



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS VII
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

LEILYANNE CIMARA OLIVEIRA DE SOUSA

**DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS: UMA
ANÁLISE SOB A PERSPECTIVA DE MULHERES DA CIDADE DE PATOS-PB**

**PATOS-PB
2020**

LEILYANNE CIMARA OLIVEIRA DE SOUSA

**DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS: UMA
ANÁLISE SOB A PERSPECTIVA DE MULHERES DA CIDADE DE PATOS-PB**

Trabalho de Conclusão de Curso
(Monografia) apresentado a/ao
Coordenação /Departamento do Curso de
Administração da Universidade Estadual
da Paraíba, como requisito parcial à
obtenção do título de bacharel em
Administração

Orientador: Cinthia Moura Frade

**PATOS-PB
2020**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

S725d Sousa, Leilyanne Cimara Oliveira de.
Desenvolvimento de competências empreendedoras [manuscrito] : uma análise sob a perspectiva de mulheres da cidade de Patos-PB / Leilyanne Cimara Oliveira de Sousa. - 2020.
45 p.
Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas , 2020.
"Orientação : Profa. Ma. Cinthia Moura Frade , Coordenação do Curso de Administração - CCEA."
1. Empreendedorismo feminino. 2. Competência empreendedora. 3. Mulheres empreendedoras. I. Título
21. ed. CDD 650.1

LEILYANNE CIMARA OLIVEIRA DE SOUSA

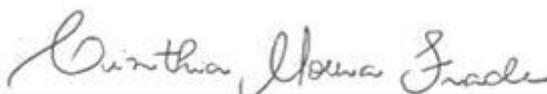
DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS: UMA
ANÁLISE SOB A PERSPECTIVA DE MULHERES DA CIDADE DE PATOS-PB

Trabalho de Conclusão de Curso
(Monografia) apresentado a/ao
Coordenação /Departamento do
Curso de Administração da
Universidade Estadual da Paraíba,
como requisito parcial à obtenção do
título de bacharel em Administração

Área de concentração: Empreendedorismo

Aprovada em: 27/11/2020.

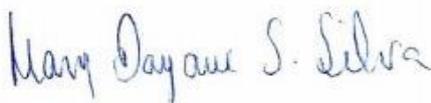
BANCA EXAMINADORA



Profa. Ma. Cinthia Moura Frade
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Profa. Ma. Francisca Rozângela Lopes de Sousa
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Profa. Dr^a. Mary Dayanne Souza Silva
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, à Deus, meu guia, pela concretização desse sonho. Até aqui o Senhor me ajudou, me concedendo sabedoria para desenvolver e terminar este TCC. Agradeço, também, à Nossa Senhora das Graças por sua fiel intercessão em minha vida.

Agradeço aos meus pais a quem tanto amo, Lúcia e Cidoval, por todo amor, dedicação e cuidado, por confiarem e apoiarem sempre minhas decisões. A segurança de vocês foi fundamental para que eu jamais me sentisse sozinha nesta caminhada e encontrasse forças para seguir. Obrigada por tamanho amor!

À minha inseparável irmã, Lyanne... Faltam as palavras! Obrigada por todo amor, carinho, zelo e atenção comigo. Obrigada por sempre confiar em mim, por todas as madrugadas acordadas, por sua disposição incansável em me ajudar em todos os aspectos, obrigada por só querer o meu bem. Sua presença, mesmo na distância, foi imprescindível para que eu chegasse até aqui. A você, minha gratidão e o meu amor!

À Daniel, meu amado esposo, por toda paciência, por todo apoio e incentivo, sempre lutando junto comigo. Obrigada pelo suporte nos cuidados aos nossos pequenos, Henrique e Clara, sem esse apoio, seria difícil a realização deste trabalho. Obrigada por acreditar em mim, por me ajudar a enfrentar os desafios e sonhar os meus sonhos. Ao meu parceiro de vida, muito obrigada!

À minha querida professora e orientadora Cinthia Moura Frade, que com muito zelo e paciência me guiou. Obrigada por suas colocações construtivas, pelos artigos e autores apontados que fizeram a diferença. Obrigada por se colocar sempre à disposição, abrindo mão de seus dias de descanso para me auxiliar. Obrigada por me motivar sempre! Sua ajuda foi essencial para a concretização desse sonho!

Às professoras que tanto admiro e que se dispuseram a fazer parte da banca avaliadora, professoras Mary e Rozângela, meus agradecimentos pela contribuição positiva e participação neste trabalho.

A todos os professores do curso de Administração - UEPB, pelos ensinamentos, conselhos, paciência, com a qual orientaram o meu aprendizado ao longo dos anos, meu muito obrigada. Vocês são inspiração!

