aproveitou essa oportunidade e se mudou da Bahia para João Pessoa visando montar o seu negócio. Nascida e criada em Salvador, E5 saiu da sua zona de conforto e enfrentou a solidão por ter que largar tudo: namorado, carreira, status, conforto financeiro. Ao chegar em João Pessoa percebeu a questão do machismo, uma vez que, por ser mulher, ela tinha que provar, em várias situações, que era melhor do que qualquer homem. As pessoas faziam muitas perguntas a ela como se estivessem testando os seus conhecimentos na área. A empreendedora também se deparou com a questão do rastro de família, que é comum no nordeste. Em sua carreira, E5 era indagada com a seguinte pergunta: você é filha de quem? Houve uma certa desconfiança por parte das pessoas pelo fato dela não ser de uma família tradicional. Ao longo de sua caminhada, E5 sofreu um golpe de um de seus funcionários de confiança que quase a levou a falência. Esse funcionário fez sabotagem com a empresária, pagou aos demais funcionários para colocar água no produto, desgastou enxoval para acusar a proprietária e colocou todos os funcionários contra a empresária. Para resolver o problema, E5 demitiu todos os seus

funcionários, já que não existia mais confiança na sua equipe, e se viu novamente sozinha, além de ter um novo concorrente no mercado que era o seu antigo funcionário e seu inimigo, mas mesmo diante das dificuldades conseguiu ganhar respeito como empresária numa área em que só atuavam homens. Em 2009, com o ganho do Prêmio Sebrae Mulher de Negócio – categoria Pequenos Negócios, houve um maior reconhecimento do empreendimento e um elevado nível de motivação dos funcionários, em razão dos colaboradores se tornarem mais orgulhosos em fazer parte da empresa. Mais adiante, E5 criou o Fórum de Negócio das Mulheres da Paraíba, através dos contatos fornecidos pela coordenadora do Premio Sebrae Mulher de Negócio. A ideia do Fórum é promover um emponderamento feminino, já que, por ser mulher, conhece as dificuldades e barreiras enfrentadas para se firmar como empresária. Hoje, com dez anos de atuação, a empresa de E5 é líder em seu segmento na Paraíba e a empresária tem como projeto futuro investir em um instituto de pesquisa para desenvolver novos projetos relacionados à sua área de atuação.

#### 4.1.6 Reflexões sobre a trajetória das Empreendedoras

Considerando o contexto social e cultural em que atua a mulher empreendedora, as histórias de vida das ganhadoras do Prêmio Sebrae Mulher de Negócios permitem demonstrar que as relações familiares tem um impacto marcante sobre essas mulheres, revelado, em alguns relatos, pelas tensões decorrentes de pontos de vista sobre o papel tradicional das mulheres na sociedade. Também, mediante as histórias contadas pelas mulheres, o apoio familiar contribui para o sucesso empresarial. No relato de uma das empresárias, a mãe é citada como modelo de referência, em razão dos seus traços de personalidade servirem como parâmetro na trajetória de carreira da empreendedora. Assim, as trajetórias demonstram que a relação familiar tem um impacto notável sobre as mulheres empreendedoras, revelando, assim, as dimensões do modelo de Rae (2004) no que se refere à formação pessoal e social.

É possível, ainda, elencar as dificuldades acerca do empreendedorismo feminino, a exemplo da inserção da mulher em setores de atuação considerados pela sociedade como carreiras tipicamente masculinas. Esse fator contribui para o aumento das pressões sentidas pelas empreendedoras, sendo visualizado, a partir do relato de uma das empreendedoras que menciona a ausência de colaboração por parte do cônjuge.

Nas histórias das empreendedoras também fica evidente a falta de recursos próprios para montar seu próprio negócio e o enfrentamento de barreiras visando adquirir recursos financeiros, sendo esses recursos, conforme relatos das mulheres, provenientes de economias

personais, assim como mediante empréstimos adquiridos através de redes de relacionamentos. A venda de automóvel também constituiu uma fonte de recurso para financiar as atividades empresariais.

Desse modo, é possível elencar a importância da inserção em redes de relacionamento, o empreendimento conjunto e parceria, bem como significados compartilhados no processo de aprendizagem empreendedora. (RAE, 2004).

As histórias analisadas, do mesmo modo, permitem mostrar que as mulheres apresentam dificuldades de legitimação por parte da sociedade, o que implica em maior tempo para ganhar reconhecimento, em razão dos estereótipos construídos em torno de aspectos relacionados à gênero e estrutura de poder ou apadrinhamento. Esses fatores sócio-culturais contribuem para as dificuldades no processo de consolidação por parte das empreendedoras. Desse modo, merece destaque o modelo de Politis (2005) que evidencia as experiências de carreira e de criação de empresas como um processo experiencial gerador de competências.

Também o aspecto econômico, a exemplo de condição social de vida e os problemas de ordem pessoal enfrentados pelas mulheres contribuíram para reverter a situação e alcançar o sucesso empresarial.

Pode-se admitir, ainda, e com base nas narrativas das empreendedoras ganhadoras do PSMN com seus diferentes perfis e setores de atuação, que apesar dos problemas enfrentados, as suas trajetórias de vida profissional foram marcadas pela persistência, força de vontade e trabalho. O enfrentamento de barreiras contribuiu para o aprendizado, mediante experiências vividas, o que implica na geração de competências mediante um processo contínuo de geração de conhecimentos adquiridos através da prática do dia a dia na gestão do empreendimento, considerando o contexto sócio cultural como parte da história das mulheres, e portanto, importante para compreender o fenômeno empreendedor.

#### 4.2 PAPEL DO CONTEXTO NA TRAJETÓRIA E NA FORMAÇÃO DA IDENTIDADE EMPREENDEDORA

Essa seção revela as relações familiares, a construção da narrativa da identidade e a formação pessoal e social como fatores que contribuem para a construção de identidade como prática mediante tensão entre identidade atual e futura (RAE, 2004). Além disso, são revelados os motivos que levam as empreendedoras a abrir o seu negócio e o papel do contexto na trajetória profissional das ganhadoras do PSMN. De acordo com RAE (2004), a

identidade como prática envolve a descoberta por parte dos indivíduos que são bons em algo, através da experiência, e adquirindo certas habilidades, aprendem como elas podem ser aplicadas dentro das redes de relacionamentos e em determinadas situações.

Já a construção da narrativa da identidade diz respeito ao desenvolvimento da identidade pessoal e social com o tempo, por meio da aprendizagem conforme experiências vividas. Envolve a auto percepção dos indivíduos e, portanto, sua autobiografia. (RAE, 2004).

Assim, considerando o empreendedorismo como um processo experiencial associado às experiências vivenciadas pelo sujeito, bem como considerando os motivos ou orientação de carreira de um empreendedor que podem influenciar as suas ações futuras, levando em consideração a experiência total da vida profissional de um indivíduo (POLITIS, 2005; RAE, 2004), as falas das empreendedoras partem de um enfoque integrado e holístico em torno do termo competência ao considerar que as experiências vividas pelo indivíduo são fundamentais no processo empreendedor, de tal modo que, com base nos relatos das empresárias, fica evidente que a competência empreendedora envolve o autodesenvolvimento do indivíduo, bem como suas interações sociais e familiares, considerando a ação empreendedora como algo inerentemente dinâmico.

O relato da empreendedora, a seguir, revela que as mulheres têm de enfrentar barreiras à prática empreendedora, especialmente em relação a fatores culturais e estereótipos estipulados. As mulheres têm suas escolhas afetadas pelo papel tradicional na família: realização de tarefas domésticas, maternidade e cuidados com a família.

Diante dessa ótica da diferença entre homens e mulheres empreendedoras, com suas raízes nas tradições da sociedade, a empresária iniciou seu empreendimento não por razões financeiras, mas para chamar a atenção dos homens, principalmente do seu pai e do seu marido que entendem que as mulheres têm que cuidar da casa e da família:

Eu digo que... não foi por questão financeira, foi mais para chamar a **atenção dos homens...** Do meu pai e do meu marido... E por que isso? Porque painho achava que mulher só entendia de fogão e eu já estava no meu curso em andamento em economia, tinha terminado meu estágio do Banco do Brasil e pra ficar ociosa, não dava pra mim... então eu tinha que fazer alguma coisa. [E1]

Dessa forma, a partir do relato acima, fica evidente que a empreendedora superou barreiras e restrições da sociedade em sua trajetória profissional, empreendendo e se destacando em um setor tradicionalmente masculino, demonstrando, assim, a sua capacidade de empreender através da articulação de recursos e enfrentamento de situações adversas. (ZARIFIAN, 2001; LE BOTERF, 2003; FLEURY E FLEURY, 2001).

A entrevistada relatou, ainda, que não houve apoio familiar no processo de criação do negócio, justamente em razão da persistência dos familiares em acreditar que existem diferenças ocupacionais entre homens e mulheres, revelando um aspecto cultural “machista” da tradição da sociedade:

Enfrentar um setor de atividade **machista** em que só os homens possuem **autoridade**, foi um grande **desafio**. Houve um grande preconceito pelo fato de ser mulher. As pessoas não me aceitavam no ramo de venda de baterias. Mas nunca desisti dos meus sonhos. A colaboração foi só de críticas... que não iria dar certo... quem já viu uma mulher num ramo desses? [...] não havia uma expectativa do meu marido que iria alavancar, não havia... a ideia era que eu iria permanecer naquela lojinha. [E1]

A história de vida profissional da empreendedora acima revela relações de gênero, poder e submissão, já que as relações entre masculino e feminino são relações desiguais e assimétricas (COSTA, 2008). O termo machismo enquanto sistema ideológico é definido como um sistema de representações-dominação que confronta as relações entre homens e mulheres, reduzindo-os a sexos hierarquizados e divididos em polo dominante e polo dominado (DRUMONT, 1980). De acordo com Butto (1998 apud LONGENECKER; MOORE; PETTY (1997) as relações entre gênero, família e trabalho são afetadas pelas transformações da sociedade brasileira e pelas demandas das mulheres em diversos setores.

Assim, o relato da empresária denota aspectos do contexto que influenciam a sua atuação profissional, de modo que o empreendedorismo consiste em um fenômeno indissociável das práticas e ações dos indivíduos pertencentes a uma dada sociedade, sendo o reflexo dos pressupostos e formas de pensar e agir a partir de fatores culturais e sociais.

