

FUNDAÇÃO PEDRO LEOPOLDO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

AS COMPETÊNCIAS DAS MULHERES EMPREENDEDORAS:
Um Estudo de Caso na ACPINAS

Bruna Barbosa Diniz Tuma

Pedro Leopoldo
2011

Bruna Barbosa Diniz Tuma

**AS COMPETÊNCIAS DAS MULHERES EMPREENDEDORAS:
Um Estudo de Caso na ACMINAS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração das Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão da Inovação e Competitividade
Linha de Pesquisa: Inovação e Organizações
Orientadora: Dra. Maria Celeste Reis Lobo de Vasconcelos

Pedro Leopoldo
Fundação Pedro Leopoldo
2011

658.40382 TUMA, Bruna Barbosa Diniz
T921c As competências das mulheres empreendedoras :
2011 um estudo de caso na ACMINAS.- Pedro Leopoldo:
FPL, 2011.
96p.

Dissertação: Mestrado Profissional em Administração.
Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Maria Celeste Reis Lobo de
Vasconcelos.

1. Competências.
2. Competências Gerenciais.
3. Empreendedorismo Feminino.

AGRADECIMENTOS

A todos aqueles que me incentivaram e me apoiaram direta ou indiretamente para a realização do Mestrado, meus agradecimentos.

A César, meu marido, que me apoiou, incentivou e viu em mim potencialidades que eu mesma desconhecia, pelo suporte na logística doméstica e com nossa filhinha Telma; sem esse apoio, seria impossível a realização deste trabalho e a conclusão do Mestrado. Além disso, impulsionou-me para sonhos maiores, ainda quis sonhar comigo, e a cada barreira que era transposta a vitória era nossa. Ao meu parceiro de verdade, MUITO OBRIGADA.

A minha mãe, Maria Alice, e ao Silvino, pelo apoio financeiro, pelo apoio logístico, que por diversas vezes ficaram com a Telma para que eu pudesse escrever, além de todo apoio emocional, agradeço muito.

A minha querida irmã, por todo carinho comigo e com minha filha, pela disposição incansável em me ajudar em todos os aspectos.

Em especial:

Aos Professores Edson (*in memoriam*) e Lúcio Paiva do Centro Universitário UNIFEMM em Sete Lagoas, que viram em mim potencial para avançar nos estudos.

À Professora Nívea do UNIFEMM, que contribuiu com suas aulas para despertar meu interesse pela Área de Empreendedorismo, e à Professora Valéria, pelo interesse em Competências.

Ao Professor de Empreendedorismo, Dr. Jorge Tadeu, que fez ótimas contribuições para o meu trabalho.

À Professora Dra. Maria Celeste Vasconcelos, minha orientadora e professora que transformou as aulas em grandes momentos de desenvolvimento e que muito apoiou o desenvolvimento deste trabalho com suas colocações sempre pertinentes e

construtivas, pela forma didática e paciente a mim dedicada e, principalmente, pela sua maneira focada, que foi essencial para que eu encontrasse meu próprio foco.

Aos colegas do Mestrado, que contribuíram com ideias, materiais e sugestões que enriqueceram meu trabalho.

A todos os professores de Pedro Leopoldo, por aulas e discussões proporcionadas que promoveram uma abertura em minha mente sobre diversos assuntos, em especial à Professora Dra. Eloísa Helena e aos professores Dr. Domingos Giroletti, Dr. Jorge Tadeu, Dr. Lúcio Flávio e Dr. Cláudio Paixão.

Finalmente, agradeço à ACOMINAS, à Presidente do Conselho da Mulher Empreendedora e a todas as empreendedoras deste Conselho que contribuíram com a pesquisa e, pacientemente, responderam ao questionário.

“Os conhecimentos não são produtivos ‘em si’. Tornam-se produtivos pelo seu uso, exatamente no exercício da inteligência prática.”

Philippe Zarifian

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

Afonso Fleury e Maria Tereza Fleury

RESUMO

As empreendedoras contemporâneas para se saírem bem na sua atividade empresarial, precisam sempre buscar e criar novas formas de desenvolvimento que auxiliem suas organizações a sobreviverem no mercado competitivo e de constante mudança. A empreendedora, na realidade atual, precisa ter um desempenho profissional superior, com conhecimentos, habilidades e atitudes que ajudem seu negócio a desenvolver, que sejam relevantes a ponto de se constituírem em um instrumento de apoio gerencial, ou seja, competências individuais e gerenciais. A identificação das competências importantes e utilizadas para a atividade empreendedora pode contribuir para o entendimento e desenvolvimento de empreendedoras que atuam há muito tempo ou até mesmo às novatas. O presente estudo teve como objetivo identificar quais são as principais competências individuais e gerenciais identificadas nas mulheres empreendedoras e em quais tipologias de empreendedorismo elas se enquadram. A pesquisa foi realizada no Conselho da Mulher Empreendedora da Associação Comercial de Minas - ACOMINAS. Visou, também, a verificar se existe diferenciação na percepção das principais competências consideradas importantes e quais são frequentemente utilizadas. Trata-se de uma pesquisa descritiva, sendo realizada em duas etapas, a primeira, quantitativa, com a utilização de questionários, envolvendo 15 (quinze empreendedoras). A segunda etapa, qualitativa, com uma pesquisa com a Presidente do Conselho da Mulher Empreendedora. Os resultados sinalizaram quais competências as empreendedoras acreditam ser importantes, mas não possuem. Esses dados permitirão o desenvolvimento de cursos, seminários, reuniões, treinamentos focados em desenvolvimento das habilidades, conhecimentos e atitudes ainda não construídas por essas empreendedoras.

Palavras-chave: Competências, Competências gerenciais, empreendedorismo feminino.

ABSTRACT

The contemporary entrepreneurs to do well in their business, must always seek and create new forms of development that help their organizations survive in the competitive and constantly changing market. The entrepreneur in the current reality must have a superior job performance, with knowledge, skills and attitudes that help his business develop, relevant to the point of becoming an instrument of management support that are individual and managerial skills. The identification of important skills and the ones used for entrepreneurial activity may contribute to the understanding and development of entrepreneurs who work a long time or even to newcomers. The present study aimed to identify which are the main competencies identified in the individual and managerial women entrepreneurs and entrepreneurial types which they fit. The survey was conducted in the Council of Women Entrepreneurs of Trade Association of Minas. It also aimed to determine whether there is a differentiation in the perception of key competencies considered important and which are frequently used. This is a descriptive study conducted in two stages, the first one quantitative with the use of questionnaires, involving fifteen (15) entrepreneurs. The second stage is a qualitative research with the President of the Council of Women Entrepreneurs. The results have shown which competencies the entrepreneurs believe are important, but they do not have. These data will allow the development of courses, seminars, meetings, training with focus on developing the skills, knowledge and attitudes they have not built yet.

Keywords: Individual competence, managerial competence, female entrepreneurship

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Os dois modelos da competência	35
FIGURA 2 – Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.....	36
FIGURA 3 – Competências do profissional.....	37
FIGURA 4 – Competências para um profissional administrar situações complexas	42

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Faixa Etária	56
GRÁFICO 2 – Estado Civil.....	56
GRÁFICO 3 – Quantidade de Filhos.....	57
GRÁFICO 4 – Escolaridade	57
GRÁFICO 5 – Área de Formação	58
GRÁFICO 6 – Área de Atuação	58
GRÁFICO 8 – Tempo de existência do negócio atual	59
GRÁFICO 9 – Quanto tempo está à frente do negócio atual	59
GRÁFICO 7 – Tipo de Empreendedora.....	70

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Principais características empreendedoras	23
QUADRO 2 – Características dos empreendedores de sucesso	25
QUADRO 3 – As noções de qualificação e competências e as características principais dos respectivos contextos	30
QUADRO 4 – O conceito de competência para diferentes autores.....	32
QUADRO 5 – Modo de manifestações dos saberes	39
QUADRO 6 – Competências Gerenciais Priorizadas pelos gestores.....	45
QUADRO 7 – Estratégia de Análise de Dados.....	54

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Competências e Significados (autores de competências e empreendedorismo	60
TABELA 2 – Percepção quanto às Competências praticadas (n = 15)	62
TABELA 3 – Medidas Descritivas das Competências praticadas (n = 15)	63
TABELA 4 – Percepção quanto à Importância dada às Competências (n = 15)	65
TABELA 5 – Medidas Descritivas da Importância dada às Competências (n = 15) ..	67
TABELA 6 – Diferenças entre as Médias das Competências (Importância dada - Prática)	69

SUMÁRIO

1. Introdução	10
2. Referencial Teórico	15
2.1 Empreendedor e Empreendedorismo	17
2.1.1 Tipologia do Empreendedor.....	20
2.1.2 Mas quem é o empreendedor?	23
2.1.3 O Empreendedorismo Feminino e sua Representatividade.....	27
2.2 A Evolução dos Conceitos de competência	30
2.2.1 As Competências do Profissional do Século XXI.....	38
2.2.2 O perfil do profissional e as competências do profissional contemporâneo	40
2.2.3 Competências Individuais e Gerenciais	43
2.3 Contribuição do Referencial Teórico para a pesquisa de campo	46
3. Metodologia	50
3.1 Caracterização da Pesquisa	50
3.2 Universo e Amostra.....	51
3.3 Coleta de Dados	52
3.4 Estratégia de Análise dos Dados	54
4. Apresentação de Discussões dos Resultados	55
4.1 Análise de Dados – Caracterização das respondentes.....	55
4.2 Análise das Competências.....	60
4.2.1 Análise das Competências mais praticadas.....	62
4.2.2 Análise das Competências mais importantes	64
4.2.3 Comparação entre as Competências mais praticadas e as mais importantes	68
4.3 Tipologia de Empreendedorismo	70
4.4 Entrevista com a Presidente	72
4.4.1 Discrepância entre os dados: Empreendedora nata e social.....	72
4.4.2 Discrepância entre os dados: competências importantes X competências praticadas	74
4.4.3 Discrepância entre os dados: delegação	76
5. Considerações Finais	78
Referências	83
Apêndices.....	88

1. INTRODUÇÃO

Muitas são as razões para o empreendedorismo e, principalmente, o feminino. Seja por necessidade, por oportunidade de negócio, para ter flexibilidade nos horários ou para conseguir administrar família e trabalho. As mulheres têm características específicas do gênero que as ajudam profissionalmente, como humildade para buscar novos conhecimentos, garra para seguir adiante e crescer; em geral, são flexíveis, determinadas, já estão acostumadas a realizar muitas atividades ao mesmo tempo. (JONATHAN, 2005).

Essa multiplicidade de papéis tende a ser considerada uma característica do universo feminino, levando ao reconhecimento de um talento nas mulheres para fazer e pensar várias atividades simultaneamente. (JONATHAN, 2005).

O processo de empreender envolve motivação, atitudes e comportamentos, fatores psicológicos, competências profissionais e pessoais, que serão enfatizados na perspectiva teórica. Desse processo, resulta a criação de um novo empreendimento ou de uma nova maneira de realizar um trabalho, um novo produto, serviço ou atividade que agrega valor ao que existe e promove benefícios materiais ou sociais. (JONATHAN, 2005).

A complexidade de mercado aumentou, o perfil do cliente mudou e ficou mais exigente e, de acordo com Dutra (2001), isso aconteceu a partir da década de noventa, devido ao processo de globalização e à maior dificuldade das relações comerciais. Diante disso, a necessidade de agregar valor a produtos e serviços fez com que as organizações buscassem ganhar velocidade de resposta para lidar com situações inesperadas e, assim, aumentar sua competitividade.

Nessa nova perspectiva de mercado, a sociedade também passa por mudanças.

O século XX mostrou a chamada inversão de papéis, ou seja, as mulheres conquistando maior destaque no competitivo mundo dos negócios e os homens, por sua vez, assumindo a manutenção do lar e o cuidado com as crianças. (PROBST, 2005, p.1)

No começo do século XX, o homem é quem era o provedor do sustento doméstico, havia relação de poder predominantemente masculino, o pai é quem mandava na família, casamentos não se dissolviam facilmente, um emprego era para toda a vida. “A família era tradicionalmente concebida, constituída por pai, mãe e filhos, correspondente à noção de família nuclear”. (ZOLA, 2008, p.3)

Essa estrutura, contudo, transformou-se em dimensão mundial, em decorrência do fim do patriarcalismo fortemente enraizado na estrutura familiar, fim esse acelerado a partir da combinação de quatro elementos, sobretudo nos anos noventa: a transformação da economia e do mercado de trabalho associada à abertura de oportunidades para as mulheres; as transformações tecnológicas e científicas proporcionando controle cada vez maior sobre a gravidez e a reprodução humana; as consequências dos movimentos sociais contestatórios da década de 1960; além da rápida difusão de ideias dentro de uma cultura globalizada, que transformaram o papel da mulher na sociedade. (ZOLA, 2008)

Além dessa difusão acelerada de ideias, que transformaram o papel da mulher na sociedade, no século XXI, observa-se uma realidade diferente em que o pai e a mãe trabalham, as separações ocorrem com frequência, com a volatilidade do mercado, muda-se de emprego com maior rapidez e frequência, e, em alguns lares, a mãe é a provedora. (ZOLA, 2008)

Com o arranjo social e econômico mundial em transformação, a presença da mulher empreendedora no cenário nacional vem ganhando representatividade, seja na criação de um novo negócio, seja administrando-o. Dessa forma, elas não estão apenas construindo uma forma de trabalho para si próprias, mas também gerando empregos, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social do país. (JONATHAN, 2005)

Segundo pesquisa do SEBRAE, o potencial econômico do empreendedorismo feminino brasileiro é significativo, pois, quando se consideram os setores da economia – o formal e o informal –, os negócios geridos por mulheres chegam a constituir quase a metade desse universo. Os dados se confirmam em 2010 entre os empreendedores iniciais: 50,7% são homens e 49,3%, mulheres, mantendo o

equilíbrio entre gêneros no empreendedorismo nacional. Entre os 21,1 milhões de empreendedores brasileiros, 10,7 milhões pertencem ao gênero masculino e 10,4 milhões, ao feminino. (GEM, 2010)¹

Considerando essa representatividade das mulheres, destaca-se também a importância de se observar o desempenho delas em seus ramos de atuação e, principalmente, as competências específicas das empreendedoras que obtiveram sucesso em suas atividades.

Muito se fala hoje sobre competências. As discussões ocorrem desde a escola até a empresa, que levam a ideia que o profissional competente é o que produz mais e tem maiores chances de crescer. Alguns ainda acreditam que competência é simplesmente a capacidade de realização de uma atividade, mas o mercado atual encara a competência de uma maneira diferente, em que ela é pensada como a intercessão entre conhecimento, habilidade e atitude. Essas três dimensões precisam se “misturar” para que possamos dizer que somos competentes em determinada área. (FLEURY; FLEURY, 2004)

O tema abordado justifica-se pelo grande crescimento das empresas iniciadas e geridas por mulheres no Brasil, causando principalmente mudanças socioeconômicas relevantes neste país.

A pesquisa foi inspiradora para a autora no que se refere à aquisição de novos conhecimentos, a quebras de paradigmas a respeito de competências e empreendedorismo feminino. Além disso, o contato com as brilhantes empreendedoras do conselho da ACMINAS foi inspirador, instigando a pesquisadora a continuar pesquisas com esse grupo.

Outro ponto que se revela importante é o interesse particular e antigo pelo tema e a paixão por esse assunto, que motiva a pesquisadora em direção ao autodesenvolvimento, à busca frequente pela melhoria contínua como estudante, profissional, empreendedora corporativa e educadora.

¹GEM – Global Entrepreneurship Monitor.

A contribuição deste trabalho à academia e à sociedade está na inovação em cruzar os temas empreendedorismo e competência, especificamente relacionados às empreendedoras contemporâneas.

Além disso, são poucos os trabalhos sobre esse tema. Ressalta-se, novamente, a grande importância da mulher na economia, ainda mais na função de “mola da economia” que é o papel do empreendedor, seja pela representatividade, seja pelos trabalhos desenvolvidos por elas.

Essa mistura de conhecimentos, habilidades e atitudes focadas na atividade empreendedora pode gerar um desempenho superior, seja em situações que envolvam criatividade, inovação, senso de responsabilidade, seja em planejamento, equilíbrio emocional, comunicação, gestão da mudança, entre outros.

Com base no contexto acima descrito, a pergunta orientadora da pesquisa é: quais são as principais competências individuais e gerenciais identificadas nas mulheres empreendedoras, em quais tipologias de empreendedorismo elas se enquadram e como se relacionam?

Este trabalho tem como objetivo geral a identificação de quais são as principais competências individuais e gerenciais identificadas nas mulheres empreendedoras relacionando-as com as tipologias de empreendedorismo nas quais elas se enquadram. A pesquisa foi realizada no Conselho da Mulher Empreendedora da Associação Comercial de Minas.

Os objetivos específicos são:

- identificar as várias tipologias de empreendedorismo segundo a literatura;
- identificar as competências individuais e gerenciais requeridas dos profissionais da atualidade, segundo a literatura;
- pesquisar a percepção das mulheres empreendedoras do Conselho da Mulher Empreendedora da Associação Comercial de Minas sobre quais

competências elas acreditam ser importantes para o sucesso empresarial e quais possuem;

- identificar as tipologias de empreendedorismo apresentadas pelas respondentes.

O presente trabalho objetiva contribuir para a melhor compreensão do empreendedorismo feminino no contexto brasileiro analisando diferentes aspectos humanos e profissionais que compõem a experiência das empreendedoras.

O estudo foi realizado com um grupo de empreendedoras mineiras que atuam em diferentes setores da economia e que fazem parte do Conselho da Mulher Empreendedora da Associação Comercial de Minas.

A escolha e a paixão pelo tema empreendedorismo feminino foram desenvolvidas pela pesquisadora ainda no período de graduação em Administração de Empresas, pois acreditava que se sentiria realizada montando sua própria empresa e, na ânsia de adquirir experiência para tanto, participava de projetos cujo foco fosse empreendedorismo. Foram dois projetos principais: o primeiro em que ajudou a desenvolver uma Empresa Júnior em sua faculdade e o segundo, quando trabalhou no projeto Capacitar/Empreender, um projeto para desenvolver arranjos produtivos locais, com núcleos de gráficas, artesãos e hotéis, numa parceria entre as Associações Comerciais e o SEBRAE. Nessa experiência com a Associação Comercial, conheceu o Conselho da Mulher Empreendedora.

Havia uma curiosidade a respeito de qual conjunto de competências é inerente nas mulheres que desenvolvem negócios, pois, existindo um conjunto comum dessas características entre elas, esse talvez pudesse ser desenvolvido por futuras pretendentes a empreendedoras.

Imbuída nesta paixão pelo empreendedorismo feminino e, mais adiante, pelas competências que permitam ou facilitem esse empreendedorismo bem-sucedido, esta pesquisadora desenvolve seu trabalho atenta às características das empreendedoras de Minas Gerais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O ato de empreender é tão antigo quanto a civilização, tendo como marcos iniciais a descoberta do fogo, a invenção da roda e a sistematização da escrita. No decorrer dos séculos, os egípcios empreendem ao desenvolver métodos inovadores para irrigar suas plantações com as águas do Nilo (BOM ANGELO, 2003).

Sob a óptica de Dolabela (2006), o empreendedor é um ser social, produto do meio em que vive (época e lugar). Se uma pessoa vive em um ambiente em que ser empreendedor é visto como algo positivo, terá motivação para criar seu próprio negócio.

Grandes descobertas de empreendedores mudaram radicalmente a forma de viver e sobreviver dos povos. A existência dessas pessoas possibilitou mudanças importantes para a qualidade de vida, pois sem essas mudanças ainda estaríamos morando em cavernas, vivendo apenas da coleta, e a medicina e a ciência não seriam o que são hoje. A necessidade provavelmente foi a motivação básica que levou esses inconformados e curiosos humanos primitivos em busca de suas descobertas, apesar do julgamento contrário de alguns. Como aquecer, alimentar e proteger a si mesmo e ao grupo? Quando há escassez ou dificuldades a serem enfrentadas, surgem também oportunidades. Quando ocorrem problemas, buscar soluções torna-se necessário, e está assim lançada a semente do empreendedorismo.

Bom Angelo (2003) revela que aquele que passa pela crise e resiste dela sai fortalecido. Quem nasce na crise possui chances maiores de obter os conhecimentos necessários à sobrevivência.

O Brasil passa e passou por turbulências políticas, econômicas e sociais ao longo de sua História. O empreendedorismo brasileiro, portanto, nasce e renasce dessa realidade de frequentes crises, com esse contexto podendo ser o gerador de criatividade, flexibilidade e capacidade de aprender com rapidez.

Um ponto importante na realidade do mercado atual no Brasil é que a proporção entre os gêneros tem mudado; o gênero masculino, que por muitos anos foi a maioria, atualmente diminuiu em sua proporção. O empreendedorismo feminino vem tomando mercado e, no ano de 2010, pelos dados fornecidos pelo GEM, elas já eram a maioria na abertura de novos negócios formalizados. (GEM, 2010)

As mulheres têm participado ativamente em diversos campos, seja à frente de negócios, seja em Organizações não Governamentais. Elas já têm se envolvido em grandes projetos, em decisões de grande relevância há muitos anos, apesar de muitos preconceitos e da pressão social.

Apesar da representatividade do empreendedorismo feminino, esse é abordado ainda de maneira tímida na literatura atual, embora seja de grande relevância a atuação das mulheres na construção social, econômica e política do Brasil.

A sociedade precisa, para se manter, da prática do empreendedorismo, seja para obtenção de recursos ou para validação de classes, e o mercado atual, que já não é tão previsível quanto antes, exige uma performance superior voltada para inovação, criatividade, rede de relacionamentos entre outros atributos.

Para ter um desempenho superior, o empreendedor precisa desenvolver características que o auxiliem em sua atividade empreendedora, que chamaremos aqui de competências. Zarifian (2001) discorre sobre competência enquanto comportamento aberto à inovação, que leva a ideia da versatilidade das competências, que se entende como a capacidade de se reformular em virtude de oportunidades e de mudanças de situação profissional.

Nesse novo cenário competitivo, as competências de um profissional vão muito além de domínio de processos; percebe-se que é preciso mais que o conhecimento técnico, pois o trabalho não é mais o conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, “torna-se o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa” (FLEURY; FLEURY, 2004, p.46).