À Universidade Estadual da Paraíba, essencial no meu processo de formação profissional. A todos os funcionários e seu corpo docente que demonstraram comprometimento com a qualidade e excelência do ensino.

A todos os meus colegas de curso, pela oportunidade do convívio e pela cooperação mútua durante estes anos. Em especial minha amiga Vanessa Borges, que compartilhou comigo todos os desafios encontrados, me auxiliando sempre com companheirismo e zelo. Juntas, conseguimos vencer muitos obstáculos. Nossa parceria foi essencial em minha caminhada.

Aos amigos que acreditaram e rezaram por mim, que participaram junto comigo dessa caminhada, que prestaram apoio, sempre dispostos a ajudar, torcendo e desejando o melhor, muito obrigada!

A todos aqueles que contribuíram e participaram, direta ou indiretamente do desenvolvimento deste trabalho, enriquecendo meu processo de aprendizado.

Por fim, as mulheres que participaram desta pesquisa, meu agradecimento especial. Pela disponibilidade e atenção, por toda paciência durante as entrevistas. Vocês me inspiram! Mulheres fortes, corajosas, perseverantes! Eu as admiro pelo que são. Vocês foram essenciais na construção deste trabalho. Muito obrigada!

RESUMO

Estudos na área do empreendedorismo feminino e de competências empreendedoras têm crescido na busca de investigar questões de caráter individual, profissional e demais características voltadas a essa temática. Assim, a presente pesquisa teve por objetivo compreender o desenvolvimento de competências empreendedoras em mulheres da cidade de Patos - PB, buscando caracterizar o perfil das mulheres empreendedoras pesquisadas, investigar as competências empreendedoras dessas mulheres, como também apontar os principais desafios enfrentados por elas. A pesquisa é classificada como qualitativa, exploratória e de campo, tendo como sujeitos de pesquisa 7 (sete) mulheres empreendedoras atuantes em diferentes segmentos de atividades na cidade de Patos-PB. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas e para a análise recorreu-se à análise interpretativa. De modo geral, os resultados demonstraram a identificação do perfil empreendedor nas entrevistadas, apesar de uma delas ter revelado não se enxergar como mulher de negócios. A coragem foi a característica que mais emergiu nos achados da pesquisa, tendo em vista ter sido apontada como fundamental para o início do empreendimento. Foi possível observar, ainda, que as empreendedoras desenvolvem competências relacionadas a exigência de qualidade, persistência, comprometimento, busca de informações, persuasão, relacionamento e autoconfiança. Ademais, no processo de desenvolvimento de tais competências, as mulheres enfrentam desafios, que, de modo geral, dizem respeito a falta de conhecimento administrativo, de gestão financeira e de gestão de pessoas, aspectos de grande importância para o bom andamento das atividades organizacionais e que merecem a atenção das empreendedoras, a fim de que os objetivos e resultados esperados sejam alcançados.

Palavras-chaves: Empreendedorismo. Empreendedorismo feminino. Competências. Competências Empreendedoras.

ABSTRACT

Studies in female entrepreneurship area and entrepreneurial skills have grown in the search for questions of an individual skill, professional and other characteristics focused on this theme. So, this research aimed to understand the development of entrepreneurial skills in women in the city of Patos - PB, seeking to characterize the profile of the women entrepreneurs surveyed, to investigate all entrepreneurial skills that these women has, as well to point out the main challenges faced by them. The research is classified as qualitative, exploratory and field, having 7 (seven) women entrepreneurs working in different segments of activities in the city of Patos-PB as research subjects. The data were collected through semi-structured interviews and for an analysis, interpretative analysis was used. In general, the results demonstrated the identification of the entrepreneurial profile in the interviewees, although one of them revealed that she does not see herself as a business woman. Courage was the characteristic that most emerged in the research findings, that skill has been identified as the fundamental one for the beginning of the enterprise. It was also possible to observe that as entrepreneurs they develop skills related to the demand for quality, persistence, commitment, search for information, persuasion, relationship and self-confidence. Furthermore, in the process of developing such competencies, women face challenges, which, in general, concern the lack of administrative knowledge, financial management and people management, aspects of importance for the smooth running of organization and organizational activities. Those processes deserve the attention of the entrepreneurs, so that the objectives and expected results are achieved.