Também no depoimento abaixo da outra empresária fica evidente as dificuldades que as mulheres têm em se posicionar no mercado de trabalho por questões de gênero e padrões impostos pela sociedade. O relato abaixo reflete o aspecto cultural como dimensão para as práticas de ação empreendedora (RAE, 2004):

Para mim foi um **desafio** trabalhar só com homens, já que na época não tinha nenhuma mulher na equipe e, assim, a minha grande preocupação era: eles vão me respeitar? Vão me obedecer? Então o que eu fiz? Procurei **conhecer** todo o processo, fui para produção e demais áreas para **saber** o **como fazer** cada etapa do processo. [...] foi aí que eu comecei a participar de feiras, fui me especializando cada vez mais e criamos a marca *casitus* e a partir de então a empresa passou a criar realmente o conceito de qualidade e a peregrinar nos supermercados. [E4]



No relato da empresária E4, fica evidente que o empreendedorismo não constitui um fenômeno isolado do contexto, mas um fenômeno cultural e social que resulta das práticas e experiências vividas pelos indivíduos. (DANJOI, 2002; MAIR, 2001; SANDBERG, 2000).

O aspecto sociocultural também é revelado no discurso da empreendedora E5 como um fator que exerce grande influência na decisão das mulheres em empreender, pois os estímulos externos, em especial fatores culturais e gênero, expressam o papel do contexto na atuação dos profissionais empreendedores:

Tem a questão do **machismo** para as mulheres, que é um grande **desafio**, no sentido de que você tem que ser muito melhor do que qualquer homem e provar que é muito melhor e isso é comum no nordeste e em particular em João Pessoa. As pessoas querem depreciar o outro para poder aparecer nos negócios e também tem a questão de **rastro de família**, da tradição de família: você é filha de quem? você é de que família? Havia uma certa desconfiança pelo fato de não ser “ninguém” e isso é péssimo para quem vem de fora. Por outro lado, aqui é um lugar de oportunidades, já que existem muitos negócios que é comum em outros lugares e aqui não tem e as pessoas são sensíveis à inovação.[E5]

Os relatos de histórias de vida da trajetória profissional das entrevistadas exemplificam a criação de identidade empreendedora através de uma necessidade pessoal e social, em que os quatro subtemas da construção da narrativa da identidade: o papel da família, a identidade como prática e a tensão entre identidade atual e futura podem ser reconhecidos. (RAE, 2004).

Notadamente, os relatos das empresárias refletem aspectos culturais traduzidos pelos termos machismo, autoridade, rastro de família e desafio, sendo a identidade empreendedora colocada em prática a partir de um conjunto de fatores que traduzem elementos contextuais, pois como bem afirma Le Boterf (2003, p. 51): “O profissional é um produtor de competências”.

Assim, o indivíduo empreendedor constrói suas competências a partir de suas experiências de vida tanto no âmbito pessoal quanto profissional. Esse entendimento também pode ser visto nos relatos a seguir:

[...] Somos de uma família de sete irmãos. Meu pai era operário de uma fábrica, ganhava um salário mínimo e na época nós não nos conformávamos com aquela situação... então eu pensava assim: eu estou pobre, mas não preciso ser pobre... então assim, meu pai é assalariado e eu vou ter que ser assalariada também? Estudamos em escolas públicas e fizemos universidade, depois montamos uma empresa, sempre buscando sair dessa situação de pobreza. Então a gente sempre buscou ter uma vida diferente. Eu tenho uma filha, minhas irmãs também têm as filhas delas e agora a gente também quer que elas tenham uma vida diferente da nossa. Então, eu digo que foi a **necessidade** que fez com que nos tornássemos **empreendedoras** e a ideia foi ser manicure e buscar se expandir”. [E2]

A história de vida da empreendedora E2 narra o empreendedorismo por necessidade (BRITO; WEVER, 2004), quando fala “[...] eu digo que foi a necessidade que fez com que nos tornássemos empreendedoras”, pois seu relato revela a busca pela superação de uma trajetória de vida marcada por dificuldades, de tal modo que fatores de contexto a impulsionaram na criação de seu negócio.

No relato da empreendedora E3, a seguir, o termo força de vontade e garra denotam o termo competência, pois conforme as palavras ditas pelo autor Le Boterf (2003, p.49): “a competência é sempre competência – de um ator – em situação. Ela ‘emerge’ mais do que precede”. Assim, “a competência é uma ação ou um conjunto de ações finalizado sobre uma utilidade, sobre uma finalidade que tem um sentido para o profissional” (LE BOTERF, 2003, p.47). Desse modo, a competência presume uma certa vontade por parte do sujeito que é produtor da ação em dada situação. A empreendedora E3 menciona, ainda, sua mãe como modelo de referência em sua atuação profissional, destacando o papel da família na formação empreendedora. (RAE, 2004).

Passei por muitas dificuldades, meu pai foi embora quando eu tinha nove anos e minha mãe ficou com três filhas para criar. Como ela trabalhava muito, os três horários, dava aula e o dinheiro era pouco, eu queria poder ajudar, e a **luta de minha mãe** me impulsionou muito a **ter força de vontade** e levar adiante o dom que Deus me deu: criar, produzir, costurar. Meu **modelo de referência** é minha mãe. Ela é administradora por formação, eu também. Sempre admirei a **força e garra** com que arregaçou as mangas e foi a **luta** pra criar com dignidade as 3 filhas. Muito honesta, pagando suas contas em dia, comprando apenas o que podia pagar, honrando com todos os compromissos da casa. Meu modelo posso dizer que é minha mãe.[E3]

O discurso da empreendedora E4 abaixo aborda a visão feminina no empreendedorismo, destacando a perseverança como aptidão das mulheres empreendedoras. A característica da persistência como atributo pertencente ao universo feminino se dá pelo fato das mulheres enfrentarem barreiras para ganhar plena aceitação em posições similares a grupos masculinos, pois como bem coloca os autores Longenecker; Moore; Petty (1997) as mulheres estão enfrentando o problema da legitimação aumentando sua participação em organizações predominantemente masculinas e também formando redes próprias – um equivalente feminino à ‘velha rede dos garotos’”.

Na verdade quem começou foi o meu esposo, ele fazia os picolés à noite e vendia durante o dia. Depois de três anos com a fábrica que começou a crescer, ele me pediu para ajudá-lo, já que sou nutricionista... então eu entrei para ajudá-lo. Eu dei o grande *up* na diversificação e diferenciação dos produtos na **visão feminina**, porque ele tinha uma visão totalmente masculina das coisas... com a minha entrada a empresa passou a crescer muito mais, porque a **mulher** é mais **persistente**... meu marido é muito empreendedor, mas chega um certo ponto que ele desiste. [E4]

A empresária E4, ainda, em seu discurso sobre competência, frisa novamente a importância da persistência como aptidão e qualidade da ação empreendedora ao destacar o papel do seu pai na construção de sua identidade atual, já que o menciona como modelo de referência na sua atuação e orientação de carreira (POLITIS, 2005; RAE, 2004):

Meu pai, que embora tenha tido pouco acesso ao estudo, é uma pessoa **visionária**. Aos meus sobrinhos ele sempre buscava dar **oportunidade de negócio**. Ele tinha uma loja de presentes, mas aí ele comprou um ponto comercial do lado e colocou uma lanchonete para que os sobrinhos pudessem ter oportunidade de trabalho e sempre dizia: “você tem que ter **perseverança**” essa é uma frase que é a cara do meu pai. [E4]

O papel da família é importante na formação de identidade e ações do indivíduo. Com base nos relatos das empreendedoras, a seguir, histórias empreendedoras são construídas com referência às relações pessoais com os familiares:

[...] E o meu **super-herói**, querendo ou não, é meu pai, porque ele é comerciante, ele atua em vários ramos de negócio, desde pequena isso me chamava atenção. Ele não mostrava para mim diretamente, era indiretamente, mas aí, eu absorvi. [E1]

A minha **referência pessoal e profissional** é a minha mãe por ela sempre buscar um jeito de aumentar a renda e ter **autonomia**. Vendia semi jóias e sempre foi uma pessoa que **faz acontecer**. Minha mãe ela é uma intra-empresária, porque ela entrou como secretária numa empresa e ascendeu para um cargo máximo que uma mulher podia assumir dentro dessa empresa. [E5]

Da minha família só tive **apoio**. Sofri um pouco com clientes, por ser muito nova e com nada de experiência, muitas vezes as clientes não apostavam em meu trabalho, e algumas chegavam a menosprezar. Por várias vezes chorei, mas, nunca pensei em desistir. Meu marido sempre me ajudou e me apoiou muito, se não fosse por ele, dificilmente eu teria chegado onde cheguei. [E3]

Somos irmãs, uma sempre ajudou a outra nos negócios. Minha irmã pagou o meu curso e eu paguei o curso de minha outra irmã. Meu **maior bem** é a minha família! [E2]

Nos relatos das empreendedoras fica claro o papel da família na trajetória profissional. Em seu discurso, E1 destaca o seu pai como super-herói em razão da sua atuação em vários empreendimentos, contribuindo para formação de sua identidade empreendedora. Também a figura materna é destacada na fala da empresária E5. Termos como autonomia e fazer acontecer revelam traços associados à ação empreendedora. O apoio familiar na atuação empreendedora é destacado na fala da empresária E3, sendo a ajuda familiar o reflexo de suas aspirações e persistência como profissional. Por fim, E2, em sua fala, destaca, também a importância da relação familiar na condução do empreendimento, de modo que em sua

trajetória profissional fica evidente o papel da família como propulsora da ação empreendedora.

Assim, partindo do entendimento sobre o papel do contexto na trajetória e na formação da identidade empreendedora será abordada, na próxima seção, os significados atribuídos ao termo competência na percepção das empresárias.

### 4.3 COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS

Essa seção revela o conhecimento empreendedor, por meio da análise dos saberes articulados no contexto da atuação profissional das mulheres, o reconhecimento de oportunidades de negócio e aplicação das experiências em novo contexto do trabalho. Nessa seção, aborda-se o saber lidar com novos desafios no contexto da atuação profissional.

O tema conhecimento empreendedor, muitas vezes, implica no reconhecimento de uma oportunidade de negócio e engajamento com as responsabilidades advindas. (POLITIS, 2005).

Desse modo, o tema está estruturado em duas subseções. Na primeira, as empresárias revelam suas percepções na identificação de oportunidades de negócios em suas vidas. Posteriormente, as empreendedoras expressam as lições aprendidas e aplicadas ao novo contexto.