Acredita-se, então, que o desenvolvimento da competência, aliado à atividade empreendedora, pode render ótimos resultados para o empresário e para a sociedade. Uma das fortes certezas da lógica da competência é que a reunião de competências na atividade profissional gera valor econômico tanto para a empresa quanto valor social ao profissional. (ZARIFIAN, 2001)

A seguir, serão apresentados os principais conceitos de empreendedorismo, a representatividade das empreendedoras no mercado atual, o empreendedorismo feminino e, complementando essa visão, serão apresentadas as tipologias de empreendedorismo e as competências necessárias para uma melhor performance profissional em uma situação complexa. Na sequência, serão evidenciados os conceitos de competências, a evolução dos conceitos e a importância das competências individuais e gerenciais.

2.1 Empreendedor e Empreendedorismo

Neste primeiro momento, faz-se importante esclarecer algumas diferenças semânticas entre empreendedor e empreendedorismo.

Neste trabalho, foram tomadas como definições principais de empreendedor a figura do agente da ação empreendedora, do ator do processo. É aquele indivíduo que detém uma forma especial, inovadora, de se dedicar às atividades de organização, administração, execução, principalmente na geração de riquezas, na transformação de conhecimentos e bens em novos produtos – mercadorias ou serviços, gerando um novo método com o seu próprio conhecimento. O termo é utilizado para qualificar ou especificar o profissional inovador que modifica, com sua forma de agir, qualquer área do conhecimento humano. Também é utilizado – no cenário econômico – para designar o fundador de uma empresa ou entidade, aquele que construiu tudo a duras custas, criando o que ainda não existia. (ADMINISTRADORES, 2011b)

Já empreendedorismo designa os estudos relativos ao empreendedor, seu perfil, suas origens, seu sistema de atividades, seu universo de atuação. Dolabela (2006, p.25) faz revelações sobre a natureza do empreendedorismo:

- Todos nascemos empreendedores. A espécie humana é empreendedora.
- Empreendedorismo não é um tema novo ou modismo: existe desde sempre, desde a primeira ação humana inovadora, com o objetivo de melhorar as relações do homem com os outros e com a natureza.
- Não é um fenômeno individual, não é um dom que poucos têm.

Além disso, o empreendedor está sempre em busca de mudanças. Sob a óptica de Drucker (1987, p.37), o empreendedor “sempre está buscando a mudança, reage a ela, e explora como sendo uma oportunidade”. Do mesmo modo, o processo empreendedor é iniciado por diversas fontes de oportunidades, e, por diversas vezes, o empreendedor eficaz não tem a “grande ideia”, tem sim soluções para alguns problemas, que podem ser, por diversas vezes, simples.

O empreendedor é agente de mudanças mesmo que essas sejam pequenas, o que faz Dolabela (2006, p.25) considerar que o empreendedor seja “o motor da economia”. Sem os inovadores empreendedores, não teríamos a tecnologia que temos nos campos da informática, alimentação, medicina, indústria e em outros. Esses corajosos assumem riscos muitas vezes, pois Drucker (1987) revela que é uma iniciativa “arriscada”, principalmente porque tão poucos dos assim chamados empreendedores sabem o que estão fazendo. A coragem está em buscar novos caminhos, em receber críticas por tentar algo que nunca antes foi desenvolvido, buscar novos nichos de mercado, muitas vezes desenvolver uma necessidade e perseverança.

No entendimento de Drucker (1987), os empreendedores bem-sucedidos não esperam ter a ideia brilhante, eles se põem a trabalhar, não buscam a sorte grande ou algo que revolucionará a indústria ou algo nessa linha, somente dedicam-se ao projeto. Para o autor, os empreendedores bem-sucedidos, qualquer que seja sua motivação pessoal – seja dinheiro, poder, curiosidade, fama ou reconhecimento, tentam criar valor e fazer uma contribuição pessoal ou social.

Ainda nessa perspectiva, Drucker (1987, p.45) revela que os empreendedores são ousados e querem mais, muitas vezes reinventar algo, criar valores novos:

Não se contentam em simplesmente melhorar o que já existe, ou em modificá-lo. Eles procuram criar valores novos e diferentes, e satisfações novas e diferentes, convertendo um “material” em um “recurso”, ou combinar recursos existentes em uma nova e mais produtiva configuração.

Os empreendedores, portanto, querem a inovação, que, na maioria dos casos, se dá em coisas mais simples e, em sua essência, para Drucker (1987), ocorre por meio da exploração da mudança. Corroborando essa óptica, Filion² (*apud* DOLABELA, 2006, p.25) revela que “Um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões”.

A proposta de Dolabela (2006, p. 25) para definir o conceito de empreendedor é: “O Empreendedor é alguém que sonha e busca transformar seu sonho em realidade”.

O empreendedorismo é muito mais que montar um negócio, é, sobretudo, um fenômeno social e exprime-se nas sociedades a partir de valores relativamente consensuais. A expressão empreendedora:

Constrói-se em torno do que é valorizado numa sociedade. E o desenvolvimento do empreendedorismo só pode se realizar em torno de líderes políticos voltados à valorização de pessoas e capazes de se preocupar com a divisão das riquezas geradas pelos empresários. [...] O empreendedorismo é também geralmente associado à iniciativa, ao desembaraço, à inovação, isto é, às possibilidades de fazer coisas novas e/ou de maneira diferente, como também é associado à capacidade de assumir riscos. Isto subentende que as pessoas empreendedoras estão sempre prontas para agir, desde que existam, naturalmente, no meio em que atuam, condições propícias para apoiá-las. (FILION; LAFERTÉ, 2003, p.4).

Pode-se perceber que a ação de empreender reflete na sociedade, e essa precisa da atividade empreendedora para se manter, ser validada e existir. A criação de riquezas, a geração de produtos, serviços e inovação são provenientes do desenvolvedor, realizador e visionário empreendedor. Portanto, para a sociedade sobreviver, é essencial que haja pessoas com essas características.

² 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, FGV, São Paulo, jul/set.1991, pag.31(3): 63-71.

2.1.1 Tipologia do Empreendedor

Nesta seção, são apresentadas as tipologias para empreendedor, que orientarão a pesquisa de campo. Dornelas (2007) revela que não existe um único tipo de empreendedor ou um modelo-padrão que possa ser identificado, ou seja, não é obrigatório se encaixar o profissional em apenas uma tipologia. A seguir, a descrição dos tipos de empreendedores segundo Dornelas (2007, p.11):

Tipo 1 – Empreendedor Nato (Mitológico)

Geralmente são os mais conhecidos e aclamados. Suas histórias são brilhantes e, muitas vezes, começam do nada e criam grandes impérios. Começam a trabalhar muito jovens e adquirem habilidades de negociação e de vendas. Em países ocidentais, esses empreendedores natos são, em sua maioria, imigrantes ou seus pais e avós o foram. Ex. Bill Gates, Silvio Santos, Irineu Evangelista de Souza (Barão de Mauá) etc.

O *Empreendedor Nato* é aquele profissional que, mesmo tendo origem humilde, é muito trabalhador, com tino para negócios, vendas, parcerias e negociação. Ele tem o dom, “nasce” empreendedor, aprende com o dia a dia a ser empreendedor, é guiado pelo instinto.

Tipo 2 – O Empreendedor que Aprende (inesperado)

Este tipo de empreendedor tem sido muito comum. É normalmente uma pessoa que, quando menos esperava, se deparou com uma oportunidade de negócio e tomou a decisão de mudar o que fazia na vida para se dedicar ao negócio próprio. (DORNELAS, 2007, p.12)

O *Empreendedor Inesperado* é uma pessoa que nunca pensou em ser empreendedor, sempre achou que trabalharia em empresas, viu uma oportunidade de montar o próprio negócio e a aproveitou.

Tipo 3 – O Empreendedor Serial (Cria Novos Negócios)

O Empreendedor serial é aquele apaixonado não apenas pelas empresas que cria, mas principalmente pelo ato de empreender. É uma pessoa que não se contenta em criar um negócio e ficar à frente dele até que se torne uma grande corporação. Como geralmente é uma pessoa dinâmica, prefere os desafios e a adrenalina envolvidos na criação de algo novo a assumir uma postura de executivo que lidera grandes equipes. (DORNELAS, 2007, p.12)

O maior talento do *Empreendedor Serial* é criar empresas, fazê-las crescer e, então, partir para um novo projeto. Tipo raro de empreendedor que não se contenta em

permanecer com um único negócio, mesmo que esteja crescendo e seja lucrativo. Segundo a Revista Exame (2003), esse estilo de empreendedorismo se popularizou na década de 90, especialmente no Vale do Silício, nos Estados Unidos, onde ocorreu um grande desenvolvimento na cultura empreendedora com o florescimento da indústria da tecnologia e com o então dinheiro fácil dos investidores de risco.

Tipo 04 – O Empreendedor Corporativo

O Empreendedor Corporativo tem ficado mais em evidência nos últimos anos, devido à necessidade das grandes organizações de se renovar, inovar e criar novos negócios. São geralmente executivos muito competentes, com capacidade gerencial e conhecimento de ferramentas administrativas. Trabalham de olho nos resultados para crescer no mundo corporativo. (DORNELAS, 2007, p.13)

Os *Empreendedores Corporativos* são aqueles profissionais que gostam do que fazem, têm controle do que estão fazendo e estão comprometidos com o seu trabalho, e não com o dono da empresa ou com seu salário. O professor Dalton Viesti, em entrevista ao Portal da Administração (ADMINISTRADORES, 2011a), revela que o que difere o empreendedor corporativo dos demais empregados está na postura de olhar para empresa e agir como se ela fosse seu próprio negócio, e não apenas ter proatividade, iniciativa e comprometimento.

Tipo 05 – Empreendedor Social

O empreendedor social tem como missão de vida construir um mundo melhor para as pessoas. Envolve-se em causas humanitárias com comprometimento singular. Tem um desejo imenso de mudar o mundo criando oportunidades para aqueles que não têm acesso a elas. (DORNELAS, 2007, p.13)

O *Empreendedor Social* reconhece problemas sociais e tenta utilizar ferramentas empreendedoras para resolvê-los. É diferente dos outros tipos de empreendedorismo que têm como objetivo principal o lucro, pois o foco é o benefício social e ambiental.

Tipo 06 – O Empreendedor por Necessidade

O empreendedor por necessidade cria o próprio negócio porque não tem alternativa. Geralmente não tem acesso ao mercado de trabalho ou foi demitido. [...] Geralmente se envolve em negócio informal, desenvolvendo tarefas simples, prestando serviços e conseguindo como resultado pouco retorno financeiro. (DORNELAS, 2007, p.14)

Boa parte dos negócios iniciados no Brasil ocorre por esse tipo de empreendedorismo, quando a renda no mercado não é suficiente ou a inserção no mercado de trabalho apresenta empecilho. Segundo o GEM (2010), o estilo de empreendedorismo por necessidade é maior em países em desenvolvimento, devido à dificuldade de se conseguir um emprego e se manter dentro de uma empresa com estabilidade de carreira.

Tipo 07 – O empreendedor Herdeiro (Sucessão Familiar)

O empreendedor herdeiro recebe logo cedo a missão de levar à frente o legado de sua família. [...] O empreendedor herdeiro aprende a arte de empreender com exemplos da família, e geralmente segue seus passos. Muitos começam bem cedo a entender como o negócio funciona e a assumir responsabilidade na organização, e acabam por assumir cargos de direção ainda jovens. Alguns têm senso de independência e desejo de inovar, de mudar as regras do jogo. (DORNELAS, 2007, p.12)

Uma grande dúvida ocorre na carreira do *Empreendedor Herdeiro*: se realmente está preparado para assumir o negócio. Há uma pressão para dar continuidade aos trabalhos e, por isso, começa cedo e passa por todos os setores para conhecer bem como funciona o empreendimento.

Tipo 08 – O Empreendedor Normal (Planejado)

Toda teoria sobre empreendedorismo de sucesso sempre apresenta o planejamento como uma das mais importantes atividades desenvolvidas pelos empreendedores. E isso tem sido comprovado nos últimos anos, já que o planejamento aumenta a probabilidade de um negócio ser bem sucedido e, em consequência, levar mais empreendedores a usarem essa técnica para garantir melhores resultados. (DORNELAS, 2007, p.12)

O *Empreendedor normal* seria o mais completo de todos os outros tipos de empreendedores, não compõe considerável parcela dos empreendedores, mas é uma tendência que deveria ser vista como referência a ser seguida. No entanto, ao se analisar apenas empreendedores bem-sucedidos, o planejamento aparece como uma atividade bem comum nesse universo específico, apesar de muitos dos bem-sucedidos também não se encaixarem nessa categoria.

Para Fillion (2000, p. 4), “O que os empreendedores fazem está intimamente ligado à maneira como interpretam o que está ocorrendo em um setor em particular do meio”. Portanto, o tipo de empreendedorismo depende também da interpretação do mercado feita pelo empreendedor e pelo seu estilo pessoal.

2.1.2 Mas quem é o empreendedor?

Existem diversas definições para as principais características dos empreendedores. Dornelas (2007, p.2-3) apresenta uma lista de definições principais segundo alguns autores: (cf. QUADRO 1)

QUADRO 1 – Principais características empreendedoras

Ano	Autor	Principais Características empreendedoras encontradas
1848	Mill	Assumir riscos
1917	Weber	Autoridade formal
1934	Schumpeter	Inovação, iniciativa
1954	Sutton	Desejo de responsabilidade
1959	Hartman	Autoridade Formal
1961	McClelland	Assumir riscos, necessidade de realização, otimismo, relacionamento (afiliação), poder, autoconsciência
1963	Davids	Ambição, desejo de independência, responsabilidade, autoconfiança
1964	Pickle	Foco, relacionamento, habilidade de comunicação, conhecimento
1969	Gould	Percepção de oportunidade, motivado pela realização
1970	Wainer & Rubin	Realização, poder e afiliação
1970	Collins & Moore	Satisfação e prazer pelo que faz
1971	Hornaday & Bunker	Necessidade de realização, inteligência, criatividade, iniciativa, liderança, desejo de ganhar dinheiro, desejo de reconhecimento, orientado à realização, poder, tolerância às incertezas
1971	Palmer	Mensuração do risco
1972	Draheim	Experiência, credibilidade
1972	Howell	Influências (modelos de referência)
1973	Winter	Necessidade de poder
1974	Borland	Autocontrole
1974	Liles	Necessidade de realização
1977	Gasse	Orientado a valores pessoais
1978	Timmons	Foco/centrado, autoconfiança, orientado a meta, risco calculado, autocontrole, criatividade, inovação
1979	DeCarlo & Lyons	Realização, independência e liderança
1980	Brockhaus	Propensão a assumir riscos
1980	Hull, Bosley & Udell	Interesse em fama e dinheiro, autocontrole, propensão a assumir riscos, criatividade, realização
1980	Sexton	Energia/ambição, reação positiva ao fracasso (superação)
1981	Hisrich & O'Brien	Autodisciplina, perseverança, desejo de sucesso, orientado pela ação, orientado a metas
1981	Mescon & Montari	Realização, autonomia, controle, organização
1981	Welsch & White	Necessidade de controlar, busca por responsabilidade, autoconfiança, assume desafios, risco calculado
1982	Dukelberg & Cooper	Orientado ao crescimento, senso de independência, especialização
1982	Welsch e Yong	Autocontrole, maquiavelismo, autoestima, assume riscos, aberto à inovação, otimismo

Fonte: DORNELAS, 2007, p.2-3.

Neste trabalho, adotam-se as características empreendedoras de Mill³; Schumpeter⁴; Sutton⁵; McClelland⁶; Davids⁷; Collins e Moore⁸; Hornaday e Buker⁹; Palmer¹⁰; Borland¹¹; Liles¹²; Gasse¹³; Timmons¹⁴; Hull, Bosley e Uddell¹⁵; Sexton e Hisrich¹⁶; e O'Brien¹⁷. (*apud* DORNELAS, 2007) .

Essas características, neste trabalho, foram utilizadas na pesquisa de campo e são vistas como competências do profissional empreendedor, explicitadas assim por Dornelas (2007, p.2):

assumir riscos; inovação, iniciativa; desejo de responsabilidade; assumir riscos, necessidade de realização, otimismo, relacionamento (afiliação), poder, autoconsciência; ambição, desejo de independência, responsabilidade, autoconfiança; foco, relacionamento, habilidade de comunicação, conhecimento; percepção de oportunidade, motivado pela realização; satisfação e prazer pelo que faz; necessidade de realização, inteligência, criatividade, iniciativa, liderança, desejo de ganhar dinheiro, desejo de reconhecimento, orientado à realização, poder, tolerância às incertezas; mensuração do risco; experiência, credibilidade; autocontrole; necessidade de realização; orientado a valores pessoais; foco/centrado, autoconfiança, orientado a meta, risco calculado, autocontrole, criatividade,

³ MILL, John Stuart. *Principles of Political Economy with some of their Applications to Social Philosophy*. Ed. William James Ashley. 7.ed. London: Longmans, Green and Co., 1909.

⁴ SCHUMPETER, J.A. *Theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle*. Cambridge: Harvard University Press, 1934.

⁵ SUTTON, F. X. Achievement norms and the motivation of entrepreneurs. In: *Entrepreneurs and Economic Growth*. Cambridge, Mass: Social Science Research Council and Harvard University Research Center in Entrepreneurial History, 1954.

⁶ MCCLELLAND, D. *The Achieving Society*. Pincon: D Vamn Nostrand Co., 1961.

⁷ DAVIDS, L. E. *Characteristics of small business founders in Texas and Georgia*. Washington, D. C.: Small Business Administration, 1963.

⁸ COLLINS, O. F.; MOORE, D. G. *The organizations makers: a behavioral study of independent entrepreneurs*. New York: Aplpletons-Century-Crofts. (Meredith Corp.), 1970.

⁹ HORNADAY, J. A.; BUNKER, C. S. The nature of the entrepreneur. *Personnel Psychology*, v.23, p.47-54, 1970.

¹⁰ PALMER, M. The application of psychological testing to entrepreneurial potential. *California Management Review*, v.13, n.3, p.32-38, 1971.

¹¹ BORLAND, C. *Locus of control need for achievement and entrepreneurship*. 1974. Doctoral Dissertation, The University of Texas at Austin, 1974

¹² LILES, P. R. *New Business Ventures & the Entrepreneur*. Homewood 111: Richard D Irwin Inc, 1974.

¹³ GASSE, Y. *Entrepreneurial Characteristics and Practices: A Study of the Dynamics of Small Business Organization and Their Effectiveness in Different Environments*, René Prince. Sherbrooke: Quebec, 1977.

¹⁴ TIMMONS, J. A. Characteristics and role demands of entrepreneurship. *American Journal of Small Business*, n.3, p. 5-17, 1978.

¹⁵ HULL, D.; BOSLEY, J. J.; UDELL, G. G. Renewing the hunt of means of identifying potential entrepreneurs by personality characteristics. *Journal of Small Business Management*, v.20, n.2, p.11-19, 1980.

¹⁶ SEXTON, D. L. *Characteristics and role demands of successful entrepreneurs*. Paper presented at the Academy of Management, 1980.

¹⁷ HISRICH, Robert D.; O'BRIEN, Marie. The Problems and Needs of the Woman Entrepreneur. *Proceedings, Setting the Research Agenda*. p.79-90, mar.1981.

inovação; interesse em fama e dinheiro, autocontrole, propensão a assumir riscos, criatividade, realização; energia/ambição, reação positiva ao fracasso (superação); autodisciplina, perseverança, desejo de sucesso, orientado pela ação, orientado a metas; e necessidade de controlar, busca por responsabilidade, autoconfiança, assume desafios, risco calculado.

Para Dornelas (2008), os empreendedores de sucesso têm um algo a mais, são visionários, fazem a diferença, sabem tomar decisões, aproveitam as oportunidades, são dedicados, possuem conhecimentos e correm riscos calculados, entre outros. No QUADRO 2, são apresentadas as características dos empreendedores e suas respectivas características.

QUADRO 2 – Características dos empreendedores de sucesso

Característica	Descrição
São visionários	Eles têm visão de como será o futuro para seu negócio e para sua vida, e o mais importante: eles têm a habilidade de implementar seus sonhos.
Sabem tomar Decisões	Eles não se sentem inseguros, sabem tomar decisões corretas na hora certa, principalmente nos momentos de adversidade, sendo isso um fator-chave para o seu sucesso.
São indivíduos que fazem a diferença	Sabem agregar valor a serviços e produtos que colocam no mercado.
Sabem explorar ao máximo as oportunidades	Para os visionários (os empreendedores), as boas ideias são geradas daquilo que todos conseguem ver, mas não identificam algo prático para transformá-las em oportunidades, por meio de dados e informação.
São determinados e dinâmicos	Eles implementam suas ações com total comprometimento. Atropelam as adversidades, ultrapassando os obstáculos com uma vontade ímpar de fazer acontecer.
São dedicados	Eles se dedicam 24h por dia, 7 dias por semana, ao seu negócio. São incansáveis e loucos pelo trabalho.
São otimistas e apaixonados pelo que fazem	Eles adoram o trabalho que realizam. E é esse amor ao que fazem o principal combustível que os mantém cada vez mais animados e autodeterminados, tornando-os melhores que seus produtos e serviços, pois sabem, como ninguém, como fazê-lo.
São independentes e constroem o próprio destino	Eles querem estar à frente das mudanças e serem donos do próprio destino. Querem ser independentes, em vez de empregados, querem criar algo novo e determinar os próprios passos, abrir os próprios caminhos, ser o próprio patrão e gerar empregos.
Ficam ricos	Ficar rico não é o principal objetivo dos empreendedores. Eles acreditam que o dinheiro é consequência do sucesso.
São líderes e formadores de equipes	Os empreendedores têm um senso de liderança incomum. E são respeitados e adorados por seus funcionários, pois sabem valorizá-los, estimulá-los e recompensá-los, formando um time em torno de si.
São bem relacionados (<i>Networking</i>)	Os empreendedores sabem construir uma rede de contatos que os auxiliam no ambiente externo da empresa, junto a clientes, fornecedores e entidades de classe.

(continua)

(conclusão)	
São organizados	Os empreendedores sabem obter e alocar os recursos materiais, humanos, tecnológicos e financeiros, de forma racional, procurando o melhor desempenho para o negócio.
Planejam, planejam, planejam	Os empreendedores de sucesso planejam cada passo de seu negócio, desde o primeiro rascunho do plano de negócios, até a apresentação do plano aos investidores, definição das estratégias de marketing do negócio etc., sempre tendo como base a visão de negócios que possuem.
Possuem Conhecimento	São sedentos pelo saber e aprendem continuamente, pois sabem que quanto maior o domínio sobre um ramo de negócio, maior é sua chance de êxito.
Assumem riscos Calculados	Talvez essa seja a característica mais conhecida dos empreendedores. Mas o verdadeiro empreendedor é aquele que assume riscos calculados e sabe gerenciar o risco, avaliando as reais chances de sucesso.
Criam valor para sociedade	Os empreendedores utilizam seu capital intelectual para criar valor para a sociedade, com a geração de empregos, dinamizando a economia e inovando, sempre usando sua criatividade em busca de soluções para melhorar a vida das pessoas.