#### 4.3.1 Identificação de oportunidades de negócio

Os relatos das empreendedoras revelam que a atividade empreendedora se refere ao saber como reconhecer oportunidades e agir diante delas, assim como aprender a superar os desafios relacionados à administração do novo negócio (POLITIS, 2005). Essas visões são verificadas nas seguintes falas:

[...] E o que é o **empreendedorismo**? É passar uma **oportunidade** na sua frente, você agarrar e **colocar em prática**, e foi o que eu fiz. Aconteceu de aparecer uma casa para alugar e eu não quis conversa, fui atrás dessa pessoa e disse que queria alugar. Até então, eu não sabia exatamente o que eu iria empreender, mas sabia que era no ramo de bateria. Então assim... Tudo do empreendedorismo é isso, o que aparece você agarra. [E1]

Eu sempre quis ter um negócio próprio. Fiz o curso de administração pretendendo um dia ter o meu negócio, fiz também o curso de turismo, já que eu sou de Salvador, uma cidade turística, eu imaginava também empreender nessa área. Até que um dia chegou o meu momento... Eu era supervisora de uma empresa de fabricação de detergentes, surgiu uma **oportunidade** em João Pessoa, eu larguei tudo: namorado, carreira, status, conforto financeiro... e abracei essa oportunidade. Nascida e criada em Salvador, saí da minha zona de conforto e chegando aqui não conhecia ninguém. Então foi um **desafio!** [E5]

Mais na frente pude fazer um curso de administração de empresas que foi muito importante para minha carreira profissional, pois através deste curso pude enxergar os pontos fortes e fracos de minha empresa, até mesmo percebi que a empresa precisava de mudanças. Então assim... tudo do **empreendedorismo** é uma questão de **oportunidade**. [E3]

Assim, com base nos relatos de história de vida das empresárias, o empreendedorismo envolve o comportamento individual de identificação de oportunidades e esforços em conseguir os recursos necessários para gestão dos negócios, além da descoberta de modos de superação dos obstáculos. Pois, o desenvolvimento de competências pressupõe autonomia, iniciativa, responsabilidade do indivíduo e o querer agir. (LE BOTERF, 2003; FLEURY E FLEURY, 2004; ZARIFIAN, 2001).

Desse modo, parte-se do pressuposto de que a “competência é inseparável da motivação por estar sempre ligada à situação significativa construída pelo sujeito”. (LE BOTERF, 2003, p.154-155).

Na visão de Rae (2005) a aprendizagem empreendedora significa reconhecer e agir diante de oportunidades. Essa acepção corrobora com a adotada por Politis (2005) ao explicitar o conhecimento empreendedor como a habilidade de reconhecer oportunidades e de lidar com os desafios e responsabilidades do novo negócio. Os relatos abaixo também expressam a competência em termos de identificação de oportunidades de negócios e enfrentamento de desafios. As empreendedoras aprendem por meio da experiência direta, das práticas de sucesso e insucesso e através dos relacionamentos com outras pessoas:

Nós éramos empregadas domésticas e trabalhamos juntas em um salão de beleza durante três anos e aí durante o percurso ao trabalho, a gente sempre passava por um terreno onde a gente sonhava que poderia ser o nosso salão. E um dia a gente passou por lá e estava cheio de pedras e tijolos e pensamos: Eita, compraram nosso **sonho!** Mas aí continuamos a vida da gente e com o tempo descobrimos que ali seria um prédio comercial. Na época, a gente não tinha outros bens, o que a gente tinha era nosso salário. Falamos com o dono para alugar uma das salas e depois que conversamos muito e ele conheceu a nossa história, ele disse que alugava a sala para nós. Na época, não tivemos dúvidas e agarramos essa **oportunidade**. Conseguimos uma fiadora, que foi a ex-patroa de uma de nós e contamos, também, com a ajuda de nosso irmão que trabalhava com frete. Hoje, as 4 irmãs trabalham juntas nesse salão e todas foram empregadas domésticas. [E2]

Bom, eu estagiei na CAIXA por 2 anos, e lá aprendi muito sobre contabilidade, gestão, organização, finanças, foi uma escola bem importante na minha vida.

Lembro-me que no último dia do meu estágio, eu estava muito triste, pois ia ficar desempregada a partir de então e sentia que precisava ajudar em casa. Daí, o meu chefe veio falar comigo e perguntou por que eu estava tão triste. Eu disse que era porque estava ficando desempregada e não sabia o que fazer. Ele na hora disse: pegue seu dinheiro da rescisão e vá comprar máquina de costura para você fazer biquíni, que é o que você mais gosta e sabe fazer (eu já levava os biquínis e vendia aos funcionários da Caixa). Isso pra mim, foi muito importante, me deu um **gás**, e eu segui o conselho dele. Mais nunca trabalhei pra ninguém! [E3]

Tudo do empreendedorismo é uma questão de **oportunidade** e de tentar se destacar, **fazer o diferencial**. Então assim, quando meu marido me chamou para ajudar na venda dos sorvetes, eu saí no porta a porta literalmente, nos supermercados, nos postos de gasolina, nas farmácias e restaurantes. No restaurante Sal e Brasa, como eu consegui colocar o produto lá? Pedi a sobremesa, o garçom virou e eu falei: moço, qual a marca do sorvete? Ah, vou saber... ah, é Kibon. Eu falei: não quero. E o garçom falou: não quer? Porquê? E eu falei: eu queria se fosse Casitus. E o garçom: porquê? E eu falei: porque é um sorvete muito bom e tal. Enfim, chamei o gerente e mandei uma amostra. Resultado: hoje estamos no Sal e Brasa, no Tererê, no Nau, no Devassa, na Adega do Alfredo. Então assim, muitas vezes eu aproveito as situações para vender o produto. [E4]

O primeiro ponto a ser destacado nas falas acima das empresárias é a importância do saber engajar-se diante de uma oportunidade. Também as empreendedoras revelam o enfrentamento de desafio na ação empreendedora, de modo que o fenômeno do empreendedorismo está associado ao saber mobilizar os recursos necessários visando à aplicação ao novo contexto ou situação profissional (FLEURY; FLEURY, 2001; LE BOTERF, 2003; ZARIFIAN, 2001). Desse modo, a aprendizagem pela experiência ou conhecimento empreendedor envolve uma abertura e interesse em vivenciar e se envolver com novas experiências.

Cabe frisar, ainda, que com base nos relatos das empreendedoras, fica evidente a contemplação da formação pessoal, ou seja, a biografia e socialização como aspectos essenciais e vinculados ao desenvolvimento de competência empreendedora, pois a experiência de vida, juntamente com seu aprendizado e significado compartilhado contribuiu para criação e desenvolvimento do empreendimento das empresárias.

#### 4.3.2 Lições aprendidas e erros cometidos no dia-a-dia da gestão do negócio e aplicação em novo contexto do trabalho

As empreendedoras entrevistadas entendem que o desenvolvimento de competência empreendedora envolve o saber usar as próprias experiências como fonte de aprendizagem e aplicá-las em um novo contexto, sendo a competência empreendedora um conjunto de saberes aliado às experiências. Algumas das falas das empreendedoras ilustram que a competência

empreendedora envolve o saber administrar uma situação complexa e o saber agir e reagir diante de eventos relacionados ao empreendimento. Assim, "A competência é um entendimento prático de situações que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações" (ZARIFIAN, 2001, p. 72). Desse modo "percebe-se com clareza os vínculos entre experiência, conhecimento e competência" (ZARIFIAN, 2001, p. 152). As competências empreendedoras são construídas experientialmente e se revelam na ação (LE BOTERF, 2003).

Infelizmente o que acontece com nós empreendedores... Quando eu tenho uma **situação-problema**, eu não estudei esse problema. Simplesmente acontece a situação-problema e eu tenho que procurar **meios** para solucionar esse problema. No meu caso foi assim: acontecia tal situação, eu procurava saber o quê? Por quê? Na tentativa de melhorar aquela situação, resolver, dar **solução**. Porque no dia-a-dia você vai vendo a necessidade que sua loja tem, seu empreendimento tem. Às vezes, o meu perfil não tem nada a ver, não coincide, com outra loja de bateria, você acaba moldando do seu jeito. [E1]

A questão de **competência**... eu acho que não tem nada a haver com a questão financeira... mas em **dar seu próprio sangue**, porque caso qualquer processo não aconteça, você vai ter que ir para lá e fazer com que ele aconteça... a competência está em **mudar a situação**. [E1]

Então assim... são muitos os problemas que existem no **dia a dia** da empresa; quebra freezer, falta funcionário, atrasa a entrega da rota de caminhões... o empresário hoje tem que, como num time de futebol, jogar em várias posições e tirar lições das situações. Por exemplo, faltou um funcionário na área de produção, se não tiver quem vá lá socorrer, eu tenho que **ir e fazer**. E eu faço a ação de varrer e lavar o chão até dirigir um caminhão se for necessário, até porque eu já classifiquei minha carteira para "D". Então já aconteceu, por exemplo, de faltar um motorista e o supermercado Carrefour não aceitar motorista sem carteira "D", então eu fui até lá, de salto, os meninos descarregaram a bagagem e eu trouxe o caminhão de volta. [E4]

Nos relatos acima, a competência empreendedora é destacada como um fenômeno que envolve eventos incertos e imprevisíveis expressos nas situações de trabalho, o que diz respeito ao saber agir e administrar recursos com pertinência (ZARIFIAN, 2001). O processo de aprendizagem empreendedora ocorre através do dia-a-dia, sendo algo construído experientialmente.

Palavras como situação-problema, solução e meios representam a competência na prática aliada as experiências do cotidiano do indivíduo. Também percebe-se que as empreendedoras ressaltam a necessidade de realizar ações e se dedicarem para que o negócio funcione.

Como destacou uma das empreendedoras, é necessário "dar o próprio sangue", ou seja, o empreendedor precisa se doar e estar a frente do empreendimento, resolver problemas

e mudar a situação para que tudo ocorra conforme esperado. Também, uma das empresárias complementa essa ideia, ao mencionar que a competência se traduz em buscar meios para solucionar os problemas do dia a dia.

As falas das empreendedoras, a seguir, também, ilustram a competência como um processo dinâmico que se desenvolve a partir da ação, sendo algo construído experientialmente:

**Competência é saber** sobre o negócio, **entender** tudo que envolve o seu negócio. Por exemplo, próximo final de semana a gente está viajando para uma feira. Sempre estamos participando de um curso, de um congresso, de um evento. Hoje, eu e Marilene (sua irmã) somos professoras na área de beleza, ministrando cursos. Então é outra **vivência** que agente traz para o nosso salão. E unindo tudo isso, você consegue **sair à frente** de muitos profissionais. [E2]

**Competência** empresarial é conseguir **transformar** a sua **realidade** e a realidade de outras pessoas, na medida em que se gera emprego e contribui para o **bem estar** de pessoas. [E3]

**Competência** envolve **habilidade, técnica e atitude**. Ter habilidade para mim é **saber** lidar com gente e **gostar** de pessoas. A técnica é a teoria, tem que saber de fluxo de caixa, orçamento, **fazer** um planejamento e tem que ter organização. O empreendedor tem que ter alguma noção de gestão. E atitude é **coragem**. Então juntando esses elementos forma-se a competência. [E5]

Conforme se verifica nos relatos acima, a competência empreendedora envolve o saber agir e entender sobre o negócio, além de transformar as experiências pessoais e sociais, contribuindo para a geração de valor tanto para sociedade como para o próprio indivíduo. A competência empreendedora se expressa em termos de como saber lidar com situações excepcionais e se engajar no que faz, na medida em que existe uma significação para o sujeito que pratica a ação.

Também, a perspectiva sociológica (MAIR, 2001) em torno do empreendedorismo pode ser destacada pelo relato da empreendedora a seguir, pois embora os traços de personalidade sejam essenciais para ação empreendedora, o empreendedorismo é visto como um produto do contexto. A empreendedora E4, descarta a redução do termo competência à traços individuais de personalidade, considerando a ação empreendedora como algo construído conforme experiências vivenciadas pelo sujeito:

Eu acho que em relação à **competência** empreendedora, tanto **nasce** como você pode **desenvolver**, porque eu nasci dentro do comércio, fui para área acadêmica e fui me desenvolver e me dei muito bem. Eu acho que quando você realmente descobre a sua missão, se desenvolve muito mais, mas acho que também você pode se desenvolver na medida em que você tem **disposição para aprender**. Quando você se abre para tentar se profissionalizar, você consegue **despertar essa competência** que pode, muitas vezes, estar dentro de você. [E4]



Conforme se verifica na fala da empreendedora acima, a expressão disposição para aprender reflete a ação do sujeito como fator determinante para seu aprendizado, uma vez que a abertura para o aprendizado é um meio de fazer emergir uma competência que, muitas vezes, o empreendedor desconhecia e que estava enclausurado nele, pois como bem afirmou a empreendedora a competência “pode, muitas vezes, estar dentro de você”.

A aprendizagem experiencial não envolve apenas o acúmulo de experiências, pois nem toda experiência permite diretamente uma aprendizagem. Para que ocorra aprendizagem é necessário que haja intenção por parte do indivíduo na realização de uma atividade social (ANTONELLO, 2006).

Embora a empreendedora acima reconheça a importância da aprendizagem formal na ação empreendedora, não se descarta, em seu discurso, a prática como fomentadora de aprendizagem. Essa relação entre fazer e aprender caracteriza o processo de aprendizagem em ação. A aprendizagem em ação revela a aprendizagem e o desenvolvimento apoiados por um contexto social no qual a aprendizagem é compartilhada como uma atividade social (MCGILL; BROCKBANK, 2004).

Cabe frisar, ainda, que o termo despertar essa competência, na fala da empresária, manifesta a importância do autodesenvolvimento no processo de aprendizagem.

Desse modo, cabe destacar a pesquisa desenvolvida por Silva (2009), cujo objetivo foi compreender o processo de aprendizagem de gerentes em Organizações Não Governamentais (ONG), no nordeste brasileiro. O estudo foi realizado através da análise interpretativa, à luz dos discursos dos gerentes que participaram da pesquisa. Os resultados evidenciam que o processo de aprendizagem em ONG's ocorre de forma dinâmica e integrada à prática, destacando, ainda, a influência do ambiente de trabalho, da interação nos relacionamentos e do autoconhecimento.

Assim, essa autora estudou o fenômeno do empreendedorismo sob o enfoque do fazer diário, destacando o papel da experiência no processo de aprendizagem gerencial. Esse entendimento de que a experiência pode ser traduzida como prática está em consonância com a noção de competência adotada nesse estudo, já que parte da premissa de que o instrumento essencial do aprendizado é a prática, o que permite o acúmulo de saberes associados à ação e de forma situada, que podem ser traduzidos em competências.

As palavras experiência e aprendizagem estão intimamente relacionadas e equiparadas à prática, podendo até mesmo, serem encontradas no dicionário como sinônimas (SILVA, 2009).

O quadro 8 sintetiza os significados associados ao termo competência que emergiram das histórias de vida contadas pelas empreendedoras.

Quadro 8 - Significados associados ao termo competência.

COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS	SIGNIFICADO
Capacidade de Identificar Oportunidades de Negócio	Reconhecer situações que permitam a aplicação de recursos e ações relacionadas à gestão do novo negócio.
Compreensão do negócio	Conhecer as atividades e processos relacionadas ao empreendimento.
Mobilização de recursos e saberes	Coordenar as ações que se apoiam em conhecimentos adquiridos na diversidade das situações.
Capacidade de mudar a situação	Saber agir e mobilizar recursos diante de eventos incertos
Disposição para aprender	Saber transformar as experiências em aprendizado
Capacidade de Transformar a realidade das pessoas	Agregar valor às experiências pessoais e sociais.

**Fonte:** Elaborado pela autora (2014).

Assim, com base no quadro acima, percebe-se que a competência empreendedora é comumente identificada pelas empresárias em relação à característica de reconhecimento de oportunidade, habilidade de articulação de recursos, capacidade de transformação, além do querer agir e aprender. Também as experiências ocupam lugar de destaque no conceito atribuído ao termo competência, pois um indivíduo constrói sua competência entrando em contato com várias fontes de conhecimentos e experiências que permitem a produção de novos saberes (ZARIFIAN, 2001; FEUERSCHÜTTE e GODOI, 2007).

As competências podem ser edificadas no processo de aprendizagem oferecidos pela própria experiência pessoal, social e profissional (BITENCOURT, 2005).

#### 4.4 EXPERIÊNCIAS DA CARREIRA E PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO DA APRENDIZAGEM EMPREENDEDORA

Nessa seção, experiências da carreira do empreendedor e processo de transformação da aprendizagem empreendedora, revelam-se situações imprevistas na gestão do empreendimento e o contexto da aprendizagem das mulheres empreendedoras no desenvolvimento de competências.

Discute-se, portanto, o conceito de competência associado à mobilização de recursos e a eventos incertos, na medida em que são apresentadas experiências relevantes na carreira profissional das empreendedoras que implicam no desenvolvimento de competência. As falas

das empresárias manifestam que o fenômeno do empreendedorismo envolve o saber aprender e aprender a aprender, já que as empresárias a partir de seus relatos de trajetória profissional indicam que são capazes de tirar lições das experiências e transformá-las em ação.

Nessa seção busca-se, portanto, descrever experiências imprevistas na atuação profissional das mulheres e compreender o processo de aprendizagem empreendedora mediante ação e contribuição do conhecimento teórico e empírico.

#### 4.4.1 Descrição de situações imprevistas na gestão do empreendimento e identificação de recursos mobilizados

Algumas das falas das empreendedoras revelaram a importância das teorias sobre as práticas de ação empreendedora (aprendizagem formal) e aprendizado por meio de imersão dentro do setor (aprendizagem informal) (RAE, 2004), pois embora a educação formal contribua para a aprendizagem necessária para empreender, existe uma série de aprendizagens que são obtidas em contexto não-formal, ou seja, através da mobilização de múltiplos recursos do dia-a-dia pelo sujeito (LE BOTERF, 2003).

O papel da teoria é ressaltado nas falas das empreendedoras como um meio para compreender e solucionar os problemas de gestão, de tal modo que as empresárias não dissociam teoria e prática, incorporando elementos essenciais das duas. A competência se manifesta quando posta em ação em um contexto de trabalho conforme desafios enfrentados na ação profissional. Portanto, o desenvolvimento de competência ocorre de maneira experiencial com base na prática diária de enfrentamento de situações adversas.

A **educação** em relação à formação de empreendedores sofre muitas críticas, então a **teoria** é interessante para você entender e se preparar e ter onde buscar as **respostas** para as suas **perguntas**, mas apesar de toda a minha formação, fiz especialização em marketing, administração estratégica, ainda não me sentia preparada quando fui montar o meu negócio, porque a **prática** é diferente, existem desafios que não se **aprende** em sala de aula. Porque, por exemplo, precificação, existe uma teoria que é você entender custo, preço mínimo e preço de prática de mercado e estabelecer seu preço, uma teoria perfeita, mas quando você se vê perguntando: qual preço eu vou fazer? Quanto eu vou cobrar? Você não se sente seguro de aplicar a teoria e na prática há dificuldades, até mesmo porque de início não há capital, muitas vezes, para se fazer uso de ferramentas. Muitas vezes você rasga os livros, outras vezes você vai buscá-los. [E5]

Eu acho que a **teoria** é fundamental, mas a **prática** é tudo, porque no **dia-a-dia** a gente se depara com **desafios** que, muitas vezes, não vemos na teoria. Então esses desafios do dia-a-dia fazem com que você aprenda cada dia mais. Quando se consegue unir a teoria com a prática, o profissional se torna um profissional melhor. Porque tem pessoas que só tem a teoria e pessoas que tem a prática... e a gente consegue somar as duas coisas até hoje. [E2]

O curso de Administração de Empresas que fiz foi fundamental pra o crescimento da empresa. A empresa é totalmente gerida por mim, tanto o chão de fábrica como a loja. Sempre busco me **aprimorar** com **cursos** e **treinamentos** na área de gestão, moda e chão de fábrica. Os nossos colaboradores também estão em constante processo de reciclagem e treinamento. [E3]

Os desafios do dia-a-dia significam os eventos incertos da jornada do empreendedor que demandam a mobilização da teoria para resolver os problemas da prática. O profissional empreendedor busca tornar a soma da relação teoria e prática em um resultado maior do que utilizando apenas uma das dimensões (teoria ou prática).

Outra empreendedora reforça, em seu relato, que a competência empreendedora é algo construído a partir das experiências, pois conforme a fala da empresária o processo de aprendizagem empreendedora ocorre através do dia-a-dia, de tal modo que a experiência vincula-se ao desenvolvimento da competência empreendedora, pois existe um aprendizado que é adquirido somente quando posto em ação:

Eu acredito que a **experiência** do **dia-a-dia** para a **construção** da **competência** empreendedora corresponde a 60 %, os outros 40% você realmente tem que **buscar**. Eu procuro, por exemplo, assistir canais culturais... ontem, mesmo eu estava assistindo a Globo News, uma matéria com a dona do Magazine Luiza e ela deu um show perante os especialistas da globo que se acham o *ban-ban*, inclusive ela mencionou dados que eles nem conheciam, ela ainda falou que iria mandar para eles por e-mail...então isso mostra que só porque você tem um doutorado, você sabe tudo? Não! Você tem que ter humildade e ver que você está sempre **aprendendo**... e eu observei na entrevista que assisti da empresária que ela é uma pessoa de pouca cultura, mas o que ela tem? Experiência. Ela tem competência em venda, a partir das suas experiências! [E4]

Conforme, ainda, os discursos abaixo das empresárias, o desenvolvimento da competência empreendedora envolve fazer uso das próprias experiências como fonte de aprendizagem e aplicá-las a um novo contexto, pois a competência empreendedora consiste em um conjunto de saberes adquiridos pelas experiências:

O **processo de aprendizagem** é **empírico**, mas também se faz uso da **teoria**, lógico que pelo fato de eu já ter uma formação, tive mais facilidade por saber onde **buscar**, saber fazer uma leitura mais real das situações. Você faz todo um processo de aprendizado através do empírico e consegue **retroalimentar** esse processo através da teoria, de uma forma cíclica. [E5]

Para a empreendedora, a aprendizagem é um ciclo dinâmico entre o empírico e o teórico, no qual a teoria é uma dimensão que alimenta o processo de aprendizagem a partir da vivência da prática, denominada pela empreendedora como empírica.