Fonte: DORNELAS, 2008, p.17-18.

Essas características apresentadas por Dornelas complementam as citadas anteriormente no QUADRO 1. As características dos autores agregadas às de Dornelas darão suporte para a pesquisa de campo.

O empreendedor precisa ter visão, ele é o agitador do negócio. Para Fillion (1993, p.55), o empreendedor que possui visão:

[...] atua como um dínamo ou um catalisador que ativa um conjunto de atividades gerenciais indefinidas. Estas últimas, quando conduzidas por alguém com experiência necessária, capacitam-no não somente a realizar a visão, mas também a levar seu empreendimento muito além do que havia imaginado.

O que move um negócio é quem o idealizou, conforme demonstra uma frase popular: “o olho do dono é que engorda o gado”. A visão para onde o projeto deve ir e a determinação para fazê-lo são essenciais para o desenvolvimento e o sucesso do empreendimento; logo, nada melhor que o idealizador faça esse papel.

2.1.3 O Empreendedorismo Feminino e sua Representatividade

Apesar da representatividade da mulher no mercado, os estudos sobre o empreendedorismo feminino ainda são incipientes no Brasil. (JONATHAN, 2007)

Ao se observar o potencial econômico do empreendedorismo feminino brasileiro, verifica-se o quanto esse é representativo, pois, quando se analisam ambos os setores da economia – o formal e o informal –, os negócios iniciados e geridos por mulheres chegam a constituir a maior parte desse universo.

Segundo dados do Global Entrepreneurship Monitor - GEM (2010), as mulheres superaram mais uma vez o desafio de empreender com eficiência e competitividade. Das 18,8 milhões de pessoas à frente de empreendimentos em estágio inicial ou com menos de quarenta e dois meses de existência no Brasil, 53% são mulheres e 47%, homens.

Em relação ao empreendedorismo por oportunidade, as mulheres também ficam acima dos homens, representando 53,4% das pessoas empreendedoras. A pesquisa revelou também que o empreendedor brasileiro está mais atento às oportunidades que surgem ao seu redor. (GEM, 2010)

Apesar da representatividade das mulheres no empresariado brasileiro, a questão do gênero feminino ainda gera barreiras. Além dos mitos, existem estereótipos que as mulheres carregam ao longo da história, que, segundo Cuddy, Fiske e Glick¹⁸ (*apud* JONATHAN; SILVA, 2007, p.78), “ou são percebidas como calorosas e pouco competentes, não merecendo novas oportunidades de emprego, de promoção ou de educação adicional, ou, ao contrário, são vistas como competentes e frias”. Existe, ainda, uma visão de que a mulher que é competente profissionalmente e objetiva é uma pessoa fria.

¹⁸ CUDDY, Amy J. C.; FISKE, Susan T.; GLICK, Peter. Universal dimensions of social cognition: warmth and competence. *TRENDS in Cognitive Sciences*, v.11, n.2, 2002.

Ainda existem diferenças entre gêneros. Barnett¹⁹ (*apud* JONATHAN; SILVA, 2007) argumenta que tanto a organização do trabalho quanto a da família repousam em mitos, ainda hoje existentes, relativos à diferença entre os gêneros. A ideia de que as mulheres têm necessidades, inclinações e capacidades para cuidar e se ocupar do lar, ao passo que os homens têm habilidades para atividades fora do lar e para prover, cria uma armadilha. Homens e mulheres se tornam prisioneiros de expectativas e comportamentos vinculados a ideais em relação a quem trabalha (“trabalhador ideal”) e a quem cuida do lar (“dona de casa ideal”).

Uma das características marcantes levantadas por Jonathan (2005) é a multiplicidade de papéis da mulher empreendedora e mãe, que tende a ser considerada um indicativo importante do universo feminino, levando ao reconhecimento de um talento específico deste gênero em fazer e pensar várias coisas simultaneamente.

No primeiro seminário sobre mulheres empreendedoras, promovido pela OECD, em 1998, foi discutida a importância das mulheres à frente de pequenas empresas e que estas são uma importante fonte de empregos. (MACHADO *et al.*, 2003)

Nesse evento, foram destacados também três pontos que configuram a importância delas no papel empreendedor: “a) econômico: gerando ocupações para elas e para outras pessoas; b) social: possibilitando o equilíbrio trabalho e família; e c) político: aumentando a sua autonomia.” (MACHADO *et al.*, 2003, p.4)

Pode-se entender, então, que o papel da mulher empreendedora está envolto em uma tríade de prosperidade, nos campos econômico, social e político, em que estão inseridas. Além de importante, a experiência empreendedora pode ser fonte de realização profissional. Jonathan (2005, p.381) explana que a experiência empreendedora proporciona satisfação às mulheres, pois é:

¹⁹ BARNETT, Rosalind C. Relationships of gender and career motivation to medical faculty members production of academic publications. *Journal of the Association of American Medical Colleges*, v.73, n.2, p.97-107, 1998.

[...] mediadora de um forte sentimento de autorrealização, que se reflete em uma alta autoestima. Por outro lado, sua grande satisfação decorre do fato de que o negócio próprio é algo com que se identificam, ao qual se dedicam com paixão e que lhes possibilita criar e afirmar seus próprios valores, na medida em que há autonomia, independência e liberdade para ter iniciativa e desenvolver ideias. Complementarmente, as empreendedoras derivam sua própria satisfação da satisfação dos clientes e do reconhecimento manifestado pelo mercado.

A experiência com o empreendedorismo pode ser muito gratificante para as mulheres, seja no âmbito financeiro com aumento de seus rendimentos, seja no laboral no qual podem se desenvolver profissionalmente, seja no campo emocional, pois, à medida que o negócio progride, a empreendedora desenvolve autonomia, criatividade e liberdade desencadeando, muitas vezes, o sentimento de autorrealização.

Além disso, o empreendedorismo para as mulheres é fonte de satisfação pessoal, pois “sua postura assertiva e até mesmo otimista em face da multiplicidade de papéis e da busca de harmonização entre diferentes demandas pode ser inspiradora para outros agentes sociais”. (JONATHAN, 2005, p. 381)

Se o empreendedorismo é fonte de satisfação pessoal e financeira, é também uma forma viável de carreira, com cobranças de atitudes como todas as profissões, o que ocorre em virtude de ser um mercado não muito previsível e inseguro.

Com base na literatura sobre empreendedorismo, pode-se concluir que são cobrados do empreendedor uma série de características (nomeadas por vários autores), assim como as competências necessárias para o exercício da atividade.

Como a rotina do empreendedor não é somente de vitórias e realizações, esse precisa se preparar para a diversidade do mercado, mas como fazer isso? A resposta é trabalhar para desenvolver tanto a si mesmo quanto a sua equipe e chegar ao tão sonhado lucro. Para isso, precisa entender, ter e desenvolver competências requeridas pelo mercado e para o século XXI.

2.2 A Evolução dos Conceitos de competência

Percebe-se que a dinâmica do mercado mudou, e, com ela, houve uma transição da noção do que era qualificação para um cargo para a visão da competência no ambiente corporativo e a gestão dela no começo dos anos noventa do século XX.

A transição dos contextos de qualificação para competências, do taylorismo para a sociedade do conhecimento, trouxe perspectivas e conceitos novos.

Ruas (2005) elaborou um esquema, reproduzido no QUADRO 3, que é a comparação das perspectivas de qualificação e competências.

QUADRO 3 – As noções de qualificação e competências e as características principais dos respectivos contextos

QUALIFICAÇÃO E COMPETÊNCIAS: AS CARACTERÍSTICAS PRINCIPAIS DOS CONTEXTOS	
Qualificação	Competência
<ul style="list-style-type: none"> • Relativa estabilidade da atividade econômica • Concorrência localizada • Lógica predominante: indústria (padrões) • Organização do trabalho com base em cargos definidos e tarefas prescritas e programadas • Foco no processo • Baixa aprendizagem 	<ul style="list-style-type: none"> • Baixa previsibilidade de negócios e atividades • Intensificação e ampliação da abrangência da concorrência • Lógica predominante: serviços (eventos) • Organização do trabalho com base em metas, responsabilidades e multifuncionalidade • Foco em resultados • Alta aprendizagem

Fonte: RUAS, 2005, p.37.

Podem-se observar as quebras de paradigmas ocorridos. O que antes era a lógica predominante da indústria, que é bem padronizada, tarefas bem definidas e um grande foco no processo, com baixa aprendizagem, passou a ser modificada com a intensificação e a ampliação da concorrência.

A relação com o cliente se modificou, e, com isso, os serviços começaram a se complexificar também: a lógica predominante passou de padrões para eventos, saiu-se da padronização que os processos remetem e migrou-se para a noção do imprevisto, do que não faz parte dos planos e do “roteiro” preestabelecido.

Outra mudança ocorreu na organização do trabalho, que passou a ter metas, responsabilidades e multifuncionalidade; o foco agora são os resultados, o que pode gerar alta aprendizagem.

Contribuindo com essa questão, Zarifian (2001, p.56) comenta que a competência não exclui a qualificação, pelo contrário, “nas condições de trabalho moderna, representa o pleno reconhecimento do valor da qualificação”. O trabalho não é como antes, realizado de forma linear e simples, com uma lista de tarefas a serem cumpridas, sem variações e muita complexidade.

Fleury e Fleury (2000) corroboram esse pensamento ressaltando a definição de competência pelo senso comum, que a utiliza para “designar pessoa qualificada para realizar algo”. O contrário implica algo além da falta dessa capacidade, mas também “guarda um sentimento pejorativo, depreciativo. Chega a sinalizar que a pessoa encontra-se ou se encontrará brevemente marginalizada dos circuitos de trabalho.” (FLEURY; FLEURY, 2000, p.18)

A competência não se limita, apenas a um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos detidos pelo indivíduo, nem se encontra encapsulada na tarefa. “Assumindo a competência como inteligência prática de situações que se apoiam nos conhecimentos adquiridos e os transformam com quanto mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações.” (FLEURY; FLEURY, 2000, p.19)

Fleury e Fleury (2000, p. 20), baseados nas ideias de Le Boterf (2003), discorrem que a “competência é um conjunto de aprendizagens sociais comunicacionais nutridas a montante pela aprendizagem, formação, e a jusante pelo sistema de avaliações.”

Sob a óptica de Luz²⁰ (*apud* KILIMINIK *et al.*, 2009, p.149), “ser competente é saber transferir, saber combinar e integrar, supõe a capacidade de aprender e adaptar-se”.

²⁰ LUZ, Talita Ribeiro da. *TELEMAR-MINAS: competências que marcam a diferença*. 2001. Tese Doutorado em Administração – Faculdade de Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2001.

Concordando com essa temática, Zarifian (2003, p.35-36) diferencia qualificação e competências:

chamamos de “qualificação” por exercício de diversas atividades profissionais. E de “competência”, a utilização desses recursos na prática. Para retomar a expressão utilizada pelas organizações sindicais, a qualificação é a “caixa de ferramentas” que o assalariado tem. A competência diz respeito à maneira de utilizar concretamente essa caixa de ferramentas, de empregá-la.

Barbosa, Ferraz e Lopes (2002) reuniram definições (cf. QUADRO 4) de autores sobre o conceito de competência:

QUADRO 4 – O conceito de competência para diferentes autores

ALMADA (2000)	Definição de programas de capacitação flexíveis e modulares, e não somente com carreira em especialidades ou disciplinas.
ARRUDA (2000)	Evolução do conceito de qualificação para o conceito de competência. Remuneração não pelo cargo ocupado, mas pela capacidade e desempenho.
BALADI (1999)	Práticas globais de gerenciamento, incluindo a gestão de competência, através da descentralização geográfica, com incorporação da cultura.
BARATO (1998)	“Saberes que compreendem um conhecimento capaz de produzir determinado desempenho, assim como de assimilar e produzir informações pertinentes”.
BARR (S.R.).	Conceito de competência tem <i>parêntesis</i> antropológico que explica o homem como ser incompleto e por isso deve transformar a natureza em meio de vida.
BITTENCOURT (2001)	Competência compreende aspectos intelectuais inatos e adquiridos (conhecimentos, capacidades, experiência e maturidade).
GALLART; JACINTO (1995)	Indissociação entre competência e ação, com exigência de um determinado conhecimento que oriente essa ação.
LE BOTERF (2000)	O indivíduo realiza com competência suas atividades combinando recursos incorporados (conhecimentos, saber fazer, qualidades pessoais, experiência) e a rede de recursos adjacentes (redes profissionais, documentais e bancos de dados). O indivíduo seria o <i>construtor</i> de suas competências.
LEIBAO’SULLIVAN (1999)	Competências dinâmicas e estáveis. Descreve as competências denominadas <i>cross cultural</i> .
MEC/Brasil (1998)	Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes.
PUJOL (1999)	Conhecimentos, destrezas e atitudes requeridas em uma determinada gama de funções, em situações e contextos definidos.
ZARIFIAN (1999)	Análise de competência por diversos ângulos: instituições de formação profissional, Ministério do Trabalho, empresas e sindicatos.

Fonte: BARBOSA; FERRAZ; LOPES, 2002, p.2. (adaptado)

Os conceitos de competências adotados para este trabalho são de Barato (1998)²¹; Bittencourt (2001)²²; Le Boterf ²³(2000); MEC/Brasil²⁴ (1998); Pujol²⁵ (1999);

²¹ BARATO, J. N. *Competências essenciais e avaliação do ensino universitário*. Brasília: UNB, 1998.

Sandberg²⁶ (1996) *apud* BARBOSA; FERRAZ; LOPES, (2002, p.2). Reunidos, tratam a competência como o conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes, experiências e maturidades que interferem no desempenho, podem ser desenvolvidas, geram vantagens competitivas para determinadas funções e em diversas situações e contextos. Esses conceitos reunidos deixam mais completa a definição do termo e atualizada com a realidade do mercado vigente, que envolve desempenho superior e complexidade das ações.

Zarifian (2003, p. 137) demonstra três definições de competência que são complementares:

- Competência é a tomada de iniciativa e responsabilidade do indivíduo em situações com as quais ele se confronta.
- Competência é uma inteligência prática das situações, que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma à medida que a diversidade das situações aumenta.
- Competência é a faculdade de mobilizar redes de atores em volta das mesmas situações, de compartilhar desafios, de assumir áreas de responsabilidade.

A competência é do indivíduo (e não a qualificação de um emprego) e se revela e é avaliada quando de sua utilização em situação profissional (é a maneira como ele enfrenta essa situação que está no cerne da competência).

Ruas (2005) propõe uma discussão sobre a linha tênue entre as expressões **capacidades** e **competências**, demonstrando-a com o exemplo de como é o processo de expressar-se por escrito no ensino fundamental, em que sempre há a necessidade de se superar. Para alcançar a próxima atividade, é necessário um esforço maior, e o conhecimento adquirido anteriormente já não é suficiente. Para a execução de atividade mais complexa, mais *capacidades* são necessárias. À medida que a complexidade aumenta, maiores também serão as capacidades que podem e devem ser desenvolvidas.

²² BITTENCOURT, C. M. F. Livros didáticos entre textos e imagens. In: BITTENCOURT, C. (Org.). *O saber histórico na sala de aula*. São Paulo: Contexto, 2001. p.27-39.

²³ LE BOTERF, G. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. 3.ed. rev. e ampl. Porto Alegre: Artmed, 2000.

²⁴ MEC/BRASIL. *Parâmetros curriculares nacionais: temas transversais*. Brasília: MEC/SEF, 1998. 128p.

²⁵ PUJOL, B. *Diccionario de marketing*. Madrid: España, 1999.

²⁶ SANDBERG, J. *Human competence at work*. Göteborg: BAS, 1996.

Pode-se entender, então, sob a óptica de Ruas (2005), que as capacidades que são conhecimentos, habilidades e atitudes são potenciais de competências, e esses, desenvolvidos seja com treinamentos, processos de formação e prática de trabalho. Ao se transformarem na competência que é a união desses recursos que são intangíveis e com os tangíveis (se for necessário), geram os resultados esperados.

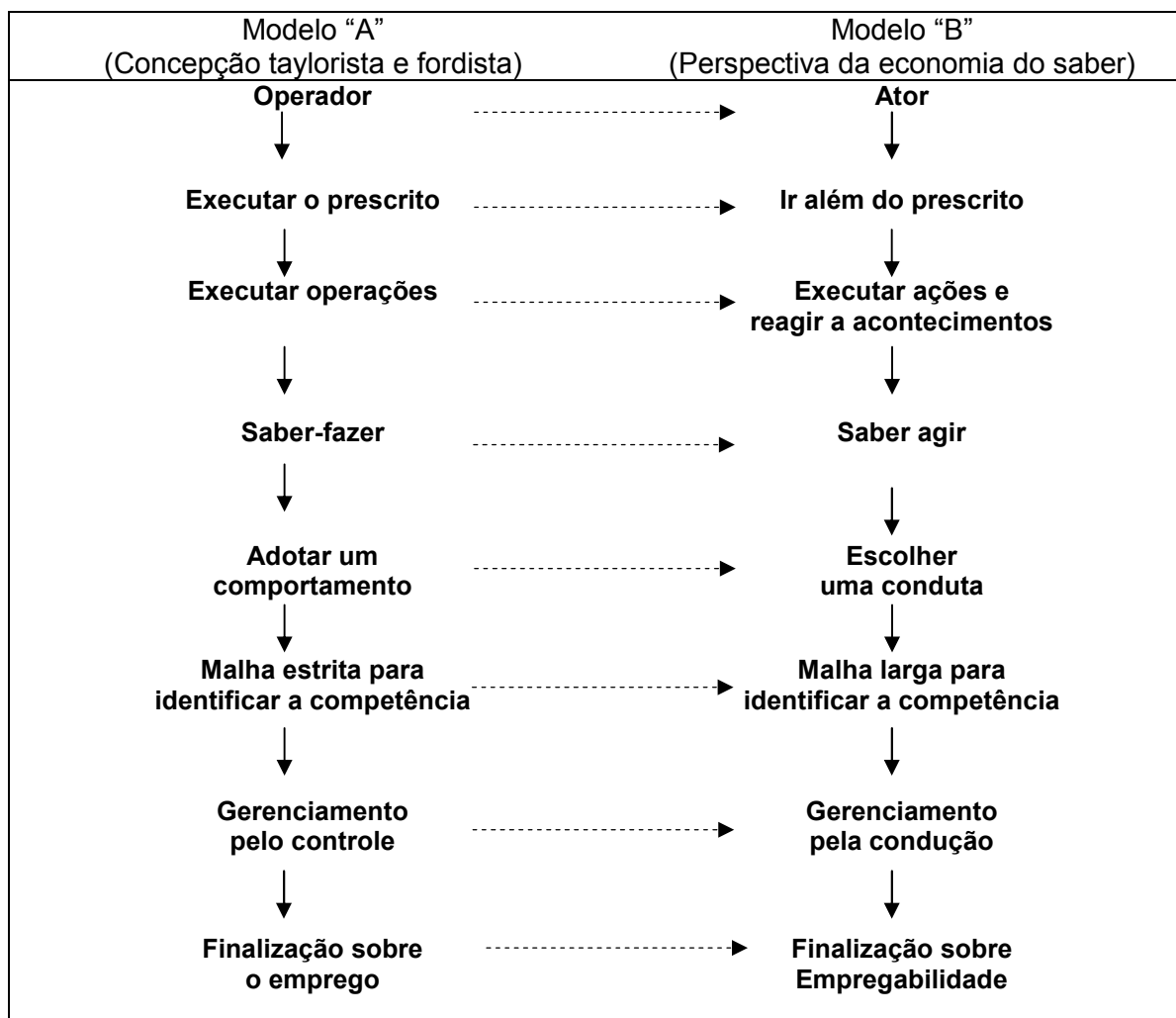
Baseado nessa concepção de Ruas (2005), é importante adequar a competência ao desempenho e aos padrões estabelecidos para ação, ou seja, é preciso focar no que se espera e combinar as capacidades específicas que serão mobilizadas para determinada atividade, porque são diretamente dependentes do resultado que se pretende com a ação.

Para ações específicas, é preciso competências específicas; para matar uma barata, não é preciso uma metralhadora, um inseticida é suficiente.

Le Boterf (2003) aponta dois modelos de competência adotados atualmente que interferem nas práticas de gestão.

Acredita-se, com a atual realidade, que o que pode ser denominado de Era do Conhecimento ou da Informação favorece a transição do modelo "A" para o "B". Na FIG.1, desenvolvida por Le Boterf (2003), estão descritos esses modelos.

FIGURA 1 – Os dois modelos da competência



Fonte: LE BOTERF, 2003, p.91.

O modelo "A", advindo dos ideais tayloristas e fordistas, considera que o empregado é simplesmente um operador, não devendo pensar; deve-se, portanto, apenas executar as atividades de acordo com o roteiro preestabelecido. Já no modelo "B", configurado para economias de serviço e com a pressuposição de que o trabalho não pode ser "engessado", muitas situações saem do "previsto".

Portanto, há a expectativa que esse empregado seja um ator que saiba ir além do prescrito, tomando iniciativas e tendo que saber agir, ciente de que esse agir pode ser de diversas formas.

Observa-se que, enquanto prevaleceu o modelo taylorista e fordista de organização do trabalho e de definição das estratégias empresariais, o conceito de qualificação

propiciava um referencial fragmentado para se trabalhar a relação profissional indivíduo-organização. (FLEURY; FLEURY, 2001)

No modelo da competência, da economia do saber, o trabalho segue o sujeito, toma-se a expressão direta da potência de seu pensamento e de sua atuação.

A distância subjetiva entre o trabalhador e as tarefas que lhe são impostas, típica do taylorismo, é eliminada por esse modelo, que faculta ao indivíduo implicar-se subjetivamente em seu trabalho. (ZARIFIAN, 2001).

Fleury e Fleury (2004, p.35) definem competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao Indivíduo.” Há uma troca constante de saberes entre o indivíduo e a organização, conforme exemplifica a FIG.2.