Fica claro que as empreendedoras reconhecem o papel da teoria e da prática na gestão de empreendimentos como fundamentais, além de considerar as situações de aprendizagem e a experiência como essenciais no desenvolvimento de competências empreendedoras.

A ação empreendedora envolve o enfrentamento de situações imprevistas e eventos incertos (ZARIFIAN, 2001), de tal modo que a fala da empresária a seguir evidencia o empirismo como algo indissociável da prática administrativa:

Certa vez houve um cara que não queria usar cloro no processo de lavagem dele e eu tinha no estoque um produto substituto do cloro que ele precisava. Porém, após a negociação, passou alguns dias e o produto venceu... eu não podia vender o produto vencido. Assim, no dia da venda, quando no ato da entrega, percebi que o lote estava com o nome 'vencido', então tive que pensar rapidamente numa **solução** para aquela **situação** e a ideia foi substituir o "c" pelo "d" e ficou escrito então vendido. [rsrsrs...] [E5]

As situações excepcionais no campo do empreendedorismo exige o saber administrar recursos e saberes visando o atingimento de resultados pretendidos. Para tanto, faz-se necessário analisar e refletir sobre as experiências vivenciadas a fim de que algo seja transformado em aprendizado e com base nesse processo possa ser realizada alguma ação, a depender do grau de sucesso ou insucesso na adoção de certo comportamento ou atitude.

#### 4.4.2 Aprendizagem Contextual e Compartilhada

Nessa seção busca-se caracterizar o processo de aprendizagem das empreendedoras a partir das redes de relacionamento e parcerias que permitem significados compartilhados. Assim, em relação à importância da rede de relacionamento externos e internos que permite o compartilhamento de práticas e experiências através de contatos com os outros, as falas das empreendedoras expressam essa dimensão sobre o processo de aprendizagem empreendedora:

Eu criei o Fórum de Negócio das Mulheres da Paraíba, através da coordenadora do PSMN. Consegui contato com algumas ganhadoras, liguei para elas, convidei para um almoço e paguei a conta, explicando o que seria o fórum. Nesse almoço consegui reunir 40 mulheres, e o meu interesse em criar esse fórum, é justamente pelo fato de ser mulher e saber que as mulheres sofrem com o **machismo** e que há uma certa dificuldade em fazer **network**. E o fórum foi fluído e foi gerando um **projeto**, uma **troca de informações e experiências**, um **emponderamento feminino**. A regra dentro do fórum é que tem que ter três concorrentes, porque concorrente é parceria e não inimigo. [E5]

Através do depoimento da empresária, percebe-se a importância das redes de relacionamento para promoção do compartilhamento de experiências, de tal modo que essas

trocas de informações facilitam a aquisição da aprendizagem baseada em aspectos do contexto cultural e social. O indivíduo aprende como lidar com o enfrentamento de situações que não fogem do contexto em que ele vive, a partir do momento em que se envolve em atividades e ações que visam abordar assuntos pertinentes à atuação profissional.

A criação do fórum pela empreendedora apresenta uma iniciativa de reconhecimento da atuação feminina no mercado de trabalho e visa a emancipação do grupo mediante a elaboração de projetos que são desenvolvidos com base nas experiências de vida das mulheres, o que permite a geração de conhecimentos de maneira experiencial. A produção do conhecimento ocorre a partir das experiências práticas das mulheres na atuação de seus empreendimentos.

Assim, as competências empreendedoras são desenvolvidas com base nas experiências e práticas compartilhadas. A estrutura do projeto desenvolvido pela empresária que permite a troca de experiências e o emponderamento feminino levou as mulheres empreendedoras a sistematizar uma rede de relacionamentos fundamental no processo de aprendizagem, já que permite o compartilhamento das experiências de vida.

As conexões e o compartilhamento da experiência com outras pessoas refletem a aprendizagem empreendedora, pois a aprendizagem consiste num processo social contínuo em que as pessoas aprendem através das próprias experiências e com as experiências dos outros.

Fica evidente, também, nos relatos das empreendedoras, a seguir, os processos de aprendizagem vinculados ao desenvolvimento de competências: aprendizado por meio de imersão dentro do setor; reconhecimento de oportunidade por meio de participação cultural; teorias sobre as práticas de ação empreendedora (RAE, 2004).

Como meu ramo é moda, preciso estar sempre me relacionando com pessoas da área, como blogueiras de moda, estilistas, modelos, jornalistas e colunistas social. **Uma boa rede de relacionamento é de extrema importância.** [E3]

O Prêmio Sebrae Mulher de Negócio vem coroar todo um trabalho e também abre muito as portas para a empresa, expõe muito a marca, por isso as **parcerias são importantes**, porque há um **compartilhamento de experiências** que permite que a empresa cresça. [E4]

É possível verificar, através dos relatos das empreendedoras acima, que o fenômeno do empreendedorismo contempla a variável ambiente, pois a atuação de empreendimentos é afetada por variáveis culturais e sociais do contexto (GARTNER, 1985), ou seja, conhecer as condições ou o contexto que o indivíduo atua é algo relevante para a ação empreendedora.

Como nós já estamos na empresa há alguns anos, houve uma **mudança**. Porque eu vou falar do nordestino em geral, nós não temos o hábito de sair arrumado como vemos as pessoas que moram no sul. Então assim... a gente tem outro clima, outra cultura, outro costume, então isso é refletido na área de beleza. Aqui costumamos ir ao salão e nos produzir quando há um evento, um casamento, uma festa, não é algo que entre no orçamento familiar do nordestino, é algo eventual. No sul não, faz parte do orçamento: a beleza. [E2]

Como meu produto principal é biquíni e moramos em uma capital que faz sol o ano todo e que tem um litoral rico em beleza e águas mornas, creio que isso já seria um aspecto bem positivo da **cultura** local. Porém, as pessoas ainda têm a cultura de que no verão é que se deve ir à praia, não consumimos as nossas praias como deveríamos consumir, logo, sofro com a sazonalidade. [E3]

Existe implícito e explicitamente nas falas das empreendedoras acima o papel da cultura da região tanto nos hábitos de consumo, como também na relação de confiança entre o empreendedor e seus clientes. Entender esse contexto é fundamental para o desenvolvimento da capacidade empreendedora, uma vez que as oportunidades estão disponíveis, mas a ação empreendedora depende da compreensão e legitimação social no contexto local.

Os relatos acima das empreendedoras ressaltam a prática empreendedora como colocado pelo autor Sandberg (2000), pois parte de um enfoque holístico em torno do empreendedorismo ao considerar aspectos do contexto e cultural que afetam o empreendimento. Aspectos culturais e sociais influenciam o comportamento empreendedor.

Assim, é importante conhecer bem o contexto social em que se está inserido. A capacidade de monitorar o ambiente da ação empreendedora demanda um processo de aprendizagem considerando o contexto da prática na qual ocorre uma retroalimentação conforme conhecimentos adquiridos na ação.

A aprendizagem empreendedora envolve aspectos contextuais relacionados à cultura e experiência de vida do indivíduo empreendedor, de tal modo que essas experiências vivenciadas pelo sujeito são transformadas em competência empreendedora.

## 5 CONCLUSÃO

O presente estudo visou analisar os vínculos entre o processo de aprendizagem e o desenvolvimento de competências empreendedoras. Para responder ao objetivo geral proposto, foi necessário atender a cada um dos objetivos específicos. O primeiro propôs compreender o papel do contexto na trajetória profissional das ganhadoras do PSMN. Para o alcance desse objetivo, foram analisadas as histórias das empreendedoras que revelaram suas experiências, sentimentos e emoções na trajetória de suas carreiras profissionais. As histórias da trajetória de vida das empreendedoras, a partir da análise interpretativa, sugerem que as empresárias ganhadoras do PSMN tiveram suas orientações de carreira afetadas por fatores contextuais, principalmente na criação da identidade empreendedora, pois muitas das entrevistadas se envolveram com a atividade empreendedora em razão da tensão entre a identidade atual e futura, envolvendo aspectos do cenário em que elas viviam, a exemplo de condições econômicas e sociais de vida, estereótipos e relações familiares.

Segundo RAE (2005), a tensão entre identidade atual e futura ocorre quando um indivíduo não está satisfeito com sua identidade ou realidade atual e busca mudanças por meio da criação de novos empreendimentos. Assim, os resultados do estudo indicam que o contexto atuou como formador da identidade empreendedora das ganhadoras do PSMN, já que é inerentemente dinâmico e constituído a partir de variáveis culturais e sociais que influenciaram a trajetória de vida profissional dessas mulheres. As empreendedoras iniciaram seus empreendimentos com o propósito de renegociar sua identidade pessoal e social, que expressa quem elas são e como preferem ser reconhecidas pelos outros na sociedade. Essa formação de identidade é influenciada pela trajetória de vida, pela educação, pelas relações sociais e pelas experiências familiares, ou seja, variáveis de contexto.

Portanto, os relatos das histórias das empreendedoras convergem com a abordagem sociológica, adotada no presente estudo, que leva em consideração o contexto em que os indivíduos estão inseridos e considera que as experiências vividas influenciam a escolha por empreender. (FEUERSCHUTTE, 2006; GUIMARÃES, 2002).

O segundo objetivo específico pretendeu caracterizar o processo de aprendizagem das ganhadoras do PSMN. Ao analisar o processo de aprendizagem das empreendedoras, constatou-se que a aprendizagem ocorre no dia-a-dia, de maneira experiencial, ou seja, conforme as situações imprevistas na atividade profissional. As empresárias buscam meios para solucionar os problemas, articulando e mobilizando os recursos necessários. O processo de aprendizagem é, portanto, empírico e associado às práticas diárias. As empresárias



aprendem a partir da experiência direta, das práticas de trabalho, dos sucessos e insucessos, bem como por meio dos relacionamentos com outras pessoas. (MAN; LAU, 2000; RAE, 2001).

Embora a aprendizagem formal contribua de maneira significativa para a aprendizagem empreendedora, as empresárias relataram que aprendem informalmente por meio de redes de relacionamento e parcerias, ou seja, aprendem fazendo e resolvendo problemas do contexto. Assim, com base nos relatos das empresárias, a formação da identidade empreendedora envolve um processo experiencial resultante das experiências vividas, pois a ação empreendedora, conforme as falas das empresárias, não se baseia tão somente em conhecimentos, mas também em saber fazer e saber ser, de modo que as competências empreendedoras são formadas ao longo da vida social e laboral, por meio de conhecimentos teóricos e conhecimentos empíricos.

RAE (2006) defende que o desenvolvimento de conhecimentos e habilidades empreendedoras ocorre somente no ambiente de negócio mediante prática e experiência social, mais que no ambiente educacional. Fica claro, a partir dos relatos das empreendedoras, que as situações que surgem no dia-a-dia podem contribuir para o desenvolvimento de um processo de aprendizagem, visto que permite a capacidade das empreendedoras identificarem e responderem rapidamente aos problemas emergentes nas situações de trabalho, além de oportunizar às empresárias o desenvolvimento de novas competências e novas atitudes em relação ao seu trabalho.

Desse modo, as narrativas das empresárias corroboram com a noção de aprendizagem empreendedora adotada nesse estudo, visto que parte da perspectiva da aprendizagem como um processo contínuo que facilita o desenvolvimento do conhecimento necessário para iniciar e gerir empreendimentos, sendo os conhecimentos advindos da experiência pessoal das empreendedoras e utilizados para orientar a escolha de novas experiências (POLITIS, 2005).

Sinteticamente, pode-se dizer que na percepção das empresárias a aprendizagem consiste em um processo pelo qual elas criam conhecimento através da transformação da experiência. Essa visão remonta a noção de competência, já que um dos aspectos relacionados ao termo competência envolve a transformação da experiência em conhecimento e em ação, ou seja, a competência se expressa na ação. Boa parte do aprendizado é alcançado por meio de ações, ou seja, na prática, de forma experiencial (POLITIS, 2005).

Portanto, a ideia central da aprendizagem experiencial é que a aprendizagem em si requer compreensão da experiência e sua transformação. Assim, com base nos resultados da pesquisa, a aprendizagem deve ser vista como um processo de transformação de experiências,

criada e recriada de maneira contínua, e não como um fenômeno independente para ser adquirido ou transmitido (POLITIS, 2005). As experiências ocupam um lugar de destaque na construção e desenvolvimento de competências.

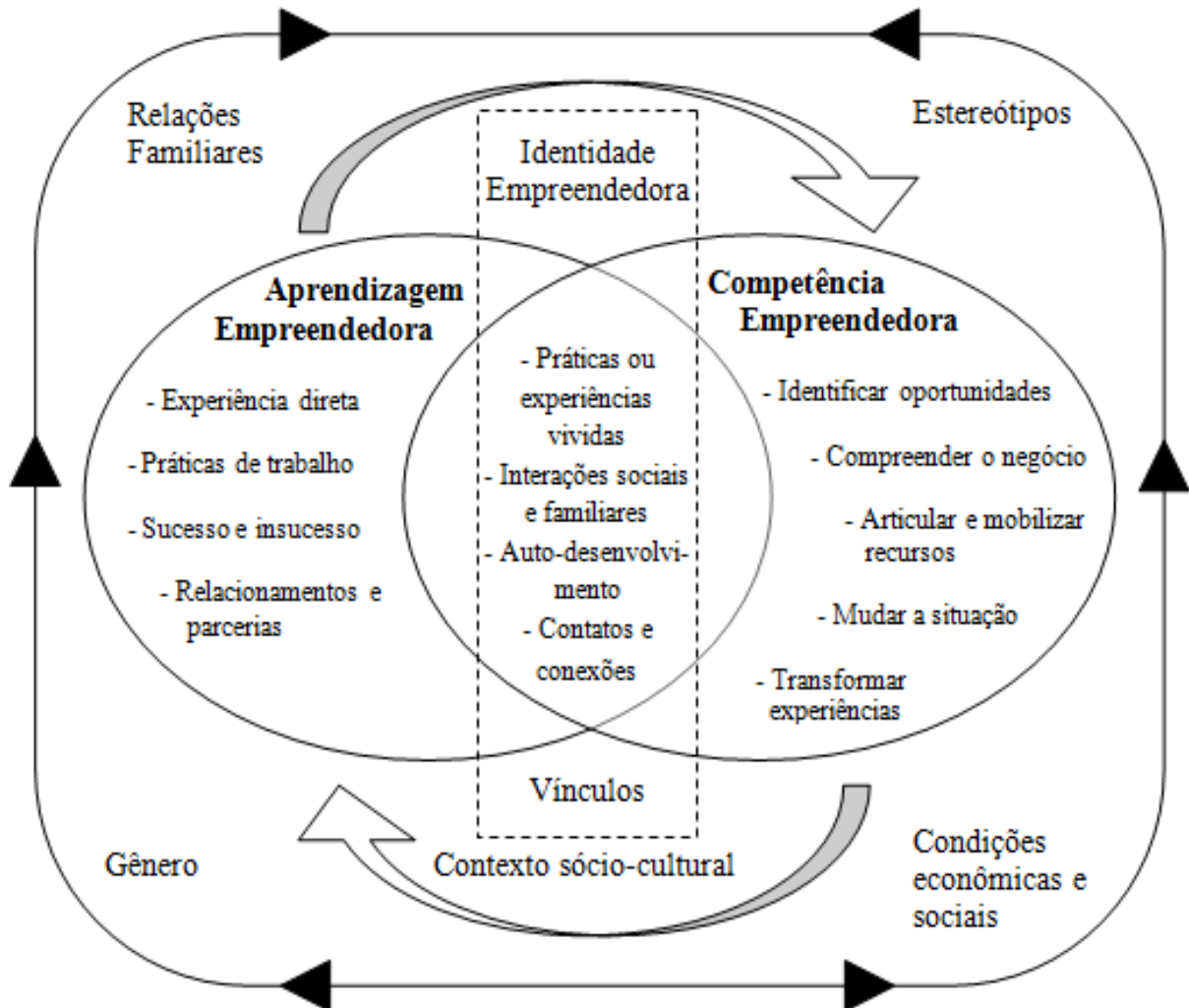
O terceiro objetivo específico visou identificar as competências empreendedoras das ganhadoras do PSMN. Uma análise dos resultados do estudo revelou que a aprendizagem constitui um processo pelo qual a competência é desenvolvida. A competência empreendedora, por sua vez, emerge de um saber e de um contexto. No conjunto de competências proposto por Man e Lau (2000), a competência de relacionamento destaca-se na fala das empreendedoras pela capacidade de criar contatos e conexões para oportunidades de negócio. Assim, o reconhecimento de oportunidades de negócio, na visão das empreendedoras, expressa a competência empreendedora. Os relatos das empresárias sobre competência revelam a importância do saber engajar-se diante de uma oportunidade, além do saber articular e mobilizar recursos no enfrentamento de desafios relacionados ao empreendimento.

O modelo de aprendizagem empreendedora de Politis (2005) parte do pressuposto de que o conhecimento empreendedor envolve reconhecer oportunidades e saber agir com responsabilidades advindas de novos empreendimentos. Assim, as categorias de competências empreendedoras de Man e Lau (2000) podem colaborar com o desenvolvimento do conhecimento empreendedor, visto que as competências de oportunidade geram no indivíduo a capacidade de analisar a condição ambiental e identificar possíveis oportunidades de negócio; as competências de relacionamento permitem criar contatos e conexões; as competências conceituais oportunizam a descoberta de outras oportunidades; as competências administrativas permitem articular recursos internos e externos da empresa; e as competências estratégicas e de comprometimento em conjunto com as competências anteriormente citadas formam o conjunto de competências necessárias para o atingimento de objetivos da empresa.

A análise dos resultados revela a noção de que a competência permite a ação e resolução de problemas ao mobilizar diversos recursos de forma integrada (BOTERF, SANDBERG, 200; ZARIFIAN, 2001). Nesse estudo, competências consistem em um processo dinâmico de mobilização, combinação e integração de conhecimentos, habilidades, comportamentos e recursos para ação em uma dada situação complexa (LE BOTERF, 2003; ZARIFIAN, 2001).

A figura 4 representa um esquema de interpretação dos vínculos entre aprendizagem e competências empreendedoras, apresentando as principais dimensões e elementos identificados a partir da análise interpretativa dos resultados:

Figura 4 - Esquema de interpretação dos vínculos entre aprendizagem e competências empreendedoras.



Fonte: Elaborado pela autora (2013)

A bidirecionalidade das setas na figura representa a noção do círculo virtuoso no processo de aprendizagem e desenvolvimento de competências mediado por variáveis do contexto, ou seja, não existe uma ordem de precedência nesse processo, mas um círculo virtuoso, em que uma dimensão alimenta a outra. A aprendizagem contribui para o desenvolvimento de competências e essas competências refletem a aprendizagem adquirida, que implicará na geração de novas competências, numa espécie de troca bidirecional e contínua de criação de conhecimentos gerados pelos indivíduos. Esse esquema parte da concepção de que a aprendizagem é procedida por seres humanos o que infere na noção de subjetividade, dada a experiência singular de cada indivíduo nesse transcurso. Cada pessoa se vê única nesse processo. Para que haja o desenvolvimento da aprendizagem é preciso repensar as competências, ao mesmo tempo em que o desenvolvimento das competências se baseia

num processo contínuo de aprendizagem, criando um círculo virtuoso (BITENCOURT, 2005).

Dado que o contexto no qual o indivíduo se insere é dinâmico e suas variáveis – relacionadas às condições econômicas e sociais, gênero, estereótipos e relações familiares – exercem influências nas experiências de vida profissional e social do indivíduo, os vínculos entre o processo de aprendizagem e o desenvolvimento de competências que implicam na construção da narrativa de identidade ou desenvolvimento da identidade pessoal e social podem ser visualizados através das falas das mulheres-empendedoras dos significados atribuídos às experiências dentro de um contexto sócio-cultural no qual elas ocorrem. São eles:

**Práticas ou experiências vividas:** consiste no enfrentamento de barreiras na prática empreendedora.

**Interações sociais e familiares:** diz respeito ao papel da família na formação de identidade e ações dos indivíduos.

**Autodesenvolvimento:** apoia-se na criação de identidade empreendedora através de uma necessidade pessoal e social. Presume uma certa vontade por parte do sujeito que é produtor da ação.