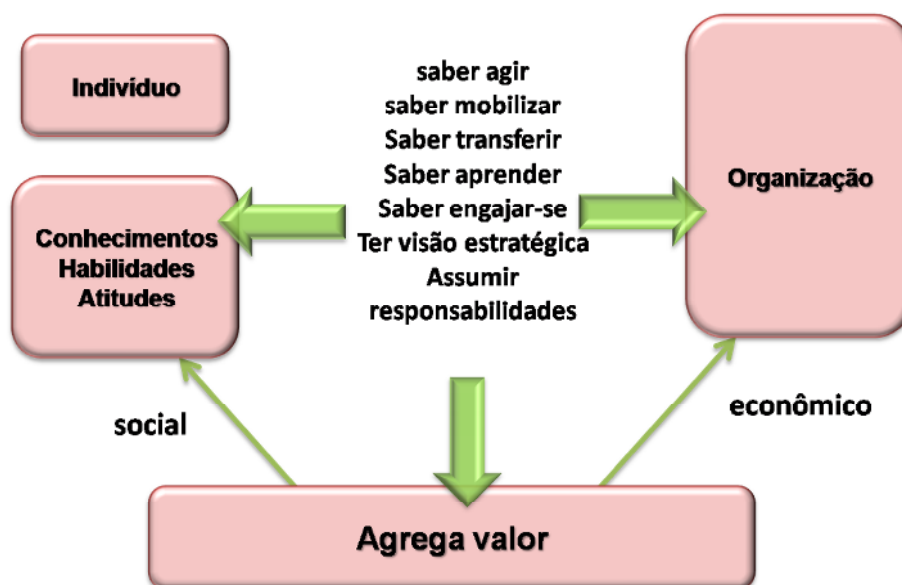
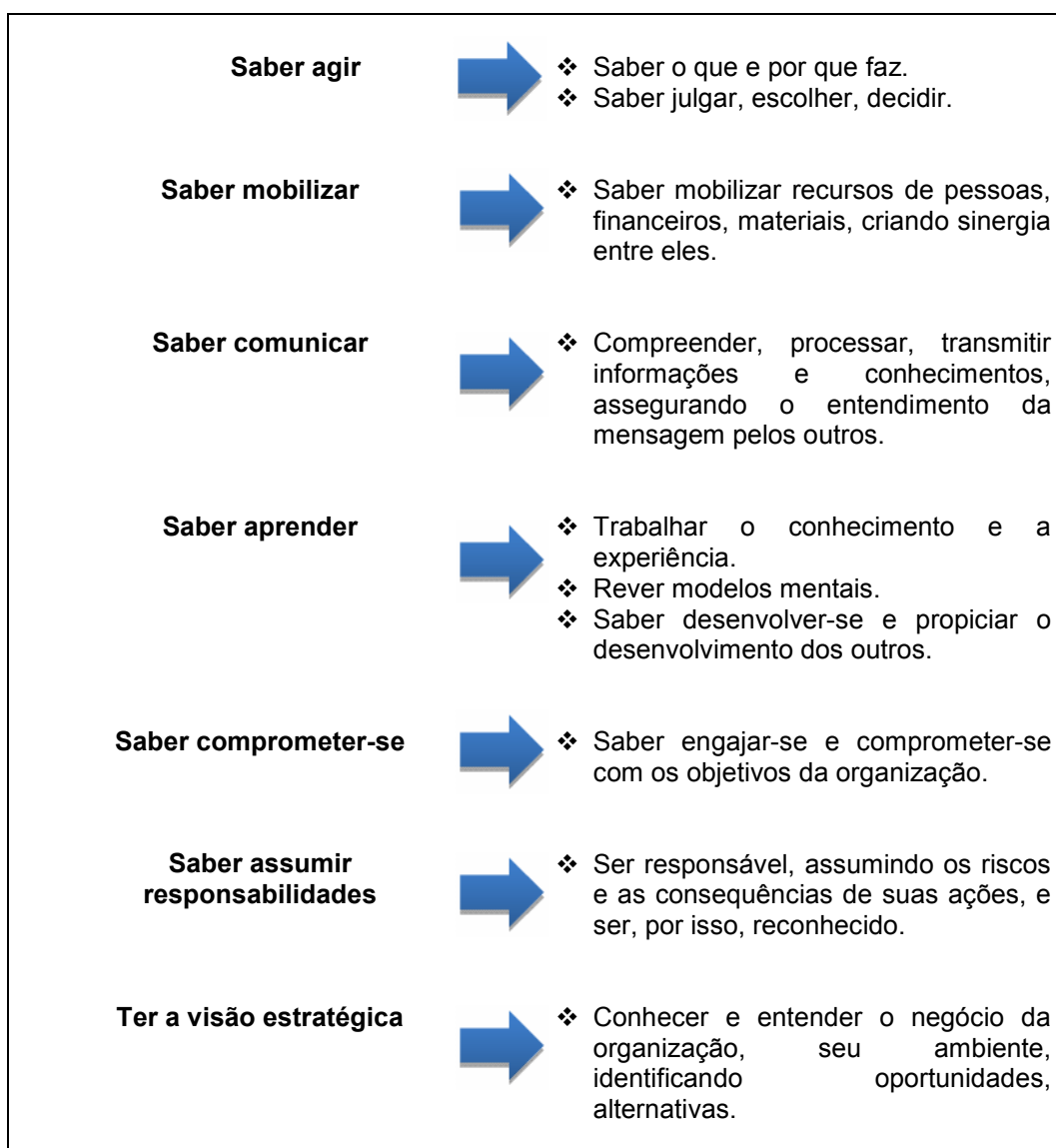


FIGURA 2 – Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.

Fonte: FLEURY; FLEURY, 2000, p.21.

Inspirados na obra de Le Boterf, Fleury e Fleury (2000) organizam e sugerem algumas definições de competências do profissional e tentam explicar o que são esses verbos e essas expressões verbais (cf. FIG.3).

FIGURA 3 – Competências do profissional



Fonte: FLEURY; FLEURY, 2000, p.22.

Segundo Zarifian²⁷ (1999 *apud* FLEURY; FLEURY, 2001, p.187), “a competência é a inteligência prática para situações que se apoiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com tanto mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações.”

²⁷ ZARIFIAN, Philippe. *Objectif compétence*. Paris: Liaisons, 1999.

2.2.1 As Competências do Profissional do Século XXI

O mercado competitivo exige e valoriza profissionais com novas capacidades, conhecimentos, habilidades e atitudes, para saber administrar uma situação complexa ou ter sucesso em momentos de incertezas e crises.

O conjunto de recursos que compõem o que se considera o bom profissional da atualidade percorre muitos âmbitos, desde a elaboração de representações da imagem que tem de si mesmo que permite ao profissional desejar e saber mobilizar de maneira pertinente um conjunto de saberes até mesmo saber-fazer, aptidões, qualidades pessoais e também experiências.

Esse acervo faz parte do profissional, e, ao se definir os saberes, tem-se uma gama de possibilidades. Le Boterf (2005) classificou os saberes como os recursos inerentes ao profissional:

- os saberes
 - saberes teóricos;
 - saber do meio;
 - saberes procedimentais.
- os saber-fazer
 - os saber-fazer formalizados;
 - os saber-fazer empíricos;
 - os saber-fazer relacionais;
 - os saber fazer cognitivos.
- as aptidões ou qualidades;
- os recursos fisiológicos;
- os recursos emocionais.

Esses recursos darão suporte às atividades profissionais e, em uma situação complexa, servirão de apoio e balizarão a performance do profissional para um alto desempenho.

Para entender melhor os recursos chamados de saberes, são mostrados, no QUADRO 5, o tipo de saber, a função e as formas principais de aquisição. A identificação desses saberes é essencial para o processo de autoconhecimento do profissional que quer saber como desenvolver novas habilidades e pretende ter uma performance superior.

Além disso, esses saberes servem de guia para metas de desenvolvimento de novas características, que, até então, não haviam sido construídas por falta de métodos específicos para cada saber.

QUADRO 5 – Modo de manifestações dos saberes

Tipo	Função	Modo principal de aquisição
Saberes teóricos	Saber compreender	Educação formal Formação inicial e contínua
Saberes de meio	Saber adaptar-se Saber agir conforme a situação	Formação contínua e experiência profissional Educação Formal
Saberes procedurais	Saber como proceder	Formação inicial e contínua
Saber-fazer operacionais	Saber proceder Saber operar	Experiência profissional
Saber-fazer experiencial	Saber agir em função de algo	Experiência Profissional
Saber-fazer sociais ou relacionais	Saber cooperar Saber conduzir-se	Experiência social e profissional
Saber-fazer cognitivos	Saber tratar a informação Saber raciocinar	Educação formal Formação inicial e contínua experiência social e profissional analisada

Fonte: LE BOTERF, 2003, p.124.

É importante ressaltar a respeito dos saberes do meio que são o saber adaptar-se e agir conforme a situação, pois esses são fundamentais para a realidade atual. Essas habilidades são adquiridas, principalmente, com a formação contínua, educação formal e experiência profissional, ou seja, para o desenvolvimento dessas competências e uma versatilidade para adaptação ao meio é preciso de uma tríade forte, porque é um processo que não se realiza com rapidez.

Para um empreendedor, existem saberes que são essenciais para o ofício diário: lidar com uma situação inesperada, com a rotina da liderança, com uma mudança na realidade e no mercado, no desenvolvimento de pessoas. Além disso, é fundamental para o líder saber como determinada competência é desenvolvida.

Corroborando o referencial de competências, o Conselho Europeu de Profissionais (*apud* LE BOTERF, 2003, p.95) evidencia tópicos pertinentes ao presente trabalho:

- o *know-how*: as habilidades, as astúcias, o saber-fazer experiencial;
- o *know-what*: a percepção do problema, a compreensão de suas dimensões, de sua estrutura;

- o *know-who*: o saber de rede, o conhecimento de quem possui os conhecimentos ou as competências;
- o *how-much*: o senso dos limites, da medida;
- o *know-why*: o conhecimento das razões de agir;
- o *know-when*: o senso da oportunidade do *timing*.

Corroborando a temática aprendizagem, Antonello (2007) revela a conjugação de situações de aprendizagem que podem propiciar a transformação do conhecimento em competência. Segundo a autora, essa situação frequentemente ocorre em contexto profissional específico, pois a realização da competência deverá não apenas agregar valor ao indivíduo, mas também à organização.

2.2.2 O perfil do profissional e as competências do profissional contemporâneo

Há uma grande dificuldade de mensuração, análise, descrição dos recursos pessoais dos profissionais do mercado na atualidade; essas são características cada vez mais valorizadas e procuradas. (LE BOTERF, 2003)

Ocorre uma grande dificuldade na descrição de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), mas emerge uma necessidade em reconhecê-las e apreciá-las. Parece ser lógico evidenciar certas atitudes esperadas numa situação profissional e que deveriam ser descritas em função delas. A importância das “competências comportamentais” no exercício de determinadas funções se faz cada vez mais evidente. O profissionalismo não é, portanto, apenas uma questão de saber-fazer, envolve muito o saber ser. (LE BOTERF, 2003)

Para que esse saber se desencadeie para uma alta performance e eficiência profissional, não basta apenas possuir um bom acervo de conhecimentos e de habilidades para agir com competência ou para elaborar estratégias eficazes de ação. É preciso mais que inteligência, é fundamental o uso eficiente das emoções. (LE BOTERF, 2003).

As emoções fazem parte do ser humano, e, sem essa competência desenvolvida percebe-se que o desenvolvimento profissional é mais lento, porque os resultados nem sempre são alcançados da forma que se espera.

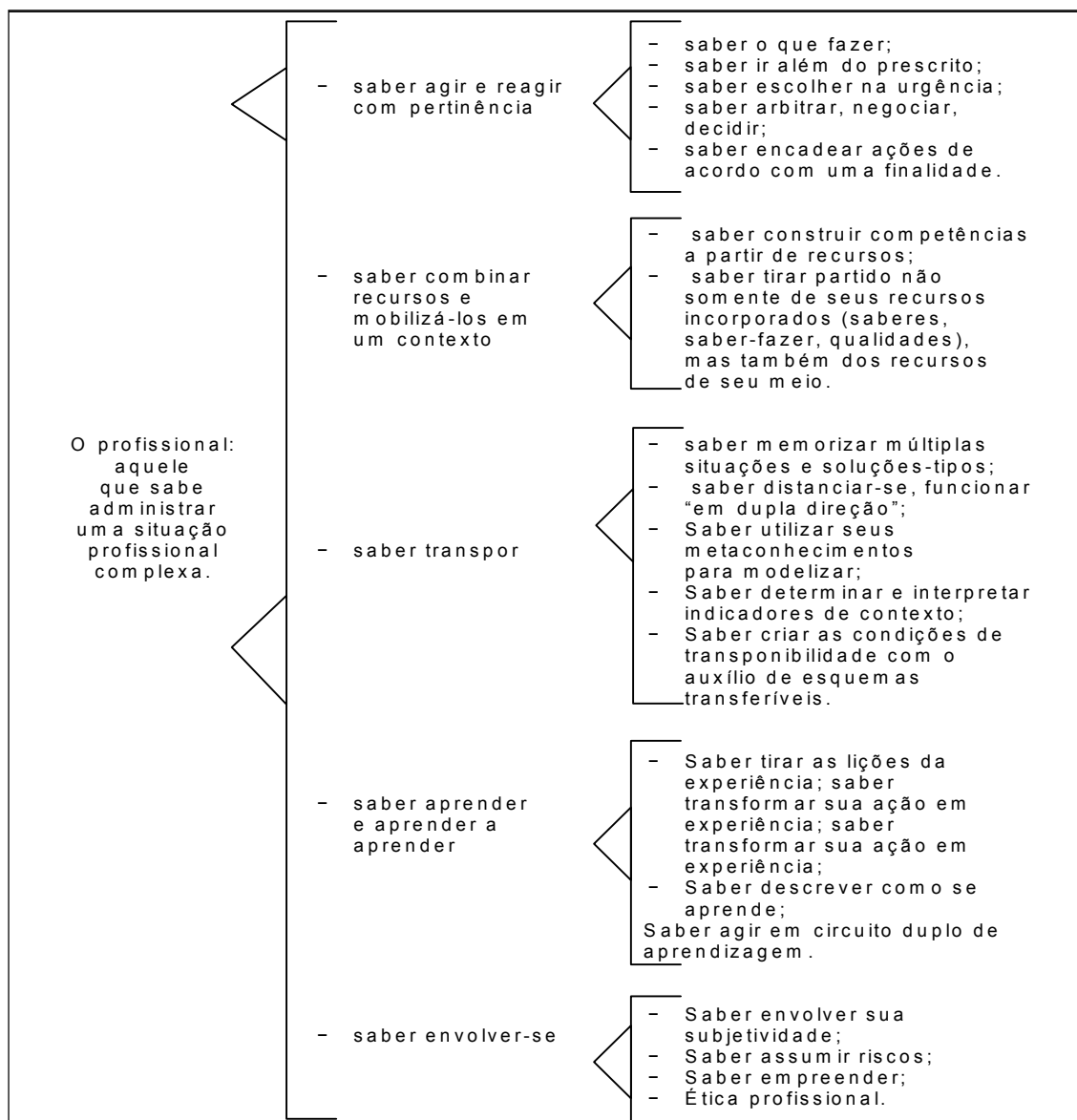
Não havendo o gerenciamento correto das emoções, essas podem incorrer em grandes riscos à vida profissional. Bitencourt (2004, p. 257) acredita que as competências humanas “dizem respeito à capacidade de interagir com pessoas e equipes, desenvolvimento emocional com seus processos e projetos, liderança participativa, qualidade de relacionamento.”

Percebem-se, em diversos ramos de atuação, profissionais extremamente técnicos que, por diversas vezes, não conseguem alcançar os objetivos organizacionais, por variadas razões, dentre elas: não conseguem se comunicar de forma eficiente porque não têm empatia e não percebem que o outro não o compreende; não conseguem desenvolver colaboração do grupo; não têm autocontrole e “despejam” sua irritação nos subordinados; não criam vínculos; não tentam compreender os outros e não tentam desenvolver os outros; temos, ainda, uma gama de situações que provocam falta de produtividade organizacional e que permeiam o âmbito emocional.

A competência é saber como articular e combinar recursos: o profissional faz uso de seus recursos pessoais e dos recursos de seu meio, faz uso dos recursos disponíveis para alcançar os resultados esperados. (LE BOTERF, 2003)

Procurando sistematizar as competências do profissional moderno, diante de uma situação complexa, Le Boterf (2003) propõe um quadro de competências (cf. FIG.4) com a definição dos saberes e a descrição de evidências de comportamento para cada saber.

FIGURA 4 – Competências para um profissional administrar situações complexas



Fonte: LE BOTERF, 2003, p.92

Pode-se destacar que, dentro da competência saber agir e reagir com pertinência, foram identificadas algumas ações que revelam a eficácia e a efetivação da competência.

Fica evidente que o foco está em pensar a melhor maneira de resolver uma situação. Essa competência trata um pouco da maturidade profissional que é facilmente perceptível nos indicadores: ir além do prescrito; escolher na urgência; arbitrar, negociar e decidir; encadear ações de acordo com a finalidade. Essas são competências importantíssimas para um cargo de liderança e, principalmente, para um empreendedor.

Na competência “combinar recursos e mobilizá-los em um contexto”, que é conseguir extrair ao máximo do potencial dos recursos disponíveis, nota-se que são competências importantes para o empreendedor desenvolver, principalmente se os recursos forem escassos.

Podem-se detectar atitudes que reunidas proporcionam eficácia na administração de recursos, que são: saber construir competências a partir de recursos; tirar partido não somente de seus recursos incorporados (saberes, saber-fazer, qualidades) como também de recursos de seu meio.

2.2.3 Competências Individuais e Gerenciais

A competência é comumente apresentada como uma característica ou conjunto de características ou requisitos – saberes, conhecimentos, aptidões, habilidades – indicados como condição capaz de produzir efeitos de resultados e/ou solução de problemas (BOYATZIS, 2006; MCCLELLAND; DAILEY, 1972; SANT’ANNA, 2002).

Entende-se competência como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas.

Em outras palavras, a competência é percebida como estoque de recursos que o indivíduo detém. Embora o foco de análise seja o indivíduo, a maioria dos autores americanos sinalizam a importância de se alinhar as competências às necessidades estabelecidas pelos cargos, ou posições existentes nas organizações. (FLEURY; FLEURY, 2001)

Para Zarifian (2001, p.56), a competência individual não é nada sem o conjunto de aprendizagens:

aprendizagens sociais e de comunicações que a nutrem de todos os lados: a montante, na formação do indivíduo e no preparo coletivo das situações de trabalho; no imediato nas redes de comunicação que o indivíduo pode mobilizar para enfrentar uma situação algo complexa [...].

Sob essa óptica, não se pode dissociar a competência individual do profissional dele próprio. O indivíduo é fruto de suas experiências, aprendizagens individuais e coletivas. Esse conjunto de fatores é que contribui e dá suporte para o enfrentamento de um evento inesperado.

Com uma abordagem bem abrangente da compreensão da competência, Sant'anna (2002) a trata como uma resultante da combinação de múltiplos saberes – *saber-fazer, saber-agir, saber-ser* –, capazes de propiciarem respostas efetivas aos desafios advindos do atual contexto dos negócios.

Agregando-se à temática, Le Boterf²⁸ (*apud* FLEURY; FLEURY, 2000, p. 20) discorre que a competência individual encontra seus limites, mas não sua negação, no nível dos saberes alcançados pela sociedade ou profissão:

As competências são sempre contextualizadas. Os conhecimentos e o know-how não adquirem status de competência a não ser que sejam comunicados e trocados. A rede de conhecimento em que insere o indivíduo é fundamental para que a comunicação seja eficiente e gere competência.

Então, o meio em que o profissional se encontra e como ele comunica e troca os conhecimentos fazem a diferença e geram a competência; para que esse ciclo ocorra, é que se faz necessário desenvolver uma rede de conhecimento.

Corroborando essa óptica de que o entorno ajuda a desenvolver competências, Zarifian (2003, p. 137) revela três elementos de competências complementares:

- Competência é a tomada de iniciativa e responsabilidade do indivíduo em situações profissionais com as quais ele se confronta.
- Competência é uma inteligência prática das situações, que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma à medida que a diversidade das situações aumenta.
- Competência é a faculdade de mobilizar redes de atores e, à volta das mesmas situações, de compartilhar desafios, de assumir áreas de responsabilidade.

²⁸LE BOTERF, G. *De la Compétence – Essai sur un Attacteur Étrange*. Quatrième Tirage. Paris: Les éditions D'Organizations, 1995.

O profissional para desenvolver competências precisa ser confrontado com situações profissionais diversas. São nestas ocasiões inesperadas, mobilizando pessoas e recursos e assumindo responsabilidades, que a inteligência prática apoiada nos conhecimentos adquiridos se transforma e toma proporções maiores.

O conjunto de aptidões e inteligência forma a competência necessária para exercer com sucesso uma atividade profissional. Desse ponto de vista, é possível observar que as competências diferem das características individuais, tais como as atitudes e os traços de personalidade, a presença de qualidades específicas e a experiência adquirida ao longo da vida. (MAIOR, 2004)

Ruas (2005) revela que as competências individuais incluem competências gerenciais. Neste trabalho, as competências gerenciais foram apresentadas separadamente.

Pelo fato de as competências fazerem parte do indivíduo, é desnecessária a tentativa de dissociação. Nesta dissertação, o foco será compartilhado com a visão de Ruas (2005, p. 38), que são “aquelas que se pretende que coloquem as propostas e projetos organizacionais e funcionais em ação”.

Lacerda, Vasconcelos e Tavares (2007, p. 99) adaptaram um quadro desenvolvido por Alles (2004) que expõe as competências gerenciais priorizadas para os gestores e seus significados.

QUADRO 6 – Competências Gerenciais Priorizadas pelos gestores

Competência	Conceito/Significado
1- Comunicação	É a capacidade de formular perguntas, expressar conceitos e ideias de forma efetiva. Compreende ainda a habilidade de escutar o outro e entendê-lo.
2- Orientação para resultados	É a capacidade de atuar com rapidez e sentido de urgência, tomando decisões importantes: satisfação do cliente, melhoria da organização e superação dos competidores.
3- Delegação/Devolvimento de pessoas	É a habilidade de capacitar indivíduos e grupos, dando-lhes responsabilidade para que tenham sentido de compromisso e autonomia pessoal, assumam riscos e queiram sentir-se responsáveis pelos resultados.
4- Compromisso	É sentir como próprios os objetivos da organização. Significa apoiar e instrumentalizar decisões, evidenciando comprometimento com metas comuns e superando obstáculos. Cumprir com seus compromissos pessoais e profissionais.

(continua)

(conclusão)

5- Liderança	É a habilidade necessária para orientar a ação de grupos em uma direção determinada, inspirando valores e antecipando cenários de desenvolvimento. É a capacidade de estabelecer diretrizes claras, fixar objetivos e definir prioridades. Revela energia e transmite aos outros, inspirando confiança.
6- Trabalho em equipe	É a habilidade de participar ativamente no atingimento de uma meta comum, subordinando os interesses pessoais aos objetivos coletivos. Implica a intenção de cooperação e ajuda ao outro.
7- Equilíbrio Emocional	É a capacidade de controlar as próprias emoções, evitando reações negativas frente a provocações, oposições ou hostilidade dos demais. É o quanto o profissional se mostra em condições de trabalhar em situações de “stress” e pressão.
8- Planejamento	É a capacidade de determinar eficazmente metas e prioridade da área/unidade, estipulando ações, prazos e recursos e verificação de ações planejadas.
9- Gestão da mudança	É a capacidade de compreender as mudanças organizacionais e do ambiente externo, adaptando-se a elas e aceitando novas ideias, propostas e projetos.
10- Aprendizagem contínua	É a habilidade de buscar e compartilhar informações para resolução de situações do negócio. Inclui a capacidade de potencializar as experiências dos outros e a própria, propagando o “know-how” adquirido em ambientes internos e externos ao setor.

Fonte: LACERDA; VASCONCELOS; TAVARES, 2007, p.99-100.

Pôde-se observar, no QUADRO 6, que diversas dessas competências gerenciais são consideradas individuais no exercício da atividade de gestão.

2.3 Contribuição do Referencial Teórico para a pesquisa de campo

Foram descritos, neste capítulo, os vários conceitos de empreendedorismo (o que é empreendedorismo, os tipos de empreendedor, competências empreendedoras) e de competências (os saberes do profissional contemporâneo, as competências, as competências individuais e gerenciais), além das evidências de comportamento que demonstram se, de fato, a competência foi desenvolvida.

O marco teórico utilizado na pesquisa de campo foi composto principalmente por Dolabela (2006), que discorre sobre o que venha a ser empreendedorismo e como essa atividade é o motor da economia, e também adota as características empreendedoras de Mill (1848); Schumpeter (1934); Sutton (1954); McClelland (1961); Davids (1963); Pickle (1964); Gould (1969); Collins e Moore (1970); Hornaday e Bunker (1971); Palmer (1971); Draheim (1972); Borland (1974); Liles

(1974); Gasse (1977); Timmons (1978); Hull, Bosley e Uddell (1980); Sexton (1980); Hisrich e O'Brien (1981); e Dornelas (2008).²⁹

Essas características foram utilizadas na pesquisa de campo e são vistas como competências do profissional empreendedor, a saber: assumir riscos, ser aberto a inovação, afiliação, ambição, assume desafios, assume riscos, autoconfiança, autoconsciência, autocontrole, autodisciplina, autoestima, autonomia, busca por responsabilidade, conhecimento, controle, credibilidade, criatividade, desejo de independência, desejo de reconhecimento, desejo de sucesso, energia/ambição, experiência, foco/centrado, habilidade de comunicação, independência, influências (modelos de referência), iniciativa, inovação, inteligência, liderança, mensuração do risco, motivado pela realização, necessidade de realização, organização, orientado a meta, orientado a valores pessoais, orientado ao crescimento, orientado pela ação, otimismo, percepção de oportunidade, perseverança, propensão a assumir riscos, reação positiva ao fracasso (superação), realização, relacionamento (afiliação), risco calculado, satisfação e prazer pelo que faz, senso de independência, tolerância às incertezas.

Para os autores citados anteriormente, os empreendedores são visionários, sabem tomar decisões, são indivíduos que fazem a diferença, sabem explorar ao máximo as oportunidades, são determinados e dinâmicos, são dedicados, são otimistas e apaixonados pelo que fazem, são independentes e constroem o próprio destino, são líderes e formadores de equipes, são bem relacionados (*Networking*), são organizados, planejam, possuem conhecimento, assumem riscos calculados, criam valor para a sociedade.

Quanto à tipologia, Dornelas (2008) trouxe as definições de empreendedorismo, os tipos de empreendedores e as características dos empreendedores de sucesso, que podem ser avaliadas como competências e foram utilizadas na coleta de dados. No âmbito das tipologias, têm-se:

²⁹ Obras já citadas.

Tipo 1 – Empreendedor Nato (Mitológico)

Geralmente são os mais conhecidos e aclamados. Suas histórias são brilhantes e, muitas vezes, começam do nada e criam grandes impérios. Começam a trabalhar muito jovens e adquirem habilidade de negociação e de vendas.

Tipo 2 – O Empreendedor que Aprende (inesperado)

É normalmente uma pessoa que, quando menos esperava, se deparou com uma oportunidade de negócio e tomou a decisão de mudar o que fazia na vida para se dedicar ao negócio próprio.

Tipo 3 – O Empreendedor Serial (Cria Novos Negócios)

O Empreendedor serial é aquele apaixonado não apenas pelas empresas que cria, mas principalmente pelo ato de empreender. É uma pessoa que não se contenta em criar um negócio e ficar à frente dele até que se torne uma grande corporação.

Tipo 04 – O Empreendedor Corporativo

O Empreendedor Corporativo tem ficado mais em evidência nos últimos anos, devido à necessidade das grandes organizações de se renovar, inovar e criar novos negócios. Trabalham de olho nos resultados para crescer no mundo corporativo.

Tipo 05 – Empreendedor Social

O empreendedor social tem como missão de vida construir um mundo melhor para as pessoas. Envolve-se em causas humanitárias com comprometimento singular. Tem um desejo imenso de mudar o mundo criando oportunidades para aqueles que não têm acesso a elas.

Tipo 06 – O Empreendedor por Necessidade

O empreendedor por necessidade cria o próprio negócio porque não tem alternativa. Geralmente não tem acesso ao mercado de trabalho ou foi demitido.

Tipo 07 – O empreendedor Herdeiro (Sucessão Familiar)

O empreendedor herdeiro recebe logo cedo a missão de levar à frente o legado de sua família.

Tipo 08 – O Empreendedor Normal (Planejado)

Toda teoria sobre empreendedorismo de sucesso sempre apresenta o planejamento como uma das mais importantes atividades desenvolvidas pelos empreendedores. (DORNELAS, 2007, p.11-14)

Le Boterf (2003) trouxe o conceito dos saberes para o profissional contemporâneo e como desenvolver esses saberes.

Os conceitos de competências adotados para este trabalho são de: **Arruda** (2000, p.72) “Evolução do conceito de qualificação para o conceito de competência. Remuneração não pelo cargo ocupado, mas pela capacidade e desempenho”; **Barato** (1998, p.13) “Saberes que compreendem um conhecimento capaz de produzir determinado desempenho, assim como de assimilar e produzir informações pertinentes”; **Bittencourt** (2001, p.12) “Competência compreende aspectos

intelectuais inatos e adquiridos (conhecimentos, capacidades, experiência e maturidade)”; **Le Boterf** (2000, p.17) “O indivíduo realiza com competência suas atividades combinando recursos incorporados (conhecimentos, saber fazer, qualidades pessoais, experiência) e a rede de recursos adjacentes (redes profissionais, documentais e bancos de dados). O indivíduo seria o *construtor* de suas competências”; **MEC/Brasil** (1998, p.8) “Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA)”; **Pujol** (1999, p.36) “Conhecimentos, destrezas e atitudes requeridas em uma determinada gama de funções, em situações e contextos definidos”; **Sandberg** (1996, p.15) “Competência como vantagem competitiva”.

3. METODOLOGIA

Neste capítulo, são apresentadas a caracterização da pesquisa quanto aos fins e meios, como ocorrerá a coleta de dados, a população pesquisada, a metodologia adotada e a estratégia e análise de dados.

3.1 Caracterização da Pesquisa

Quanto aos fins, a pesquisa foi descritiva, porque foram descritas e observadas competências e opiniões de mulheres empreendedoras que tiveram sucesso em suas atividades.

De acordo com Collis e Hussey (2005), a pesquisa descritiva é indicada para descrever o comportamento dos fenômenos, é usada para identificar e obter informações sobre as características de um determinado problema ou questão. A pesquisa descritiva busca identificar “quais situações, eventos, atitudes ou opiniões estão manifestos em uma população; descreve a distribuição de algum fenômeno na população ou entre os subgrupos da população [...]” (FREITAS *et al.*, 2000, p. 106)

Quanto aos meios, a pesquisa pode ser classificada como documental, de campo e estudo de caso.

No que se refere à documentação, foram pesquisadas informações em documentos institucionais. No estudo de campo, a pesquisadora participou de reuniões das empreendedoras. Esta pesquisa também é de campo ou aplicada, e foi utilizada para a coleta de dados primários em uma reunião do Conselho. (COLLIS; HUSSEY, 2005)

Foi realizado estudo de caso único, com a unidade de análise sendo o Conselho da Mulher Empreendedora. Este estudo foi “um exame extensivo de um único exemplo de um fenômeno de interesse” (COLLIS; HUSSEY, 2005, p.72). Para Yin (1994), o

estudo de caso utiliza métodos múltiplos para coletar dados que podem ser tanto qualitativos quanto quantitativos.

Esta pesquisa teve o foco em coletar dados de um determinado grupo de pessoas, obtendo referências ou informações características desse grupo. Na concepção de Freitas *et al.* (2000, p.105), pode ser descrita como a:

[...] obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de um determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo, por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente questionário.

Esta pesquisa tem também uma perspectiva feminista, porque atende aos três princípios que captam o entendimento inicial tratados por Hyde (1994 *apud* COLLIS; HUSSEY, 2005): a pesquisa beneficia mulheres, o conhecimento é fundamentado nas experiências de mulheres, e a pesquisadora exibe empatia pelo universo empreendedor feminino. Além disso, a perspectiva feminista trata, em seu sentido mais amplo, das mudanças pelas quais as mulheres passam na sociedade atual.

3.2 Universo e Amostra

O universo da pesquisa são as participantes do Conselho da Mulher Empreendedora da Associação Comercial, perfazendo um total de 150 empreendedoras.

O Conselho da Mulher Empreendedora da ACMINAS debate e oferece propostas visando a estímulo e apoio à atuação da mulher empreendedora, buscando garantir a ampliação de seu espaço nos grandes foros de decisão. (ACMINAS, 2011).

O 1º Conselho da Mulher na ACMINAS foi instalado em junho de 1983, na gestão do Presidente Francisco Guilherme Gonçalves. Foi criado com o nome de Comissão Especial da Mulher Executiva – CEMEX; depois, foi denominado Conselho da Mulher Empresária – CME. Hoje, adota o nome de Conselho da Mulher Empreendedora – CME.

Esse Conselho tem três objetivos bem definidos: atuar em prol do desenvolvimento da mulher empresária e do crescimento da atividade empresarial; defender, representar e reunir a mulher empreendedora e empresária; apoiar o fortalecimento da ACMINAS.

O Conselho tem propostas muito ricas para o mercado e para a sociedade: intercâmbio de experiências, informações e conhecimento; oportunidade de *networking* e geração de negócios; capacitação e crescimento profissional; suporte para o desenvolvimento na gestão empresarial; e parcerias com importantes entidades privadas e públicas. (ACMINAS, 2011)

Atualmente, o Conselho conta com 21 mulheres na diretoria, e há um total de 150 mulheres membros desse grupo. Essas participam e apoiam diversos projetos; um desses, de grande dimensão, foi o *10.000 Women's*, em parceria com a Fundação Dom Cabral, que capacita mulheres empreendedoras com pequenos negócios.

3.3 Coleta de Dados

Os dados da análise foram qualitativos e coletados pessoalmente. O corte foi transversal (*cross-sectional*), que se refere à coleta de dados que “ocorre em um só momento, pretendendo descrever e analisar o estado de uma ou várias variáveis em um dado momento”. (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 1991³⁰ *apud* FREITAS *et al.*, 2000, p.106).

A amostra foi não probabilística, pois foi obtida pelo critério de acessibilidade ou conveniência (*convenience*), que, para Freitas *et al.* (2000), ocorre quando a escolha dos participantes acontece pela disponibilidade dos mesmos.

A autora realizou a pesquisa com questionários estruturados enviados às associadas por e-mail, endereços de e-mail esses que foram disponibilizados pela

³⁰SAMPIERI, R. H; COLLADO, C. F; LUCIO, P. B. *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill, 1991.

ACMINAS. Houve o contato prévio por telefone com a Presidente do Conselho, que autorizou a pesquisa.

O questionário, que se encontra no APÊNDICE 1, foi elaborado com base nas características dos empreendedores de Dornelas (2007) e competências de Lacerda, Vasconcelos e Tavares (2007) e Alles (2004).

O questionário passou por um pré-teste com empreendedoras na cidade de Sete Lagoas, visando identificar falhas, dúvidas e problemas na comunicação do questionário.

O pré-teste no campo da estatística é a aplicação de um questionário, na versão preliminar, a uma amostra de indivíduos, com o objetivo de identificar perguntas-problema que justifiquem uma modificação da redação, alteração do formato ou mesmo serem eliminadas da versão final.

Foram enviados 150 questionários em formato digital por e-mail e mais 30 impressos; do total, foram obtidas 15 respostas, o que representa uma taxa de resposta de 10% válidos.

Foi enviada uma carta de apresentação com a justificativa da relevância da pesquisa que se encontra no APÊNDICE 2. O objetivo desse documento era explicar os motivos da pesquisa e orientar as respondentes sobre o preenchimento.

Para aprofundar alguns detalhes da pesquisa qualitativa, foi realizada uma entrevista com a Presidente do Conselho da Mulher Empreendedora da Associação Comercial de Minas, buscando comparar a percepção dela com as respostas das participantes. O roteiro de entrevista encontra-se no APÊNDICE 4.

3.4 Estratégia de Análise dos Dados

A análise de dados foi realizada à luz dos autores do referencial teórico, com foco em responder aos objetivos estabelecidos para a pesquisa. Para isso, foi desenvolvido o QUADRO 7, a fim de ligar os objetivos da pesquisa ao referencial teórico e às questões para coleta de dados.

QUADRO 7 – Estratégia de Análise de Dados

Objetivos	Autores	Questões/Fonte
1 - Analisar os conceitos de empreendedorismo segundo a literatura	Dolabela (2006), Dornelas (2007), Filion (2000).	Análise da Literatura
2 - Identificar as tipologias de empreendedorismo na literatura	Dornelas(2007)	Análise da Literatura
3 - Identificar as competências individuais e gerenciais requeridas dos profissionais da atualidade.	Le Boterf(2003), Alles (2004), Zarifian (2001), Fleury e Fleury(2004), Sant'anna(2002), Lacerda; Vasconcelos e Tavares, (2007)e Ruas (2005).	Análise Literatura
4 - Pesquisar a percepção das mulheres empreendedoras sobre as competências importantes para o sucesso empresarial.	Dornelas(2007), Lacerda; Vasconcelos e Tavares, (2007) e Sant'anna(2002).	Questões do segundo bloco 1 a 26. Entrevista com a Presidente. (APÊNDICE 3)
5- Identificar tipologias de empreendedorismo das respondentes	Dornelas(2007)	Questão 1 bloco 1 (APÊNDICE 2)
Geral – quais são as principais competências individuais e gerenciais identificadas nas mulheres empreendedoras e quais são os principais tipos de empreendedorismo praticados por elas	Le Boterf (2003), Alles (2004), Zarifian (2001), Fleury e Fleury (2004), Lacerda; Vasconcelos e Tavares, (2007), Ruas(2005) e Dornelas(2007)	Questões 1 a 26. Entrevista com a Presidente. (APÊNDICE 3)

Fonte: Elaborado pela autora.

4. APRESENTAÇÃO DE DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

Nesta seção, apresenta-se a Análise de Dados consistindo de: caracterização das respondentes, a percepção dessas sobre as competências que acreditam ser importantes para o sucesso empresarial e as tipologias de empreendedorismo.

4.1 Análise de Dados – Caracterização das respondentes

A descrição das respondentes foi realizada baseada nos questionários respondidos por elas, seja digital ou impresso, pois foram disponibilizadas essas duas formas de acordo com a comodidade da empreendedora.

No intuito de assegurar o sigilo das informações e preservar a identidade das respondentes, utiliza-se dos termos respondentes e empreendedoras.

O grupo de respondentes foi composto por 15 (quinze) pessoas do Conselho da Mulher Empreendedora. Algumas responderam em meio impresso, nos períodos que antecederam ou sucederam algumas palestras promovidas pela ACMinas, e outras, por e-mail.

Estima-se que a proximidade das palestras não afetou significativamente o resultado do preenchimento, pois os temas não se relacionavam ao conteúdo do questionário, não eram palestras motivacionais, nem geradoras de “stress”.

Pode-se observar, no GRÁF.1, que duas faixas etárias predominam: a acima de 45 anos, com 40%, e a faixa de 26 a 30 anos, com 20%. Percebe-se, ainda, que 14% estão entre 31 a 35 anos.

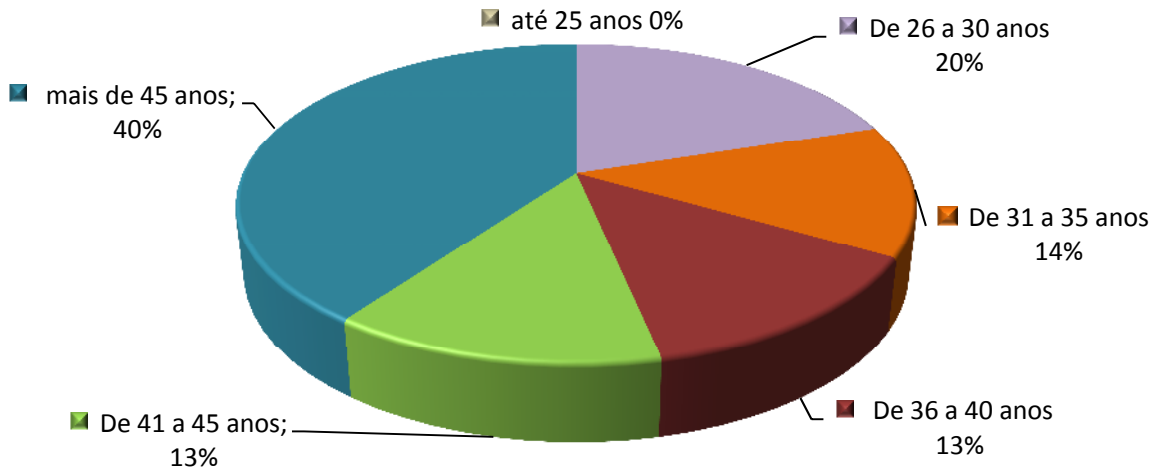


GRÁFICO 1 – Faixa Etária
Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao estado civil (cf. GRÁF.2), o grupo pesquisado, em sua maioria, é composto por mulheres casadas (80%). Solteiras (13%) e desquitadas ou separadas (7%) aparecem com índices mais discretos.

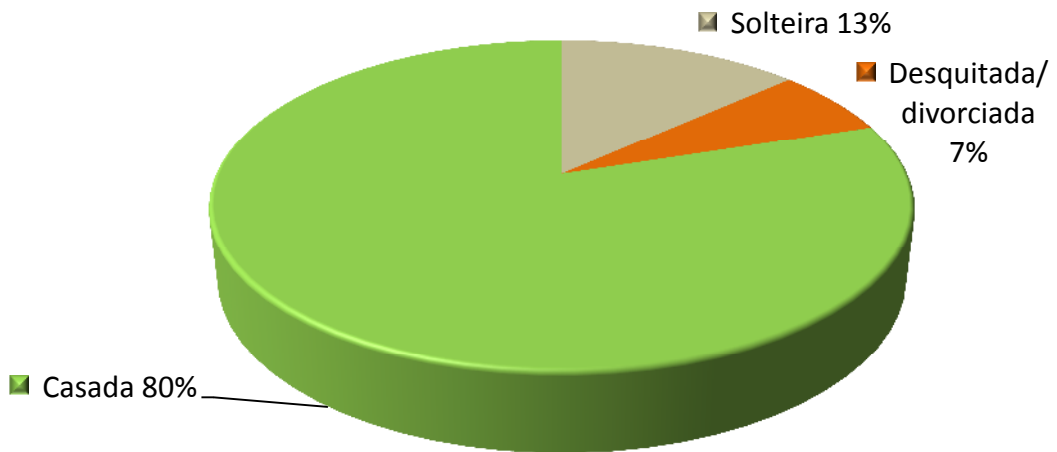


GRÁFICO 2 – Estado Civil
Fonte: Dados da pesquisa.

As mulheres com filhos totalizam 87% (cf. GRÁF.3). Esse resultado revela uma situação contrária ao que se percebe no mundo corporativo.

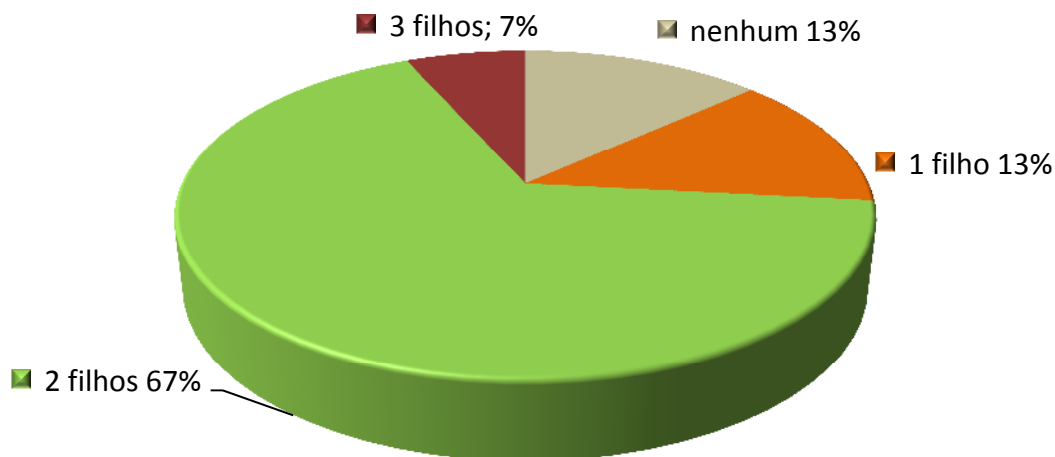


GRÁFICO 3 – Quantidade de Filhos

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao grau de instrução, percebe-se que as empreendedoras utilizam a Faculdade como ferramenta para se desenvolverem (GRÁF.4): 87% fizeram graduação e, desse percentual, 40% têm pós-graduação.