**Contatos e conexões:** envolve trocas de informações baseadas em aspectos do contexto cultural e social.

As falas das empreendedoras também revelaram subtemas relacionados à aprendizagem empreendedora:

**Experiência direta:** aprendizagem como um processo experiencial associado às experiências vivenciadas pelo sujeito.

**Práticas de trabalho:** capacidade de empreender no contexto da atuação profissional.

**Sucesso e insucesso:** envolve a aprendizagem a partir de eventos incertos e não-programados nas situações de trabalho.

**Relacionamentos e parcerias:** aquisição da aprendizagem através das próprias experiências e com as experiências dos outros.

Os subtemas que emergiram do estudo relacionados à competência empreendedora, foram:

**Identificar oportunidades:** reconhecer oportunidades e agir diante delas

**Compreender o negócio:** saber agir e entender sobre o negócio

**Articular e mobilizar recursos:** coordenar as ações apoiadas em conhecimentos na diversidade das situações.

**Mudar a situação:** saber agir e mobilizar recursos diante de eventos incertos.

**Transformar experiências:** Agregar valor às experiências pessoais e sociais.

A aprendizagem experiencial tem seu fundamento na perspectiva construtivista, em que “os indivíduos constroem seus conhecimentos por meio da reflexão dos significados de suas experiências dentro de um contexto temporal-sócio-cultural no qual elas ocorrem” (SILVA, 2008, p. 34).

Assim, os vínculos entre aprendizagem e competência empreendedora ocorrem por intermédio do contexto e suas variáveis que exercem influência na construção da narrativa de identidade, conforme experiências vividas pelas mulheres em suas trajetórias de vida profissional. O empreendedorismo é um fenômeno cultural e é resultado das práticas ou experiências vividas pelo indivíduo.

Mediante tais resultados, acredita-se que o objetivo geral da pesquisa de analisar os vínculos entre o processo de aprendizagem e o desenvolvimento de competências empreendedoras, foi atingido.

## 5.1 RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS ESTUDOS

Com base nos resultados obtidos e nas conclusões e visando à continuidade e aprofundamento dos estudos no campo do empreendedorismo, das competências e da aprendizagem empreendedora, sugerem-se algumas recomendações e sugestões de pesquisas futuras:

- Ampliar o escopo deste estudo, incorporando as ganhadoras do PSMN nas demais categorias de negócio: produtora rural; e microempreendedora individual;
- Aplicar o estudo com as ganhadoras do PSMN de outros estados e confrontar os resultados desta pesquisa;
- Replicar o estudo com outros grupos de mulheres empreendedoras para ampliar a compreensão sobre os vínculos entre aprendizagem e competência empreendedora.

## REFERÊNCIAS

- AHMAD, N. H. et al. Is entrepreneurial competency and business success relationship contingent upon business environment?: A study of Malaysian SMEs. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, v. 16, n. 3, p. 182-203, 2010.
- AHMAD, N. H.; SEET, P. Dissecting behaviours associated with business failure: a qualitative study of SME owners in Malaysia and Australia. **Asian Social Science**, v. 5, n. 9, p. 98-105, 2009.
- ALVES, M. A.; BLIKSTEIN, I. Análise da narrativa In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. da. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. 2.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- AMORIM, R. O.; BATISTA, L. E. **Empreendedorismo feminino: razão do empreendimento**. Disponível em: <[http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCoQFjAA&url=http%3A%2Fwww.finan.com.br%2Farquivos%2Fdownloads%2Fempreendedorismo-feminino-razao-do-empreendimento-amorim-rosane-oliveira-batista-luiz-eduardo%F6ab8e11ca1ddc299db9701335661891e.pdf&ei=1h3LUdfZOufw0QGijoG4CA&usg=AFQjCNFDK\\_ygpBTJHoU5p4-59tf0dKBKAsw&bvm=bv.48340889,d.dmQ](http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCoQFjAA&url=http%3A%2Fwww.finan.com.br%2Farquivos%2Fdownloads%2Fempreendedorismo-feminino-razao-do-empreendimento-amorim-rosane-oliveira-batista-luiz-eduardo%F6ab8e11ca1ddc299db9701335661891e.pdf&ei=1h3LUdfZOufw0QGijoG4CA&usg=AFQjCNFDK_ygpBTJHoU5p4-59tf0dKBKAsw&bvm=bv.48340889,d.dmQ)>. Acessado em: 17 DE AGOSTO. 2014.
- ANTONELLO, C. S. Aprendizagem na ação revisitada e sua relação com a noção de competência. **Comportamento Organizacional e Gestão**, v. 12, n. 2, p. 199-220, 2006.
- BANADAKI, S. S. et al. The Development of Entrepreneurial Training: a Necessity in Iran's Universities. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, v. 3, n. 1, 2013.
- BITTENCOURT, C. C. **Gestão de competências e aprendizagem nas organizações**. São Leopoldo: Unisinos, 2005.
- BOYLES, T. 21st century knowledge, skills, and abilities and entrepreneurial competencies: a model for undergraduate entrepreneurship education. **Journal of Entrepreneurship Education Annual**, v. 15, p. 41-55, 2012.
- BRITO, F.; WEVER, L. **Empreendedores brasileiros: a experiência e as lições de quem faz acontecer**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- BRUSCHINI, M. C. A. Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos. **Caderno de Pesquisa**, v. 37, n. 132, 2007.
- BRUSCHINI, C.; PUPPIN, A. B. Trabalho de Mulheres Executivas no Brasil no Final do Século XX. **Cadernos de Pesquisa**, v. 34, n. 121, p. 105-138, jan./abr., 2004.
- CARTER, N.; ALLEM, K. Size determinants of women-owned businesses: choice or barriers

to resources? **Special Entrepreneurship and Regional Development Journal**, v. 9, n. 3, p. 211-220, 1997.

CARTON, R. B.; HOFER, C. W.; MEEKS, M. D. The entrepreneur and entrepreneurship: operational definitions of their role in society. **Annual International Council for Small Business Conference**, Singapore, 1998.

COLE, A. H. An approach to the study of entrepreneurship: A tribute to Edwin F. Gay. **Journal of Economic History**, Supplement VI, p. 1-15, 1946.

COPE, J. Toward a dynamic learning perspective of entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, n. 29, v. 4, p. 373-397, 2005.

COSTA, A. A. **Gênero, poder e empoderamento das mulheres**. 2008. Disponível em: [http://www.adolescencia.org.br/empower/website/2008/imagens/textos\\_pdf/Empoderamento.pdf](http://www.adolescencia.org.br/empower/website/2008/imagens/textos_pdf/Empoderamento.pdf). Acessado em: 01/05/2014.

CRAMER, L. et al. Representações femininas da ação empreendedora: uma análise da trajetória das mulheres no mundo dos negócios. In: **Anais do II EGEPE**, Londrina/PR, p.46-59, 2001.

CRESWELL, J. W. **Research design: qualitative, quantitative and mixed method approaches**. London: Sage, 2003.

DANJOU, I. L'Entrepreneuriat: un champ fertile à la recherche de son unité. **Revue Française de Gestion**, v. 28, n. 138, p. 109-125, 2002.

DEWEY, J. **Experience and education**. The Kappa Delta Pi Lectura Series, 1938. p. 25.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DRUMONT, M. P. Elementos para uma análise do machismo. **Perspectivas**, São Paulo, v. 3, p. 81-85, 1980.

EASTERBY-SMITH, M.; ARAUJO, L. Aprendizagem organizacional: oportunidades e debates atuais. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. (coords.). **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, 2001

FEUERSCHÜTTE, S. G. **Competências do empreendedor do setor hoteleiro: caracterização e análise baseadas na metodologia da história oral**. 2006. 274 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

FEUERSCHÜTTE, S. G.; ALPERSTEDT, G. D. Empreendedorismo e competência: um ensaio sobre a complementaridade e a convergência dos construtos. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...**, Rio de Janeiro: Anpad, 2008.

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

FIBGE - FUNDAÇÃO INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Síntese de indicadores sociais 2005**. Rio de Janeiro, 2006.

FILION, L. J. O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: Identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 63-71, 1991.

\_\_\_\_\_. Empreendedorismo: empreendedores e gerentes empresários de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28, 1999.

FILION, L. J.; DOLABELA, F. **Boa Idéia! E Agora?** São Paulo: Cultura Editores Associados, 2000.

FIÚZA, A. L. C. **Verde-rosa/natureza-mulher**: um estudo de caso comparativo das relações de gênero em contextos tecnológicos distintos na Zona da Mata mineira. 1997. 199 f. Dissertação (Mestrado em Extensão Rural). Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 1997.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Construindo o conceito de competência. Curitiba: **Revista Administração Contemporânea**, v.5, p.183-196, 2001.

FREITAS, I. A. de.; BRANDÃO, H. P. Trilhas de aprendizagem como estratégias de TD&E. In: BORGESANDRADE, J. E.; ABBAD, G. DA S.; MOURÃO, L. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: Fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 97-113.

FREITAS, S.M. **História Oral**: possibilidades e procedimentos. São Paulo: Humanitas, 2002.

GARTNER, W. A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. **The Academy of Management Review**, v. 10, n. 4, p. 696-706, 1985.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM). **Empreendedorismo no Brasil: 2007**. Curitiba: IBPQ, 2008.

\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo no Brasil: 2008**. Curitiba: IBQP, 2009.

\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo no Brasil: 2009**. Curitiba: IBQP, 2010.

\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo no Brasil: Relatório executivo**. Curitiba: IBPQ, 2012.

GODOI, C. K. **Categorias de motivação na aprendizagem**. 2001. 408 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

GODOI, C. K.; SILVA, A. B. da. Desenvolvimento de competências e os processos subjacentes de aprendizagem em uma empresa pública do setor elétrico. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ESTRATÉGICOS, 1., 2003, Curitiba. **Anais eletrônicos...** Curitiba: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

GUIMARÃES, L. **A experiência universitária norte-americana na formação de empreendedores – contribuições das Universidades de Saint Louis, Indiana e Babson College**. 2002. 307 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Escola de



Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2002.

ICHIKAWA, E. Y.; SANTOS, L. W. Contribuições da história oral à pesquisa organizacional. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. da. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

JAIN, R.; ALI, S. W. Entrepreneurial motives of Indian entrepreneurs: an empirical study. **Indian Journal of Industrial Relations**, v. 48, n. 1, p. 59-79, 2012.