GRÁFICO 4 – Escolaridade

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto à Área de Formação, percebe-se que a maioria concentra-se em Ciências Gerenciais/Administrativas, com 40%; observa-se, também, que 13% daquelas que cursaram Ciências Gerenciais/Administrativas também cursaram Ciências Exatas (cf. GRÁF.5).

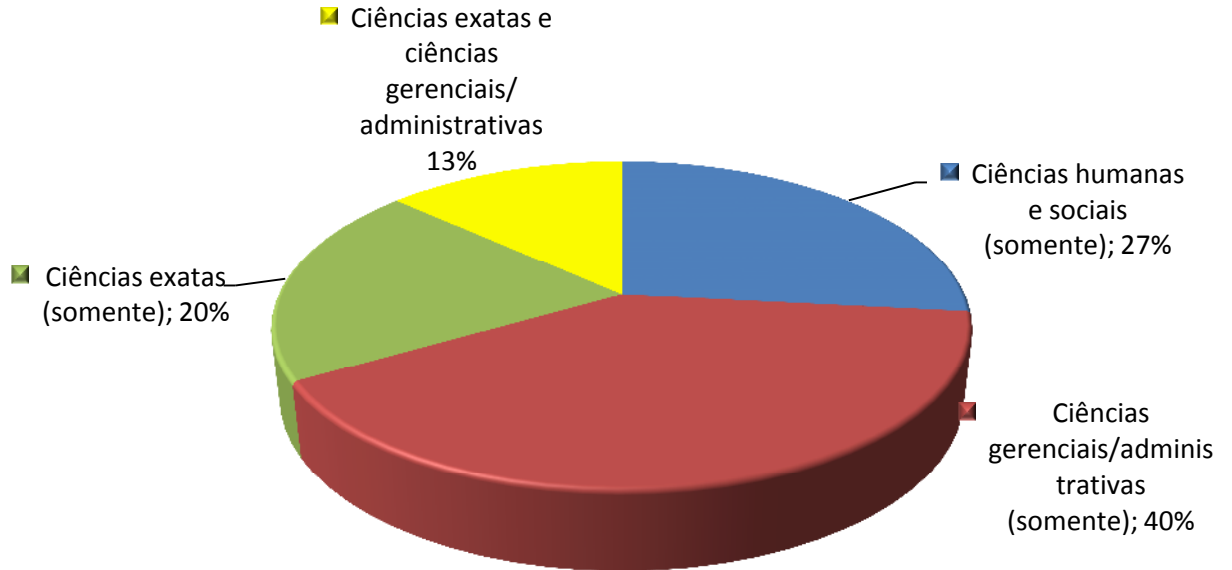


GRÁFICO 5 – Área de Formação
Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto à área de atuação, nota-se que a área de Serviços está na primeira colocação (60%); Comércio e Moda empatam com 20% (cf. GRÁF.6).

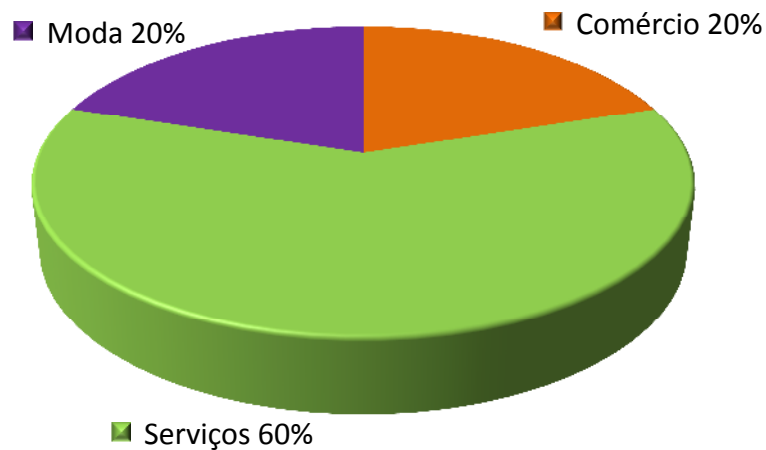


GRÁFICO 6 – Área de Atuação
Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao tamanho do negócio, todas as empreendedoras são proprietárias de microempresas. Não houve nenhuma empreendedora pesquisada que fosse proprietária de pequena, média ou grande empresa, apesar da formação acadêmica relativamente elevada dessas mulheres.

Quanto ao tempo de existência do negócio atual, nota-se que a maioria se encontra na faixa de mais de 10 anos de existência (73%), seguida pela faixa 5 a 10 anos (7%) e de 2 a 5 anos (20%).

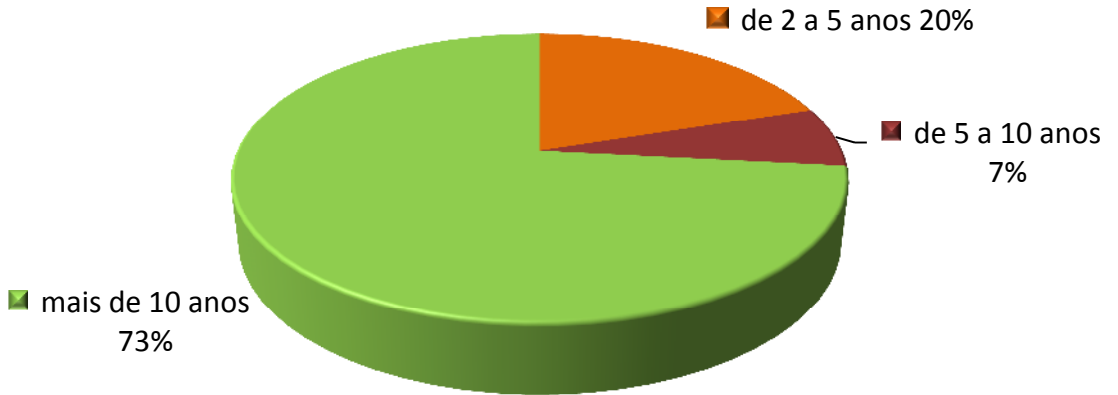


GRÁFICO 8 – Tempo de existência do negócio atual
Fonte: Dados da pesquisa.

Nesse grupo de mulheres empreendedoras, há empreendedoras veteranas que possuem mais de 10 anos à frente do negócio atual (47%). Os outros grupos – de 5 a 10 anos, de 2 a 5 anos e até 1 ano – representaram, respectivamente, 26%, 7% e 20%.

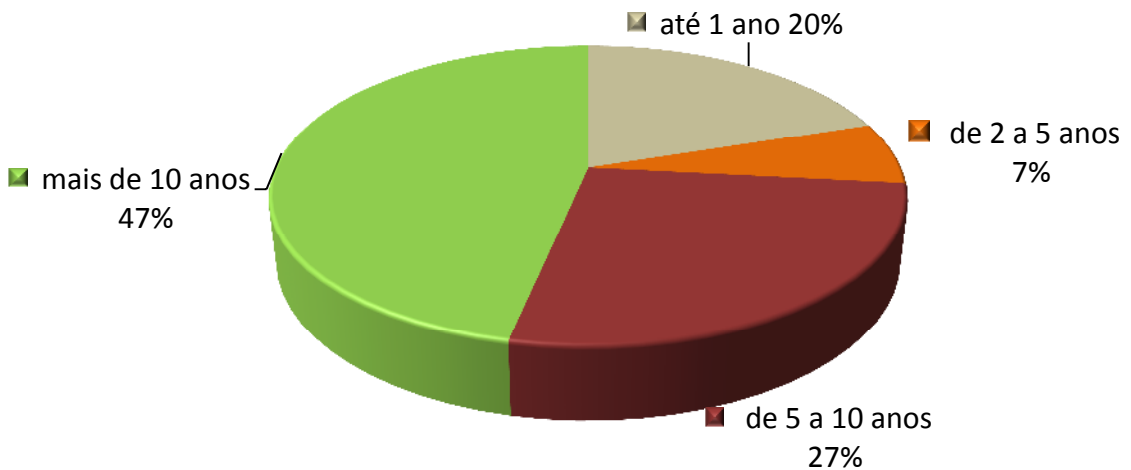


GRÁFICO 9 – Quanto tempo está à frente do negócio atual
Fonte: Dados da pesquisa.

4.2 Análise das Competências

Este item apresenta a percepção das empreendedoras quanto às principais competências praticadas e às que consideram importantes.

Foram apresentadas 25 competências às empreendedoras, baseadas em autores de competências e de empreendedorismo, para que escolhessem as mais praticadas e as que consideravam mais importantes.

Na TAB.1, apresenta-se a lista de 25 competências, organizadas por ordem alfabética, com o significado de cada uma.

TABELA 1 – Competências e Significados (autores de competências e empreendedorismo)

Competência	Conceito/Significado
1. Aprendizagem contínua	É a habilidade de buscar e compartilhar informações para resolução de situações do negócio. Inclui a capacidade de potencializar as experiências dos outros e a própria, propagando o “know-how” adquirido em ambientes internos e externos ao setor.
2. Assumem riscos calculados	Talvez essa seja a característica mais conhecida dos empreendedores. Mas o verdadeiro empreendedor é aquele que assume riscos calculados e sabe gerenciar o risco, avaliando as reais chances de sucesso.
3. Compromisso	É sentir como próprios os objetivos da organização. Significa apoiar e instrumentalizar decisões, evidenciando comprometimento com metas comuns e superando obstáculos. Cumprir com seus compromissos pessoais e profissionais.
4. Comunicação	É a capacidade de formular perguntas, expressar conceitos e ideias de forma efetiva. Compreende, ainda, a habilidade de escutar o outro e entendê-lo.
5. Criar valor para sociedade	Os empreendedores utilizam seu capital intelectual para criar valor para a sociedade, com a geração de empregos, dinamizando a economia e inovando, sempre usando sua criatividade em busca de soluções para melhorar a vida das pessoas.
6. Delegação/ Desenvolvimento de pessoas	É a habilidade de capacitar indivíduos e grupos, dando-lhes responsabilidade para que tenham sentido de compromisso e autonomia pessoal, assumam riscos e queiram sentir-se responsáveis pelos resultados.
7. Equilíbrio Emocional	É a capacidade de controlar as próprias emoções, evitando reações negativas frente a provocações, oposições ou hostilidade dos demais. É o quanto o profissional se mostra em condições de trabalhar em situações de “stress” e pressão.
8. Gestão da mudança	É a capacidade de compreender as mudanças organizacionais e do ambiente externo, adaptando-se a elas e aceitando novas ideias, propostas e projetos.

(continua)

(conclusão)

9. Liderança	É a habilidade necessária para orientar a ação de grupos em uma direção determinada, inspirando valores e antecipando cenários de desenvolvimento. É a capacidade de estabelecer diretrizes claras, fixar objetivos e definir prioridades. Revela energia e a transmite aos outros, inspirando confiança.
10. Orientação para resultados	É a capacidade de atuar com rapidez e sentido de urgência, tomando decisões importantes: satisfação do cliente, melhoria da organização e superação dos competidores.
11. Planejamento	É a capacidade de determinar eficazmente metas e prioridade da área/unidade, estipulando ações, prazos e recursos e verificação de ações planejadas.
12. Possuem conhecimento	São sedentos pelo saber e aprendem continuamente, pois sabem que quanto maior o domínio sobre um ramo de negócio, maior é sua chance de êxito.
13. Sabem explorar ao máximo as oportunidades	Para os visionários (os empreendedores), as boas ideias são geradas daquilo que todos conseguem ver, mas não identificam algo prático para transformá-las em oportunidades, por meio de dados e informação.
14. Sabem tomar decisões	Eles não se sentem inseguros, sabem tomar decisões corretas na hora certa, principalmente nos momentos de adversidade, sendo isso um fator-chave para o seu sucesso.
15. São bem Relacionados (<i>Networking</i>)	Os empreendedores sabem construir uma rede de contatos que os auxiliam no ambiente externo da empresa, junto a clientes, fornecedores entidades de classe.
16. Dedicção	Eles se dedicam 24h por dia, 7 dias por semana, ao seu negócio. São incansáveis e loucos pelo trabalho.
17. Determinação e dinamismo	Eles implementam suas ações com total comprometimento. Atropelam as adversidades, ultrapassando os obstáculos com uma vontade ímpar de fazer acontecer.
18. São independentes e constroem o próprio destino	Eles querem estar à frente das mudanças e serem donos do próprio destino. Querem ser independentes em vez de empregados, querem criar algo novo e determinar os próprios passos, abrir os próprios caminhos, ser o próprio patrão e gerar empregos.
19. São indivíduos que fazem a diferença	Sabem agregar valor aos serviços e produtos que colocam no mercado.
20. São líderes e formadores de equipes	Os empreendedores têm um senso de liderança incomum. E são respeitados e adorados por seus funcionários, pois sabem valorizá-los, estimulá-los e recompensá-los, formando um time em torno de si.
21. São organizados	Os empreendedores sabem obter e alocar os recursos materiais, humanos, tecnológicos e financeiros, de forma racional, procurando o melhor desempenho para o negócio.
22. Otimista e apaixonado pelo que faz	Eles adoram o trabalho que realizam. E é esse amor ao que fazem o principal combustível que os mantêm cada vez mais animados e autodeterminados, tornando-os melhores de que seus produtos e serviços, pois sabem, como ninguém, como fazê-lo.
23. São visionários	Eles têm visão de como será o futuro para seu negócio e para sua vida, e o mais importante: eles têm a habilidade de implementar seus sonhos.
24. Trabalho em equipe	É a habilidade de participar ativamente no atingimento de uma meta comum, subordinando os interesses pessoais aos objetivos coletivos. Implica a intenção de cooperação e ajuda ao outro.

Fonte: ALLES, 2004; DORNELAS, 2007; LACERDA; VASCONCELOS; TAVARES, 2007. (adaptado)

4.2.1 Análise das Competências mais praticadas

Quanto à percepção das competências mais praticadas pelas empreendedoras, percebe-se que a competência “Comunicação” foi a que mais se destacou, com 100% na nota máxima 5, que corresponde ao mais alto grau de utilização da competência, seguida pelas competências “Saber Tomar Decisões”, “Determinação”, “Dedicação”, “Assumir Risco Calculado” e “Compromisso”, todas essas com 86,7% (cf. TAB.2).

TABELA 2 – Percepção quanto às Competências praticadas (n = 15)

Competência Praticada	0	1	2	3	4	5
Comunicação	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Saber tomar decisões	0,0%	0,0%	0,0%	13,3%	0,0%	86,7%
Determinação	0,0%	0,0%	13,3%	0,0%	0,0%	86,7%
Dedicação	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	13,3%	86,7%
Assume risco calculado	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	13,3%	86,7%
Compromisso	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	13,3%	86,7%
Ser visionário	0,0%	0,0%	0,0%	13,3%	13,3%	73,3%
Paixão pelo que faz	0,0%	0,0%	13,3%	0,0%	13,3%	73,3%
Liderança	0,0%	0,0%	0,0%	13,3%	13,3%	73,3%
Trabalho em equipe	0,0%	0,0%	0,0%	13,3%	13,3%	73,3%
Dinamismo	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%
Forma equipes	0,0%	0,0%	0,0%	13,3%	33,3%	53,3%
Organização	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	46,7%	53,3%
Cria valor para sociedade	0,0%	0,0%	0,0%	6,7%	40,0%	53,3%
Aprendizagem contínua	0,0%	0,0%	0,0%	26,7%	20,0%	53,3%
Saber explorar ao máximo as oportunidades	0,0%	0,0%	13,3%	6,7%	33,3%	46,7%
Otimismo	0,0%	0,0%	0,0%	20,0%	33,3%	46,7%
Networking (cria redes de relacionamento)	13,3%	0,0%	0,0%	6,7%	33,3%	46,7%
Orientação para resultados	0,0%	13,3%	0,0%	0,0%	40,0%	46,7%
Possui um bom conhecimento na área de atuação	0,0%	0,0%	13,3%	0,0%	46,7%	40,0%
Desenvolvimento de pessoas	0,0%	13,3%	0,0%	13,3%	40,0%	33,3%
Planejamento	0,0%	13,3%	0,0%	33,3%	20,0%	33,3%
Equilíbrio Emocional	0,0%	0,0%	0,0%	46,7%	33,3%	20,0%
Delegação	0,0%	0,0%	13,3%	20,0%	53,3%	13,3%
Gestão da mudança	13,3%	0,0%	0,0%	26,7%	60,0%	0,0%

Fonte: Dados da pesquisa.

Simultaneamente, as menos praticadas foram “Gestão da mudança”, com 60% na pontuação 4, seguida por “Delegação”, com 53%, e “Equilíbrio Emocional”, com 33%.

Já as médias das competências praticadas apontam que “Comunicação” é a mais praticada, com média 5; empatam com 4,9, ainda com grande grau de utilização, as competências: “Dedicação”, “Assume Risco Calculado” e “Compromisso” (cf. TAB.3).

TABELA 3 – Medidas Descritivas das Competências praticadas (n = 15)

Competência Praticada	Mínimo	Máximo	Mediana	Média	Desvio Padrão
Comunicação	5,0	5,0	5,0	5,0	0,0
Dedicação	4,0	5,0	5,0	4,9	0,4
Assume risco calculado	4,0	5,0	5,0	4,9	0,4
Compromisso	4,0	5,0	5,0	4,9	0,4
Saber tomar decisões	3,0	5,0	5,0	4,7	0,7
Dinamismo	4,0	5,0	5,0	4,7	0,5
Ser visionário	3,0	5,0	5,0	4,6	0,7
Determinação	2,0	5,0	5,0	4,6	1,1
Liderança	3,0	5,0	5,0	4,6	0,7
Trabalho em equipe	3,0	5,0	5,0	4,6	0,7
Paixão pelo que faz	2,0	5,0	5,0	4,5	1,1
Organização	4,0	5,0	5,0	4,5	0,5
Cria valor para sociedade	3,0	5,0	5,0	4,5	0,6
Forma equipes	3,0	5,0	5,0	4,4	0,7
Otimismo	3,0	5,0	4,0	4,3	0,8
Aprendizagem contínua	3,0	5,0	5,0	4,3	0,9
Saber explorar ao máximo as oportunidades	2,0	5,0	4,0	4,1	1,1
Possui um bom conhecimento na área de atuação	2,0	5,0	4,0	4,1	1,0
Orientação para resultados	1,0	5,0	4,0	4,1	1,3
Networking (cria redes de relacionamento)	0,0	5,0	4,0	3,9	1,7
Desenvolvimento de pessoas	1,0	5,0	4,0	3,8	1,3
Delegação	2,0	5,0	4,0	3,7	0,9
Equilíbrio Emocional	3,0	5,0	4,0	3,7	0,8
Planejamento	1,0	5,0	4,0	3,6	1,4
Gestão da mudança	0,0	4,0	4,0	3,2	1,4

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que as competências com médias menores são “Gestão da Mudança” (3,2), “Planejamento” (3,6), “Equilíbrio Emocional” (3,7) e “Delegação” (3,7).

Um ponto marcante nessas médias menores ocorre na competência “Equilíbrio Emocional”, que é a capacidade de controlar as próprias emoções, evitando reações negativas frente a provocações, oposições e conflitos em geral.

Essa competência representa o quanto o profissional se mostra em condições de trabalhar em condições de “stress” e pressão, situações rotineiras na realidade

empreendedora. Nota-se que essa competência, para a maioria das empreendedoras, não está completamente desenvolvida.

Outra questão que merece atenção está na competência “Planejamento”, que se refere à capacidade de determinar eficazmente metas e prioridades da área/unidade, estipulando ações, prazos, recursos e verificação de ações planejadas. A rotina no mundo dos negócios gira em torno de prazos, metas e ações, que são essenciais para o sucesso dos negócios.

Observando ainda as menores médias, pode-se notar que a administração da mudança ou gestão da mudança obteve nota baixa, considerando que é a capacidade de compreender as mudanças organizacionais e do ambiente externo, adaptando-se a elas e aceitando novas ideias, propostas e projetos.

A dificuldade nessa competência pode levar a dificuldades para a evolução do negócio considerando o ritmo acelerado das mudanças econômicas, culturais e tecnológicas; saber lidar com as mudanças pode ser uma vantagem competitiva para a realidade atual.

4.2.2 Análise das Competências mais importantes

No que se refere à percepção da importância dada às competências pelas empreendedoras, percebe-se que as competências “Saber Tomar Decisões”, “Possuir um bom conhecimento na Área de Atuação”, “Assumir Risco Calculado”, “Comunicação”, “Compromisso” e “Liderança” foram as que mais se destacaram, com 100% na nota máxima 5, que corresponde ao mais alto grau de importância dada à competência.

Em segundo lugar, foram citadas as competências: “Determinação”, “Dinamismo”, “Paixão pelo que faz” e “Trabalho em Equipe”, todas essas com 86,7% (cf. TAB.4).

TABELA 4 – Percepção quanto à Importância dada às Competências (n = 15)

Importância dada à Competência	0	1	2	3	4	5
Saber tomar decisões	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Possui um bom conhecimento na área de atuação	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Assume risco calculado	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Comunicação	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Compromisso	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Liderança	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Determinação	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	13,3%	86,7%
Dinamismo	0,0%	0,0%	13,3%	0,0%	0,0%	86,7%
Paixão pelo que faz	0,0%	0,0%	0,0%	13,3%	0,0%	86,7%
Trabalho em equipe	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	13,3%	86,7%
Networking (cria redes de relacionamento)	0,0%	0,0%	13,3%	0,0%	6,7%	80,0%
Organização	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	20,0%	80,0%
Aprendizagem contínua	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	20,0%	80,0%
Equilíbrio Emocional	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	26,7%	73,3%
Ser visionário	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%
Saber explorar ao máximo as oportunidades	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%
Dedicação	0,0%	0,0%	0,0%	13,3%	20,0%	66,7%
Orientação para resultados	0,0%	0,0%	0,0%	13,3%	20,0%	66,7%
Desenvolvimento de pessoas	0,0%	13,3%	13,3%	0,0%	6,7%	66,7%
Delegação	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	40,0%	60,0%
Planejamento	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	40,0%	60,0%
Cria valor para sociedade	0,0%	0,0%	0,0%	6,7%	40,0%	53,3%
Gestão da mudança	0,0%	0,0%	0,0%	13,3%	33,3%	53,3%
Otimismo	0,0%	13,3%	0,0%	13,3%	26,7%	46,7%
Forma equipes	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	20,0%	46,7%

Fonte: Dados da pesquisa.

Apesar de as notas serem altas, as empreendedoras consideram menos importantes as competências “Formação de equipes” e “Otimismo”, ambas com 46,7%, além de “Gestão da Mudança”, com 53,3%.

Quanto à importância dada às competências (cf. TAB.5), observou-se que as que obtiveram as maiores médias foram: “Saber tomar decisões”, “Possuir um bom conhecimento na área de atuação”, “Assumir risco calculado”, “Comunicação”, “Compromisso” e “Liderança”, com nota 5, seguidas por “Determinação” e “Trabalho em equipe”, com 4,9.

Na competência “Saber Tomar Decisões”, entende-se que as empreendedoras não se sentem inseguras, sabem tomar decisões corretas na hora certa, principalmente nos momentos de adversidade, sendo isso um fator-chave para o seu sucesso.

Na competência “Assumir risco calculado”, percebe-se que talvez essa seja a característica mais conhecida dos empreendedores, que é saber gerenciar o risco, avaliando as reais chances de sucesso.

Entende-se a competência “Comunicação” como a capacidade de formular perguntas, expressar conceitos e ideias de forma efetiva. Compreende, ainda, a habilidade de escutar o outro e entendê-lo. Essa competência é essencial para um empreendedor, porque ele precisa passar orientações para seus empregados e “vender uma ideia”, negociar com fornecedores e com clientes, pois, além de clara, a comunicação precisa ser eficiente.

A competência “Compromisso” significa apoiar e instrumentalizar decisões, evidenciando comprometimento com metas comuns e superando obstáculos. Cumprir com seus compromissos pessoais e profissionais.

Por fim, do grupo das que obtiveram maiores médias, destaca-se a competência “Liderança”, que é a habilidade necessária para orientar a ação de grupos em uma direção determinada, inspirando valores e antecipando cenários de desenvolvimento. É a capacidade de estabelecer diretrizes claras, fixar objetivos e definir prioridades. Revela energia e transmite aos outros, inspirando confiança.

TABELA 5 – Medidas Descritivas da Importância dada às Competências (n = 15)

Importância dada à Competência	Mínimo	Máximo	Mediana	Média	Desvio Padrão
Saber tomar decisões	5,0	5,0	5,0	5,0	0,0
Possui um bom conhecimento na área de atuação	5,0	5,0	5,0	5,0	0,0
Assume risco calculado	5,0	5,0	5,0	5,0	0,0
Comunicação	5,0	5,0	5,0	5,0	0,0
Compromisso	5,0	5,0	5,0	5,0	0,0
Liderança	5,0	5,0	5,0	5,0	0,0
Determinação	4,0	5,0	5,0	4,9	0,4
Trabalho em equipe	4,0	5,0	5,0	4,9	0,4
Organização	4,0	5,0	5,0	4,8	0,4
Aprendizagem contínua	4,0	5,0	5,0	4,8	0,4
Ser visionário	4,0	5,0	5,0	4,7	0,5
Saber explorar ao máximo as oportunidades	4,0	5,0	5,0	4,7	0,5
Paixão pelo que faz	3,0	5,0	5,0	4,7	0,7
Equilíbrio Emocional	4,0	5,0	5,0	4,7	0,5
Dinamismo	2,0	5,0	5,0	4,6	1,1
Delegação	4,0	5,0	5,0	4,6	0,5
Planejamento	4,0	5,0	5,0	4,6	0,5
Dedicação	3,0	5,0	5,0	4,5	0,7
<i>Networking</i> (cria redes de relacionamento)	2,0	5,0	5,0	4,5	1,1
Cria valor para sociedade	3,0	5,0	5,0	4,5	0,6
Orientação para resultados	3,0	5,0	5,0	4,5	0,7
Gestão da mudança	3,0	5,0	5,0	4,4	0,7
Forma equipes	3,0	5,0	4,0	4,1	0,9
Desenvolvimento de pessoas	1,0	5,0	5,0	4,0	1,6
Otimismo	1,0	5,0	4,0	3,9	1,4

Fonte: Dados da pesquisa.

Observou-se que as menores médias ficaram para “Otimismo”, com 3,9, seguida por “Desenvolvimento de pessoas”, com 4,0, e “Formação de equipes”, com 4,1. Faz-se relevante observar que essas três competências se complementam.

Entende-se como “Otimismo” pessoas que adoram o trabalho que realizam. É esse amor ao que fazem o principal combustível que os mantêm cada vez mais animados e autodeterminados, tornando-os melhores de que seus produtos e serviços, pois sabem, como ninguém, como fazê-lo. Apesar da nota baixa, essa competência é extremamente útil, tanto para a empreendedora se motivar quanto para sua equipe, já que se sabe que um grupo animado, com paixão pelo que faz, consegue ser mais criativo.

Quando se fala de “Desenvolvimento de Pessoas”, pensa-se na habilidade de capacitar indivíduos e grupos, dando-lhes responsabilidade para que tenham sentido

de compromisso e autonomia pessoal, assumam riscos e queiram sentir-se responsáveis pelos resultados. Para poder delegar tarefas, é importante desenvolver as pessoas previamente. A competência “Desenvolvimento de Pessoas” contribui muito para descentralização das atividades e responsabilidades, facilitando a atuação do gestor.

Espera-se que, na formação de equipes, os empreendedores tenham um senso de liderança incomum. Se são respeitados e adorados por seus funcionários, é porque sabem valorizá-los, estimulá-los e recompensá-los, formando um time em torno de si. Essa competência, de uma maneira, depende do foco do empreendedor, se esse se automotiva, empolga seu grupo e, ainda, se preocupa de verdade em desenvolver pessoas e conseguir eficazmente formar equipes.

4.2.3 Comparação entre as competências mais praticadas e as mais importantes

Das competências em que o grau de importância dada é o mesmo da praticada estão: “Criam valor para a sociedade” e “Comunicação”. Surpreendentemente, competências que obtiveram notas altas – “Possuir um bom conhecimento na área de atuação”, “Liderança” e “Saber tomar decisões” (cf. TAB. 6) – não conseguiram a mesma nota quando se trata da prática. Pode-se imaginar que o profissional considere muito importante possuir um bom conhecimento na área de atuação, mas, devido às constantes mudanças do mercado e da amplitude de conhecimentos a dominar, acredite que, na prática, não possua domínio total, o que seria uma postura bastante realista.

TABELA 6 – Diferenças entre as Médias das Competências (Importância dada - Prática)

Competência	Média da Importância dada	Média das Praticadas
Possui um bom conhecimento na área de atuação	5,0	4,1
Liderança	5,0	4,6
Saber tomar decisões	5,0	4,7
Assume risco calculado	5,0	4,9
Compromisso	5,0	4,9
Comunicação	5,0	5,0
Determinação	4,9	4,6
Trabalho em equipe	4,9	4,6
Aprendizagem contínua	4,8	4,3
Organização	4,8	4,5
Equilíbrio Emocional	4,7	3,7
Saber explorar ao máximo as oportunidades	4,7	4,1
Paixão pelo que faz	4,7	4,5
Ser visionário	4,7	4,6
Planejamento	4,6	3,6
Delegação	4,6	3,7
Dinamismo	4,6	4,7
Networking (cria redes de relacionamento)	4,5	3,9
Orientação para resultados	4,5	4,1
Cria valor para sociedade	4,5	4,5
Dedicação	4,5	4,9
Gestão da mudança	4,4	3,2
Forma equipes	4,1	4,4
Desenvolvimento de pessoas	4,0	3,8
Otimismo	3,9	4,3

Fonte: Dados da pesquisa.

Entretanto, as que se destacam dentre aquelas a que se dá menos importância do que se pratica estão: “Otimismo”, “Dedicação” e “Formar equipes”. Como as empreendedoras já praticam essas competências, não as consideram tão importantes assim.

Alguns dados contraditórios merecem um olhar mais crítico: a competência “Gestão da Mudança” teve nota 4,4 na importância e 3,2 na praticada, ou seja, é importante e pouco praticada. Já “Otimismo” é mais praticada, com média 4,3, do que é considerada importante (3,9). Apesar de não acharem tão importantes “Dedicação” e “Dinamismo”, essas são mais praticadas mesmo assim. Isso pode indicar que ou essas competências são mais importantes do que se supõe e, portanto, deveriam ser mais valorizadas, ou que, de fato, são pouco importantes e, portanto, a prática das mesmas não deveria ser incentivada.

4.3 Tipologia de Empreendedorismo

Em consonância com o último objetivo específico, que é identificar as tipologias de empreendedorismo apresentadas pelas respondentes, a pesquisa revelou que os tipos predominantes de empreendedorismo declarados por elas concentram-se, principalmente, em “Empreendedora Planejada” (33%) e “Empreendedora Serial” (27%); juntos, esses dois tipos somam 60%.

Define-se “Empreendedor normal” ou “Planejado” como o mais completo de todos os outros tipos de empreendedores, o que planeja, desenvolve projetos bem estruturados e organizados. Ao se analisar apenas empreendedores bem-sucedidos, o planejamento aparece como uma atividade bem comum nesse universo específico, apesar de muitos dos bem-sucedidos também não se encaixarem nessa categoria.

Já o maior talento do “Empreendedor Serial” é criar empresas, fazê-las crescer e, então, partir para um novo projeto; é um tipo raro de empreendedor, que não se contenta em permanecer com um único negócio, mesmo que esteja crescendo e seja lucrativo.

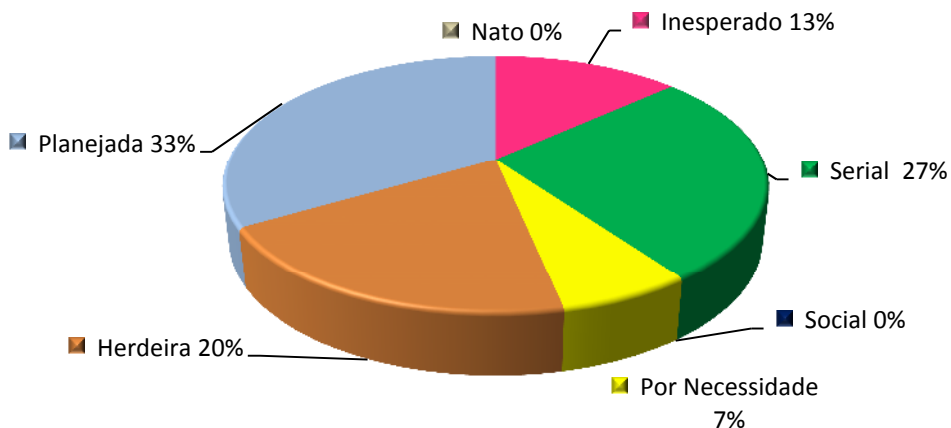


GRÁFICO 7 – Tipo de Empreendedora
Fonte: Dados da pesquisa.

Foram encontradas, também, na pesquisa, outras tipologias: “Empreendedora Herdeira”, com 20%, que, na concepção de Dornelas (2007), é aquela que recebe logo cedo a missão de levar à frente o legado de sua família. Há uma pressão para

dar continuidade aos trabalhos familiares, o que faz com que essa empreendedora comece cedo e passe por todos os setores para conhecer bem como funciona o empreendimento.

Encontrou-se, também, a “Empreendedora Inesperada”, com 13%, que é uma pessoa que nunca pensou em ser empreendedor, sempre achou que trabalharia em empresas, viu uma oportunidade de montar o próprio negócio e a aproveitou. (DORNELAS, 2007)

As “Empreendedoras por Necessidade” constituíram apenas 7% da amostra. Define-se como “empreendedor por necessidade” quem cria o próprio negócio, porque não tem alternativa. Geralmente, não tem acesso ao mercado de trabalho ou foi demitido, envolve-se em negócio informal desenvolvendo tarefas simples, prestando serviços e conseguindo como resultado pouco retorno financeiro.

Boa parte dos negócios iniciados no Brasil ocorre por esse tipo de empreendedorismo, quando a renda no mercado não é suficiente ou a inserção ao mercado de trabalho apresenta empecilho. (DORNELLAS, 2007)

Um fato que merece atenção é apenas 7% dessa amostra revelarem que foram empreendedoras por necessidade. Acredita-se que esse índice se deva ao grau de escolaridade, já que a maioria das empreendedoras fez, pelo menos, uma faculdade e tinha outra profissão anteriormente.

Neste trabalho não foram encontradas “Empreendedoras Sociais” ou “Natas”. A “Empreendedora Nata” é aquela profissional que, mesmo tendo origem humilde, é muito trabalhadora, com tino para negócios, vendas, parcerias e negociação. Ela tem o dom, “nasce” empreendedora, aprende com o dia a dia a ser empreendedora, é guiada pelo instinto. (DORNELAS, 2007)

Já a “Empreendedora Social” pode ser percebida por reconhecer problemas sociais e tentar utilizar ferramentas empreendedoras para resolvê-los. É diferente dos outros tipos de empreendedorismo que têm como objetivo principal o lucro, pois o foco é o benefício social e ambiental.

Dornelas (2007) afirma que esse tipo de empreendedor envolve-se em causas humanitárias com comprometimento singular. Tem um desejo imenso de mudar o mundo criando oportunidades para aqueles que não têm acesso a elas.

Nesta pesquisa, não foram incluídos os “Empreendedores Corporativos”, que são empregados definidos por aqueles profissionais que gostam do que fazem, têm controle do que estão fazendo, estão comprometidos com o seu trabalho, e não com o dono da empresa ou com seu salário. Como não foram eles que iniciaram os negócios pelo fato de serem funcionários, foram excluídos desta pesquisa, pois o foco estava naqueles que montaram o próprio negócio.

4.4 Entrevista com a Presidente

Com o objetivo de detalhar os resultados da pesquisa quantitativa, foi realizada uma entrevista com a presidente do Conselho da Mulher Empreendedora da ACMINAS. A entrevista foi realizada focando 3 questões: empreendedorismo nato e social, competências importantes *versus* competências praticadas, e delegação.

4.4.1 Discrepância entre os dados: Empreendedora nata e social

Foi perguntado para a Presidente como ela analisa o fato de, entre os tipos de empreendedorismo encontrados na pesquisa, nenhuma respondente se avaliar como empreendedora nata ou social. O objetivo da pergunta foi saber, na percepção da entrevistada, porque esses tipos não apareceram nas respostas da pesquisa.

A Presidente ficou surpresa com a revelação de que as empreendedoras não se classificaram como empreendedoras natas, pois ela acredita, conhecendo-as, que a maioria se enquadra nessa tipologia.

A entrevistada ressaltou que o empreendedorismo nato é algo que se percebe desde criança, é algo natural. Contou um exemplo de sua filha que está adolescente, mas, quando ainda criança, ela e o irmão ganharam um brinquedo que produzia algo artístico. Produziram alguns exemplares, levando-os para a escola, quando voltaram, a filha estava com muitas moedas, porque tinha vendido tudo. Pela vontade do irmão, apenas dariam, mas para a menina era uma oportunidade de ganhar dinheiro.

O que a Presidente quis exemplificar com essa história é que muitos empreendedores são natos, e não percebem, muitos começam ainda crianças. Ela revelou surpresa com os dados quanto a se considerarem empreendedoras natas, pois acredita que seja pelo mito do empreendedor nato que faz fortuna do nada. Ela crê, ainda, que, pelo fato de trabalharem muito, têm cometido alguns erros, e como o empreendedor está sempre insatisfeito e ainda pela humildade delas, podem até acreditar que não nasceram com essa aptidão. O fato é que podem não ter essa percepção sobre isso, e serem empreendedoras natas assim mesmo.

Foi perguntado à Presidente a respeito de não constar o tipo empreendedora social nas respostas, por que achava que esse tipo não apareceu na pesquisa. Foi perguntado, também, se ela achava que as empreendedoras não praticam ou não se dão conta disso.

A Presidente acredita fazer sentido a não-existência desse tipo pelo que conhece do grupo de empreendedoras do seu entorno e outros grupos que frequenta.

Ela percebe que o que leva, de um modo geral, o empreendedor a montar seu negócio é o retorno financeiro. Quando esse profissional está se desenvolvendo ou está em um maior patamar de lucro e espaço no mercado, sente-se com a responsabilidade de participar de ações sociais, voltadas para grupos carentes, para a sustentabilidade, meio ambiente, educação, entre outros.

Um exemplo para ela marcante é o empresário Eike Batista, que se enriqueceu e desenvolve projetos sociais e ambientais. “Todas as empreendedoras que conheço

viraram empreendedoras para ganhar dinheiro, ter qualidade de vida também. Mas eu não conheço nenhuma empreendedora que não tinha como objetivo o dinheiro”.

Para ela, podem existir, sim, mulheres que tenham o foco apenas no social, desapegadas de dinheiro, com ações humanitárias, mas apenas não há no convívio dela. Para os grupos a que tem acesso, as empreendedoras participam de projetos sociais, mas não como o único foco de trabalho, pois elas têm como objetivo o lucro, contribuindo para a economia.

4.4.2 Discrepância entre os dados: competências importantes X competências praticadas

A Presidente foi informada a respeito das competências que as empreendedoras consideraram importantes e quais são praticadas. Dentre as competências mais importantes, foram elencadas: “Saber tomar decisões”, “Possuir um bom conhecimento na área de atuação”, “Assumir risco calculado”, “Compromisso”, “Liderança” e “Comunicação”.

No entanto, as mais praticadas foram “Comunicação”, “Compromisso”, “Dedicação” e “Assumir risco calculado”.

Foi informado à Presidente que três competências (“Saber tomar decisões”, “Possuir um bom conhecimento na área de atuação” e “Liderança”) que foram pontuadas com nota máxima em grau de importância não foram votadas como as mais utilizadas pelas empreendedoras. Foi questionada essa discrepância entre competências praticadas e as mais importantes.

A reação da presidente quanto aos resultados para a competência “Saber tomar decisões” foi de estranhamento, pois ela afirma que a todo o momento, dentro de uma empresa, é preciso tomar decisões, sejam grandes ou pequenas. É importante desenvolver algo, mesmo que o erro ocorra; depois se conserta, faz parte da rotina,

aprende-se muito com isso. Ela acredita que as respondentes não ressaltaram como importantes porque essa competência está embutida no dia a dia do empresário.

No que diz respeito à competência ter um bom conhecimento na área de atuação, a Presidente fez uma revelação importante sobre a humildade e o estilo do empreendedor da atualidade. Ela revelou que acredita que as empreendedoras tenham um bom conhecimento de suas áreas, por essa razão obtiveram sucesso.

Mas afirmou que nenhum empreendedor, mesmo que tenha muito conhecimento vai achar que o que sabe é suficiente. A sede de conhecimento e de descoberta é que leva o empreendedor para frente. A eterna necessidade de buscar mais coisas é que o faz ter sucesso, desenvolver novos produtos, tecnologias e mercados. Para o empreendedor, essa competência não será satisfeita por completo nunca. “Quem fala que sabe tudo da sua área não está sendo honesto”.

No que se refere à competência “Liderança”, os resultados surpreenderam a Presidente. Apesar de ser importante, é muito difícil. Ela afirma que não existe como líder uma panaceia, uma solução para todos os males, uma forma única a que se deve seguir. Tem hora que é preciso ser autoritária, outras vezes fazer de conta que não está vendo, e outras vezes colocar no colo. As situações precisam ser analisadas com muito cuidado, pois, dependendo da forma como se fala ou o que se fala, pode-se oprimir a pessoa ou ajudá-la a se desenvolver.

Para a Presidente, as empreendedoras não colocaram essa competência no topo da lista, porque, além de ser uma tarefa árdua, dentro do senso crítico delas, ainda não estão no patamar que desejam estar, há muito que desenvolver. Por essa razão, acreditam que não praticam o suficiente, pois para empreender é preciso muita vontade e desenvolvimento.

Foi falado com a Presidente sobre a comunicação ter obtido a maior nota. Ela considera, realmente, que é essencial essa competência não só para os empreendedores de uma forma geral, mas para qualquer profissional moderno.

A comunicação foi uma competência importante, muito utilizada pelas empreendedoras e também foi citada por Sant'anna (2002) em suas pesquisas. Em sua tese de doutorado, a comunicação foi pontuada com nota máxima pelos entrevistados como competência individual fortemente requerida. Foi observada, também, grande ênfase naquelas relativas à capacidade de comunicação e ao comprometimento, assim como relatado neste trabalho.

Um ponto importante que Sant'anna (2002) observou em suas pesquisas é que a capacidade de comunicação entre outras competências está diretamente associada à performance das organizações, como a capacidade de seus profissionais comprometerem-se com os objetivos organizacionais e gerarem resultados efetivos.

4.4.3 Discrepância entre os dados: delegação

Foi perguntado à Presidente como percebe a competência “Delegação” obter baixa pontuação na pesquisa; além disso, foi perguntado se ela acredita que as empreendedoras são mais centralizadoras e se, na opinião dela, a empreendedora é a alma do próprio negócio.

A Presidente afirma que, de certa forma, as empreendedoras são centralizadoras. Quando começou, fazia de tudo, abria e fechava sua loja (era uma porta de ferro pesada), varria, passava pano. Assim que começou a ter mais funcionários e pessoas para ajudá-la, deixou de fazer algumas atividades. Percebe, contudo, que algumas tarefas o dono faz com maior atenção e carinho.

Para ela: “É claro que o empreendedor é a alma do seu negócio e tem medo de passar tudo para seus funcionários.”

Ela acredita que é possível delegar sim, tendo uma equipe responsável e dando treinamento, mas é também uma tarefa difícil, porque, atualmente, as pessoas não ficam muito tempo em seus trabalhos, mudam com muita frequência. Segundo ela, se você delega uma grande responsabilidade e uma grande quantidade de

atividades a um funcionário, quando esse se desvincula da empresa, você enfrentará muitas dificuldades, pois havia uma relação de dependência entre as partes (funcionário e empresa).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo principal identificar quais são as principais competências individuais e gerenciais identificadas nas mulheres empreendedoras e em quais tipologias de empreendedorismo elas se enquadram, sob a óptica delas próprias. Para atingir esse objetivo, foram feitas pesquisas bibliográficas e de campo com as empreendedoras.

Neste capítulo, são apresentadas as principais conclusões e percepções sobre este trabalho, tendo por fundamentação os resultados nas análises das variáveis investigadas, bem como sugestões que poderão aprimorar novos trabalhos voltados para os temas deste estudo (competências e empreendedorismo feminino).

Foi elaborado um referencial teórico estruturado em empreendedorismo, competências gerenciais e individuais que apresentasse um embasamento para a pesquisa. Este estudo caracteriza-se como descritivo.