JARVIS, P. Meaningful and meaningless experience: toward an analysis of learning from life. **Adult Education Quarterly**, v. 37, n. 3, p. 164-172, 1987.

JUSTOS, R.; ANDRADE, S. A. **O Empreendedor: como se tornar um líder de sucesso**. São Paulo: Larousse do Brasil, 2007.

KOLB, D. A. **Experiential learning: experience as the source of learning and development**. New Jersey: Prentice Hall, 1984.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3.ed. (rev. e amp.). Porto Alegre: Artmed, 2003.

LINDO, M. R. et al. Vida pessoal e vida profissional: os desafios de equilíbrio para mulheres empreendedoras do Rio de Janeiro. **Revista de Administração Contemporânea – RAC-Eletrônica**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 1-15, 2007.

LONGENECKER, J.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de Pequena Empresa**. São Paulo: Makron Books, 1998.

LOZANO, J. E. Aceves. La historia oral y de vida: del recurso técnico a la experiencia de investigación. In: CÁCERES, Luis Jesús G. (Coord.) **Técnicas de investigación em sociedad, cultura y comunicación**. Naucalpan de Juarez (México), 1998.

MACÊDO, K. B.; MACÊDO, G. N. S. A percepção das relações de gênero a partir do discurso de homens e mulheres, no contexto organizacional. In: III ENEO – ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2004, Atibaia, **Anais...**, 3, 200, Atibaia: ANPAD, 2004.

MACHADO, H. V. et al. Mulheres empreendedoras: Retrospectiva e Perspectivas de Estudos. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO ENANPAD, 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2010. CD-ROM.

MACHADO, H. V. et al. O processo de criação de empresas por mulheres. **RAE eletrônica**, v.2, n.2, p.1-22, 2003.

MAIR, J. **Entrepreneurial behavior in a large traditional organization: exploring nature, drivers, and performance implications**. 2001. 177f. Dissertation (Pós-Doctor in Management) – INSEAD, Fontainebleau, France, 2001.

MAMEDE, M. I. de B.; MOREIRA, M. Z. Perfil de competências empreendedoras dos investidores Portugueses e Brasileiros: Um estudo comparativo na rede hoteleira do Ceará. In: ENANPAD: 2005. **Anais...** Brasília/DF.

MAN, T. W. Y.; LAU, T. Entrepreneurial competencies of SME owner/managers in the Hong Kong services sector: A qualitative analysis. **Journal of Enterprising Culture**, v. 8, n. 3, p. 235-254, 2000.

MANOVA, T. S.; EUNNI, R. V.; GYOSHEV, B. S. Institutional environments for entrepreneurship: evidence from emerging economies in Eastern Europe. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 32, n. 1, p. 203-129, 2008.

MARCH, J. Exploration and exploration in organizational learning. **Organization Science**, v. 2, n. 1, 1991.

MYERS, G. **Análise da conversação e da fala**. In: Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som: um manual prático. Petrópolis: Vozes. 7. ed, p. 271-292, 2008.

McGILL, I.; BROCKBANK, A. **The action learning handbook**. New York: Routledge, 2004.

MINAYO, M. C. de S. (org.); DESLANDES, S. F.; NETO, O.C.; GOMES, R. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2002.

MINTZBERG, H. 'The Design School: reconsidering the basic premises of strategic management', **Strategic Management Journal**, v. 11, n. 3, p. 171-195, 1990.

MORALES, C.; MARQUINA, P. S. Entrepreneurial skills, significant differences between Serbian and German entrepreneurs. **Journal of CENTRUM Cathedra**, v. 6, n. 1, p. 129-142, 2013.

MUZYCHENKO, O. Cross-cultural entrepreneurial competence in identifying international business opportunities. **European Management Journal**, v. 26, n. 6, p. 366-377, 2008.

NATIVIDADE, D. R. Empreendedorismo feminino no Brasil: políticas públicas sob análise. *Revista de Administração Pública – RAP*. Rio de Janeiro, 2009.

NOGUEIRA, C. M. **A feminização no mundo do trabalho: entre a emancipação e a precarização**. Campinas: Autores Associados, 2004.

PAIVA, K. C. M.; MELO, M. C. O. L. Competências, Gestão de Competências e Profissões: Perspectivas de Pesquisas. **Revista Administração Contemporânea**, v.12, n. 2, p. 339-368, 2008.

PETROY, A. N. Talent in the cold? Creative capital and the economic future of the Canadian North. **Arctic**, v. 61, n. 2, p. 162-177, 2008.

POLITIS, D. Does prior start-up experience matter for entrepreneurs' learning? A comparison between novice and habitual entrepreneurs. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 15, n. 3, p. 472-489, 2008.

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

POLITIS, D.; GABRIELSSON, J. **Entrepreneurial decision making: Examining**

preferences for causal and effectual reasoning in the new venture creation process. Lund Institute of Economic Research: Working Paper Series, 2006.

\_\_\_\_\_. **Exploring the role of experience in the process of entrepreneurial learning.** Lund Institute of Economic Research: Working Paper Series, 2005.

POUPART, J.; DESLAURIERS, J.; GROULX, L. H.; LAPERRIÈRE, A.; MAYER, R.; PIRES, A. **A Pesquisa Qualitativa: Enfoques Epistemológicos e Metodológicos.** Petrópolis: Vozes, 2008.

RAE, D. Entrepreneurial learning: A practical model from the creative industries. **Education + Training**, v. 46, n. 8/9, p. 492-500, 2004.

\_\_\_\_\_. Entrepreneurial learning: A narrative-based conceptual model. **Journal of small business and enterprise development**, v. 12, n.2, p. 323-335, 2005.

\_\_\_\_\_. Entrepreneurial learning: A conceptual framework for technology-based enterprise. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 18, n. 1, p. 39-56, 2006.

RAE, D.; CARSWELL, M. Using a life-story approach in researching entrepreneurial learning: The development of a conceptual model and its implications in the design of learning experiences. **Education & Training**, v. 42, n. 4/5, p. 220-227, 2000.

RAPOSO, M.; DO PACO, A. Educacion emprendedora: relacion entre educacion y actividad emprendedora. **Psicothema**, v. 23, n. 3, p. 453-458, 2011.

REIS, L. G. de; PATON, C.; NOGUEIRA, D. R. Estilos de aprendizagem: uma análise dos alunos do curso de ciências contábeis pelo método Kolb. Paraná: **II ENEPQ-ANPAD**, v. 31, n. 1, p. 53-66, 2011.

ROOMI, M. A.; HARRISON, P. Behind the veil: women-only entrepreneurship training in Pakistan. **International Journal of Gender and Entrepreneurship**, v. 2, n. 2, p. 150-172, 2010.

SANDBERG, J. Understanding Human Competence at Work: An Interpretative Approach. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 1, p. 9-25, 2000.

SARASVATHY, S. D. Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 2, p. 243-288, 2001.

SAUNDERS, M. N. K.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research methods for business students.** England: Pearson Education, 2000.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico.** São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SILVA, A. B. da. **Como os gerentes aprendem?** São Paulo: Saraiva, 2009.

SILVEIRA, N. S. P. Entendendo a Experiência da Inclusão-Exclusão de Mulheres em Cargos de Alta Gerência. In: XXXIII ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, **Anais...**, 33, São Paulo, 2009.

SKAE, O. "Engendering" Uganda's National Export Strategy: Uganda is changing its policies and planning to bring women closer to the heart of export strategy. **International Trade Forum**, v. 3-4, p. 36-37, 2008.

STEVENSON, H. H.; JARILLO, J. C. A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. **Strategic Management Journal**, v. 11, p. 17-27, 1990.

ST-JEAN, E.; AUDET, J. The role of mentoring in the learning development of the novice entrepreneur. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 8, n. 1, p. 119-140, 2012.

VAN DAM, K.; SCHIPPER, M.; RUNHAAR, P. Developing a competency-based framework for teachers entrepreneurial behaviour. **Teaching and Teacher Education**, v. 26, n. 4, p. 965-971, 2010.

VINTEN, G.; ALCOCK, S. Entrepreneurship in education. **International Journal of Educational Management**, v. 18, n. 3, p. 188-195, 2004.

WILSON, F.; KICKUL, J.; MARLIN, D. Gender, entrepreneurial self-efficacy, and entrepreneurial career intentions: implications for entrepreneurship education. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 31, n. 3, p. 387-407, 2007.

WSCOM. **Empreendedorismo feminino avança na última década**. 2013. Disponível em: <http://www.wscm.com.br/noticia/economia/EMPREENDEDORISMO+FEMININO+AVANCA-149552#.U46J5mYU2ZI.email>. Acessado em: 14/05/2013.

WINKLER, C.; MEDEIROS, J. **Mulheres empreendedoras: uma questão de gênero?** 2011.

YIN, R. K. Introdução. In: **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: Por um nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

ZHAO, Y. et al. Entrepreneurial orientation organizational learning, and performance: evidence from China. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 35, n. 2, p. 293-318, 2011.

## APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Pesquisa “APRENDIZAGEM E COMPETÊNCIAS DE MULHERES-EMPREENDEDORAS GANHADORAS DO PRÊMIO SEBRAE MULHER DE NEGÓCIO (PSMN)”

Esta pesquisa faz parte de um Projeto de dissertação envolvendo o processo de aprendizagem e desenvolvimento de competências de mulheres-empendedoras ganhadoras do PSMN. Gostaríamos de contar com sua colaboração, que consiste em responder a uma entrevista sobre os vínculos entre o processo de aprendizagem e o desenvolvimento de competências empreendedoras. Esclarecemos que sua identidade será mantida em sigilo e que todas as informações prestadas serão utilizadas unicamente para os fins desta pesquisa. Sua participação, portanto, não lhe causará prejuízo profissional algum, mas antes, colaborará para uma melhor compreensão sobre o papel do contexto no processo de aprendizagem e desenvolvimento de competências empreendedoras.

Esclarecemos, também, que sua participação é voluntária e que, caso queira, poderá interromper ou desistir desta entrevista a qualquer hora ou deixar de responder a quaisquer das questões que lhe forem feitas.

Se você concorda em participar, nós agradecemos muito a sua colaboração e gostaríamos que você colocasse a sua assinatura a seguir, indicando que está devidamente informado (a) sobre os objetivos da pesquisa e os usos dos seus resultados.

\_\_\_\_\_  
ENTREVISTADORA

\_\_\_\_\_  
ENTREVISTADA

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2013.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Mestrado Acadêmico em Administração  
Campus Universitário – João Pessoa – PB – CEP: 58.059-900  
Telefone: (83) 3216 7454  
Orientador: Prof. Dr. Anielson Barbosa da Silva  
Mestranda: Rachel Costa Ramalho Vasconcelos.