Por meio dos questionários, foi possível estabelecer o grau de importância das competências consideradas fortemente requeridas pelo mercado às empreendedoras, comparar quais competências são mais utilizadas e as que foram consideradas mais importantes, categorizar os tipos de empreendedorismo, o perfil de negócios que possuem e quais as competências importantes não estão sendo priorizadas.

Baseado na percepção das competências praticadas pelas empreendedoras, percebe-se que a competência “Comunicação” foi a que mais se destacou, sendo a única com 100% de concordância na pontuação máxima, seguida pelas competências “Saber Tomar Decisões”, “Determinação”, “Dedicação”, “Assumir Risco Calculado” e “Compromisso”.

No que se refere à percepção da importância dada às competências pelas empreendedoras, nota-se que as competências “Saber Tomar Decisões”, “Possuir

um bom conhecimento na Área de Atuação”, “Assumir Risco Calculado”, “Comunicação”, “Compromisso” e “Liderança” foram as que mais se destacaram.

Entretanto, alguns dados foram contraditórios, mostrando que competências importantes não são praticadas com a mesma frequência e outras muito praticadas não estão no topo da lista das desejadas.

Acredita-se que essas divergências podem-se dever ao dia a dia corrido e difícil que as empreendedoras enfrentam. Mesmo considerando importante o desenvolvimento de competências, um fator limitante forte é a questão da falta de tempo.

O fato de as competências mais utilizadas não terem sido elencadas como as mais importantes pode ser explicado por essas competências já fazerem parte do conjunto de habilidades desse grupo, visto que a maioria possui muita experiência de trabalho e tem as competências “Saber tomar decisões”, “Possuir um bom conhecimento na área de atuação” e “Liderança” bem desenvolvidas.

Quanto às Medidas Descritivas das Competências Praticadas, aquelas que obtiveram as maiores médias foram: “Comunicação”, seguida por “Dedicação”, “Assumir Risco Calculado” e “Compromisso”.

Simultaneamente, a menor média ficou para “Gestão da mudança”, seguida por “Planejamento”, “Delegação” e “Equilíbrio Emocional”. Para as empreendedoras, o sucesso de seu negócio ocorreu por ter sua presença, e “Delegação” é algo que não poderão fazer por completo.

Os resultados da pesquisa apontam que as competências mais requeridas pelo mercado às empreendedoras estão intimamente ligadas ao “Saber Ser” e “Saber Fazer” dos estudos de Le Boterf (2003) sobre a competência dos profissionais.

Com relação às tipologias do empreendedorismo, predominam a “Planejada” e a “Serial”, o que leva a crer que, nesse grupo, é importante montar um negócio com planejamento, além de ser interessante e ter sucesso.

Um ponto marcante e contraditório foi que entre as tipologias de empreendedorismo predominantes declarados pelas respondentes estão, principalmente, “Empreendedora Planejada” (33%) e “Empreendedora Serial” (27%); juntos, esses dois tipos somam 60%. Portanto uma competência que se esperaria desse grupo seria justamente a de “Planejamento”, visto que essa é uma característica predominante desses tipos de empreendedora. Apesar disso, “Planejamento” está entre as quatro competências menos praticadas, com média de 3,6. Esse resultado contraria o que muitos autores de empreendedorismo, como Dornelas, Dolabela, entre outros, pregam: ser essa competência muito importante para o empreendedorismo.

Percebe-se que, apesar de ser importante a competência “Planejamento”, a “Comunicação” demonstrou ser mais utilizada e considerada mais importante. Neste trabalho, percebe-se que “Planejamento” e “Comunicação” precisam trabalhar juntas para um melhor resultado, e que apenas “Planejamento” pode não gerar resultados expressivos.

Paralelamente, essa discrepância pode ser compreendida como maneiras diferentes de avaliar o tipo de empreendedorismo. A empreendedora “Planejada” poderia ser interpretada por elas como sendo o oposto da inesperada ou acidental: “Planejada” significando mais um tipo de empreendedora intencional, e não no sentido de “Planejadora”.

Uma limitação deste trabalho foi a dificuldade de contato com o grupo de empreendedoras da cidade de Belo Horizonte participantes do Conselho da Mulher Empreendedora da ACOMINAS. Devido à agenda atribulada delas, a quantidade de respondentes foi baixa.

Assim, devido ao número reduzido de participantes, as conclusões da pesquisa não podem ser generalizadas. O número pequeno de entrevistadas surpreende a pesquisadora devido à importância da pesquisa. Além disso, os resultados serviriam tanto de suporte nas ações do grupo que são idealizadas no Conselho, quanto individualmente na rotina de cada gestora.

Sugerem-se novas pesquisas também com foco na área de empreendedorismo e competências, tais como:

- ⇒ Como as empreendedoras de grande sucesso financeiro em Minas Gerais e nas capitais brasileiras desenvolvem competências?
- ⇒ Quais competências são predominantes em empreendedores para cada gênero?
- ⇒ Dentro das organizações do ramo da consultoria, *Coaching* e órgãos voltados para microempresários, qual a lacuna existente entre as competências requeridas pelo mercado e as existentes nos novos empreendedores?
- ⇒ Em outros estados, como realidade das empreendedoras? Como o regionalismo e as questões culturais interferem na relação com o empreendedorismo?
- ⇒ Como a questão cultural interfere na escolha dos negócios iniciados por mulheres?
- ⇒ Quais as competências são predominantes por tipo de negócio, visto que existem diversos ramos de atuação e, é claro, competências específicas?
- ⇒ Como desenvolver competências empreendedoras?

No decorrer das entrevistas, a pesquisadora percebeu que, se as empreendedoras avaliassem também os indícios de comportamentos sugeridos por Martha Alles (2004), além das notas para o grau de competências importantes e as praticadas, se tornaria mais claro e menos subjetivo o processo de avaliação das competências pela respondente. Acredita-se que a pesquisa poderia ter ficado mais rica se esses recursos fossem utilizados. A pesquisadora sugere, para futuras pesquisas, esse aprofundamento.

Já em relação às formas de desenvolvimento de competências, o estudo revelou a necessidade de intensificar a atenção nas oportunidades de desenvolvimento de competências, como a participação em reuniões e discussões com outras empreendedoras mais experientes.

Com esta pesquisa, a ACOMINAS tem conhecimento de quais competências são mais e menos desenvolvidas nas empreendedoras que fazem parte do Conselho da Mulher Empreendedora.

Além disso, a pesquisa sinalizou sobre quais competências as empreendedoras acreditam ser importantes, mas que não possuem. Esses dados permitirão o desenvolvimento de cursos, seminários, reuniões, treinamentos focados em desenvolvimento das habilidades, conhecimentos e atitudes ainda não construídas por essas empreendedoras.

Este trabalho, então, serve de suporte para outros pesquisadores, levantando pontos interessantes a respeito de competências. Pode ser utilizado, também, como um guia para empreendedoras que buscam se desenvolver e ainda não sabem por onde começar.

Permite, de igual modo, que o leitor faça uma autoanálise a respeito da importância que dá a algumas competências e com qual frequência as utiliza.

Finalmente, acredita-se que a relevância maior desta pesquisa está na tentativa de estabelecer um estudo de exploração inicial das competências requeridas pelo mercado para empreendedoras e quais elas consideram importantes para a atividade empreendedora.

REFERÊNCIAS

ACMINAS. Conselho da Mulher Empreendedora. Portal eletrônico. Disponível em http://site.acminas.com.br/?id_pagina=1684&pagina_pai=97. Acesso em 05 jun. 2011.

ADMINISTRADORES. Portal da Administração. *Diferença entre o Líder, Empreendedor e o Administrador*. 2011b. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/diferenca-entre-o-lider-empreendedor-e-o-administrador/28225/>. Acesso em 20 jul.2011.

ADMINISTRADORES. Portal da Administração. *Empreendedores corporativos se destacam no mercado de trabalho*. 2011a. Disponível: <http://www.administradores.com.br/informe-se/carreira-e-rh/empreendedores-corporativos-se-destacam-no-mercado-de-trabalho/46372/>. Acesso em 19 jul. 2011.

ALLES, Martha Alicia. *Diccionario de comportamientos*. Gestión por competencias: como descubrir las competencias através de los comportamientos. Buenos Aires: Granica, 2004.

ANTONELLO, Claudia Simone. O processo de aprendizagem entre níveis individual, grupal e organizacional: desenvolvimento de competências. *Organizações em contexto*, ano 3, n.5, jun. 2007.

BARBOSA, Allan Claudius Queiroz; FERRAZ, Dalini Marcolino; LOPES, Daniel Paulino Teixeira. Competências nas Organizações: O Discurso e a Prática na Gestão de Pessoas. *In: ENANPAD, 2002, Salvador. Anais...* Salvador: ANPAD, 2002.

BITENCOURT, Claudia Cristina. A Gestão de Competências Gerenciais e a Contribuição da Aprendizagem Organizacional. *RAE*, v.44, n.1, jan./mar. 2004.

BNDES Site Oficial: Disponível em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Navegacao_Suplementar/Perfil/porte.html. Acesso 19/06/2011.

BOM ANGELO, Eduardo. *Empreendedor corporativo: a nova postura de quem faz a diferença*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BOYATZIS, Richard E. MCKEE, Annie. Trad. Joel Donadoni. O Poder da Liderança Emocional. Rio de Janeiro. Elsevier. 2006. 2ª Ed.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. Trad. Lucia Simonini. 2.ed. Porto Alegre: Bokman, 2005.

DOLABELA, Fernando. *O Segredo de Luísa*. 30.ed. São Paulo: Cultura, 2006.

DORNELAS, José Carlos Assis. *Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do empreendedor de sucesso*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

DORNELAS, José Carlos Assis. *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios*. Tradução de Carlos Malferrari. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

DUTRA, Joel Souza. *Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente, 2001.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. *Competências e Performance Organizacional: Um Estudo Empírico*. São Paulo: USP, 2004.

FILION, Louis Jacques. Visão e relações: elementos para um metamodelo empreendedor. *Revista de Administração de Empresas – RAE*, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, v.33, n.6, p.50-61, nov./dez1993.

_____. Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos, porém complementares. *RAE Light, Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, Brasil, v.40, n.3, p.2-7, 2000.

_____; LAFERTÉ, Sylvie. *Um roteiro para desenvolver o empreendedorismo*. Cadeira de empreendedorismo. Montreal: Rogers-J.A.Bombardier, 2003.

FLEURY, A.; FLEURY, M. C. Construindo o conceito de competências. *Revista de Administração Contemporânea*, v.5, p.183-196, 2001.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. Fórum. Alinhando Estratégia e Competências. *RAE-Eletrônica*, v.44, n.1, jan/mar 2004.

FREITAS, Henrique *et al.* O método de pesquisa Survey. *Revista de Administração*, São Paulo, v.35, n.3, p.105-112, julho/setembro 2000.

GEM 2010. Empreendedorismo no Brasil: 2009. Joana Paula Machado *et al.* Curitiba: IBQP, 2010.

JONATHAN, Eva G.; SILVA, Taissa M. R. da. Empreendedorismo feminino: *tecendo a trama de demandas conflitantes*. *Psicologia & Sociedade*, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, v.19, n.1, p.77-84, jan/abr. 2007.

JONATHAN, Eva Gertrudes. Mulheres Empreendedoras: medos, conquistas e qualidade de Vida. *Psicologia em Estudo*, Maringá, v.10, n.3, p.373-382, set./dez. 2005.

KILIMINIK, Z. M.; MORAES L. F. R de; SANT'ANNA, A. S. Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área de administração. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26, 2002, Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

LACERDA, Maria da Conceição Almeida; VASCONCELOS, Maria Celeste Reis Lobo; TAVARES, Mauro Calixta. Competências Gerenciais: *O que esperar dos Gestores de uma Grande Empresa?* *Rev. CCEI*, v.11, n.19, p. 97-120, mar. 2007.

LE BOTERF, Guy. *Desenvolvendo a Competência dos Profissionais*. Trad. Patricia Chittoni Ramos Reuillard. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LUZ, Talita Ribeiro da. *TELEMAR-MINAS: competências que marcam a diferença*. UFMG. BELO HORIZONTE. 2001. Tese de Doutorado.

MACHADO, Hilka *et al.* O Processo de Criação de Empresas por Mulheres. *RAE-eletrônica*, v. 2, n. 2, jul-dez/2003.

MAIOR, Roberia César Souto. As pessoas e suas competências no desenvolvimento das Organizações. In: ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 18, 2004, *Anais...* 2004.

McCLELLAND, D. C.; DAILEY, C. Improving officer selection for the foreign service. Boston: McBer, 1972.

ODERICH, Cecília. Gestão de competências gerenciais: noções e processos de desenvolvimento. *In: Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Organizado por Roberto Ruas, Claudia Simone Antonello e Luiz Henrique Boff. Porto Alegre, Bookman. 2005.

PROBST, Elisiana Renata. A evolução da mulher no mercado de trabalho. *Revista Leonardo Pós*, Rio do Sul, Instituto Catarinense de Pós-Graduação, ed.2, 2005.

REVISTA EXAME. *O empreendedor serial*. v.792, 2003. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0792/noticias/o-empendedor-seria-l-m0052217>. Acesso em 18 jul. 2011.

Revista Veja. Com filhos no currículo. Um dilema atormenta as mulheres: o que pôr em primeiro lugar, o desejo de ser mãe ou a ambição de vencer na vida profissional. Disponível em: http://veja.abril.com.br/120203/p_058.html. Acesso: 25/12/2011.

RUAS, Roberto Lima. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. *In: RUAS, Roberto; ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF, Luiz Henrique (Org.). Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 2005. p.01-25.

SANT'ANNA, Anderson de Souza. *Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no Trabalho: uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área de administração*. 2002. Tese (Doutorado em 2002) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2002.

SANT'ANNA, Anderson de Souza. MORAES, Lúcio Flávio Renault de. KILIMNIK, Zélia Miranda. *Competências Individuais, Modernidade Organizacional e Satisfação no Trabalho: um estudo de diagnóstico comparativo*. RAE. 2005.

YIN, R.K. *Case Study Research: Design and Methods*. 2.ed. [s.l.]: Sage Publications, Thousand Oaks. 1994.

ZARIFIAN, Philippe. *O Modelo de Competências: trajetória histórica, desafios atuais e propostas*. São Paulo: Ed. Senac, 2003.

ZARIFIAN, Philippe. *Objetivo Competência: Por uma nova Lógica*. Trad. Maria Helena C.V. Trylinski. São Paulo: Atlas, 2001.

ZOLA, Marlene Bueno. Mulher, mãe, provedora... A família agora é com elas. *Revista Eletrônica Nosso Século XXI*. 2.ed. Portal Capital Social. 2008. Disponível em [http://www.capitalsocial.com.br/base.asp?id=1387&secao=Nosso Século XXI \(2ª Ed.\)](http://www.capitalsocial.com.br/base.asp?id=1387&secao=Nosso Século XXI (2ª Ed.)). Acesso em 15 ago. 2011.

APÊNDICES

Apêndice 1: Carta de Apresentação da Pesquisa

Senhoras Empreendedoras,

Esta pesquisa é destinada à realização de uma dissertação de Mestrado Profissional em Administração da Fundação Pedro Leopoldo – MG, onde o Tema estudado é Competências das Empreendedoras em Minas.

Ela está sendo aplicada em empreendedoras que participam do Conselho da Mulher Empreendedora da Associação Comercial de Minas. Desta forma, você faz parte da amostra da referida pesquisa e solicitamos a sua colaboração no sentido de responder o questionário, com a maior isenção possível, considerando que os mesmos embasarão os seus resultados.

Ressaltamos que é um trabalho de natureza eminentemente acadêmica e suas informações serão utilizadas somente para tal fim. Portanto, não há necessidade de você se identificar, já que os dados foram analisados em termos globais. Por outro lado, os resultados da pesquisa poderão subsidiar novos programas de desenvolvimento na Associação Comercial de Minas e no Conselho da Mulher Empreendedora. Em função disto a sinceridade se constitui um requisito importante para que a pesquisa tenha a relevância desejada.

Contando com a sua colaboração, desde já, expressamos os nossos mais sinceros agradecimentos e colocamo-nos à inteira disposição para as informações que se fizerem necessárias.

Cordialmente,

Mestranda: Bruna Barbosa Diniz Tuma

Orientadora: Dra. Maria Celeste Lobo de Vasconcelos

Apêndice 2: Instrumento de Pesquisa

Classifique o seu tipo de Empreendedorismo, faça uma autoavaliação e marque no máximo 3 opções sobre tipo de empreendedorismo que você se enquadra:

Tipo	Descrição
() Empreendedora Nata	É aquela profissional que mesmo tendo origem humilde, é muito trabalhadora com tino para negócios, vendas, parcerias e negociação. Ela tem o dom, “nasce” empreendedora, aprende com o dia-a-dia a ser empreendedora, é guiada pelo instinto.
() Empreendedora Inesperada (que aprende)	Quando menos esperava, se deparou com uma oportunidade de negócio e tomou a decisão de mudar o que fazia na vida para se dedicar ao negócio próprio. É uma pessoa que nunca pensou em ser empreendedor.
() Empreendedora Serial	É apaixonada não apenas pelas empresas que cria, mas principalmente pelo ato de empreender. É uma pessoa que não se contenta em criar um negócio e ficar à frente dele até que se torne uma grande corporação. Seu esporte é empreender, monta negócios quando dão muito lucro vende e monta outros.
() Empreendedora Social	Tem como missão de vida construir um mundo melhor para as pessoas. Envolve-se em causas humanitárias com comprometimento singular. Tem um desejo imenso de mudar o mundo criando oportunidades para aqueles que não têm acesso a elas.
() Empreendedora por Necessidade	Cria o próprio negocio porque não tem alternativa, precisa sobreviver e viu no empreendedorismo uma boa opção.
() Empreendedora Herdeira.	Aprende a arte de empreender com exemplos da família, e geralmente segue seus passos. Muitos começam bem cedo a entender como o negócio funciona e a assumir responsabilidade na organização, e acabam por assumir cargos de direção ainda jovens.
() Empreendedora Planejada	O empreendedor que “faz a lição de casa”, que busca minimizar riscos, que se preocupa com os próximos passos do negócio, que tem uma visão de futuro clara e que trabalha em função de metas é o empreendedor aqui definido como o “normal” ou planejado. Foco no planejamento.

1- Tempo de existência do negócio atual:

- até 1 ano de 2 a 5 anos mais de 10 anos
 de 1 a 2 anos de 5 a 10 anos

2- Há quanto tempo você está à frente do negócio atual?

- até 1 ano de 2 a 5 anos mais de 10 anos
 de 1 a 2 anos de 5 a 10 anos

3- Porque se tornou empreendedora? Conte com suas palavras.

Apêndice 3: Análise de Competência

Orientações para preenchimento

Abaixo, encontram-se 26 competências definidas como relevantes para a atuação como empreendedora.

Para cada Competência, você deverá marcar duas colunas.

Na coluna A, de frequências, indicar as competências que são **praticadas** no seu cotidiano no trabalho.

Na coluna B, com o nome **importante**, indicar o grau de importância que você atribuía cada competência, para o sucesso de um negócio.

A escala usada, vai de 0 a 5. Quanto mais próximo de 0 (zero) estiver a numeração escolhida, significa menor utilização da competência ou menos importante ela é considerada. Quanto mais próximo de 05 (cinco) significa que a competência é mais utilizada e são importantes para o negócio.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

O objetivo deste instrumento **não** é avaliar a sua performance como gestora, mais sim identificar quais competências você prioriza.

Análise de Competências

Nº	Competência	A						B					
		Frequência que são praticadas						Grau de Importância					
		0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
1	Ser visionário												
2	Saber tomar decisões												
3	Saber explorar ao máximo as oportunidades												
4	Determinação												
5	Dinamismo												
6	Dedicação												
7	Otimismo												
8	Paixão pelo que faz												
9	Forma equipes												
10	Networking (cria redes de relacionamento)												
11	Organização												
12	Planejamento												
13	Possui um bom conhecimento na área de atuação												
14	Assume risco calculado												
15	Cria valor para sociedade												
16	Comunicação												
17	Orientação para resultados												
18	Delegação												
19	Desenvolvimento de pessoas												
20	Compromisso												
21	Liderança												
22	Trabalho em equipe												
23	Equilíbrio Emocional												
25	Gestão da mudança												
26	Aprendizagem contínua												

Informações Gerais

1- Faixa Etária

- até 25 anos. De 31 a 35 anos De 41 a 45 anos
 De 26 a 30 anos De 36 a 40 anos mais de 45 anos.

2- Estado Civil

- Solteira.
 Desquitada/divorciada Casada. Outro: _____
 Viúva.

3- Filhos

- nenhum. até 2 filhos. mais de 3 filhos.
 1 filho. até 3 filhos. Quantos _____.

4- Escolaridade

- 2º grau incompleto. Pós-graduação Doutorado
 2º grau completo Mestrado incompleto
 Superior incompleto Doutorado
 Superior completo Mestrado completo completo

5- Área de formação

- Ciências humanas e Ciências exatas Outro _____
 sociais Ciências biológicas _____
 Ciências gerenciais
 (administrativas)

6- Área de Atuação

- Agronegócios Educação
 Indústria Moda
 Comércio outro qual? _____
 Serviços

7- Tamanho do negócio

Microempresa Faturamento anual (Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões)

Pequena empresa Faturamento anual (Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões)

Média empresa Faturamento anual (Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões)

Média-grande empresa Faturamento anual (Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões)

Grande empresa Faturamento anual (Maior que R\$ 300 milhões)

Apêndice 4: Entrevista com a Presidente

1. Entre os tipos e empreendedorismo encontrados pesquisa, nenhuma respondente se avaliou como empreendedora nata ou social. Apesar de terem empreendedoras seriais e herdeiras. Porque acha que não apareceu? Você acha que as empreendedoras não praticam esse tipo de empreendedorismo e não se dão conta disso?
2. As empreendedoras consideraram mais importantes as competências: **Saber tomar decisões, Possuir um bom conhecimento na área de atuação, Assumir risco calculado, Comunicação, Compromisso, Liderança**, no entanto as mais praticadas foram Comunicação, Dedicção, Assume risco calculado, Compromisso. As competências saber tomar decisões, ter bom conhecimento da área e liderança foram pontuados com nota máxima em grau de importância, mas não são as mais utilizadas pelas empreendedoras. A que você atribuir essa discrepância entre as competências praticadas e as importantes.
3. Foi apresentada baixa pontuação para delegação, como percebe isso? As empreendedoras são mais centralizadoras? Ou porque ela é a alma do negócio?