Keywords: Entrepreneurship. Female entrepreneurship. Skills. Entrepreneurial Skills.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	10
2.1 EMPREENDEDORISMO FEMININO	10
2.2 COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS	12
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	16
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	19
4.1 PERFIL DAS MULHERES EMPREENDEDORAS	19
4.2 COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS.....	24
4.2.1 EXIGÊNCIA DE QUALIDADE	25
4.2.2 PERSISTÊNCIA.....	26
4.2.3 COMPROMETIMENTO.....	28
4.2.4 BUSCA DE INFORMAÇÕES.....	29
4.2.5 PERSUASÃO E REDE DE CONTATOS	30
4.2.6 INDEPENDÊNCIA E AUTOCONFIANÇA.....	32
4.3 COMPETÊNCIAS A SEREM DESENVOLVIDAS.....	33
4.4 DESAFIOS ENCONTRADOS	35
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	37
REFERÊNCIAS	40
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	44
APÊNDICE B – TERMO DE CONSETIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	45

1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo feminino e a identificação de competências empreendedoras tem sido fruto de estudos de muitos autores (JONATHAN, 2005; GOMES, 2004; DORNELAS, 2017; MACHADO, 1999; 2003). Contudo, nota-se a necessidade de novas pesquisas. Segundo Steyaert (2007), as pesquisas referentes ao empreendedor e ao termo empreendedorismo, resultaram em uma questão de relevância, já que esses papéis têm auxiliado na projeção, atuação e auxílio para as organizações nos diferentes setores econômicos.

Sendo o empreendedorismo feminino uma ramificação, a partir dele é possível refletir novas concepções, tendo suas distinções do empreendedorismo masculino. Com base em Villas Boas (2010), as diferenças entre empreendedorismo feminino e empreendedorismo masculino acabam por afetar e contribuir para o crescimento da organização, tendo em vista que, conforme a autora, as mulheres têm certas características que chamam mais atenção, como a capacidade de persuasão, boa comunicação e a forma como se relacionam, no que se refere a preocupação com clientes, fornecedores, por exemplo, o que reflete positivamente na dinâmica organizacional.

Frente ao exposto, observa-se que o ato de empreender passa por decisões, motivações e atitudes, onde tais ações podem ser estudadas pelas competências empreendedoras. Assim, considera-se relevante compreender as competências empreendedoras em mulheres, embasando-se nos conceitos abordados, de maneira que seja possível responder ao seguinte problema de pesquisa: *Como se dá o desenvolvimento de competências empreendedoras em mulheres da cidade de Patos-PB?*

Deste modo, o objetivo do estudo foi compreender o desenvolvimento de competências empreendedoras em mulheres da cidade de Patos-PB. Os objetivos específicos para esse fim foram: (a) caracterizar o perfil das mulheres empreendedoras pesquisadas; (b) investigar as competências empreendedoras das mulheres entrevistadas; (c) apontar os principais desafios enfrentados pelas empreendedoras.

Esta pesquisa tem ainda o interesse de contribuir com as discussões sobre o desenvolvimento de competências empreendedoras em mulheres e a sua realização

se justifica, em uma perspectiva acadêmica, quando revela dados capazes de compreender características, conhecimentos, habilidades e desafios desse público, balizada em uma visão mais aprofundada desta temática. Na perspectiva prática, o estudo pode servir de base para as entrevistadas refletirem sobre as competências que ainda precisam ser desenvolvidas, auxiliando na busca de uma melhor prática de gestão dos seus negócios. Já no enfoque social, a pesquisa é relevante tendo em vista o papel fundamental que o empreendedorismo assume no que se refere ao impacto no crescimento da economia da cidade de Patos – Paraíba.

Por fim, sobre a organização do trabalho, cabe salientar que o mesmo foi dividido em seções, iniciando a partir desta. Na segunda seção apresentou-se o referencial teórico, com discussões sobre empreendedorismo feminino e competências empreendedoras; a terceira seção demonstrou os procedimentos metodológicos adotados para o estudo; a quarta seção, por sua vez, compreendeu a análise e discussão dos resultados; e, por fim, a quinta e última seção apresentou as considerações finais, realizadas a partir das reflexões em relação aos achados que a pesquisa revelou.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Empreendedorismo Feminino

A cada dia cresce o número de mulheres empreendendo e essa trajetória vem sendo construída ao longo dos anos. Devido a tantas mudanças na sociedade, o papel da mulher vem sendo também modificado, assumindo tarefas que antes não lhes pertenciam, ou seja, de esposas, donas do lar, mães a trabalhadoras. Segundo a Global Entrepreneurship Monitor - GEM (2019), responsável pelo maior estudo já realizado sobre atividade empreendedora, no Brasil, o número de mulheres que empreendem, ainda é inferior em relação a homens que também trilham esse caminho. Estima-se em 26 milhões de empreendedoras e 29 milhões de empreendedores, tendo um número maior ano após ano.

Contudo, nem sempre foi assim, foram conquistas que progrediram aos poucos. Antes as mulheres não tinham vez, nem direito de trabalhar, mas após a Revolução Industrial houve uma modificação deste cenário, uma mudança de rumo, ou seja, a inserção da mulher nas organizações e, com isso, a união do trabalho com a atividade de dona de casa (SCHLICKMANN; PIZARRO, 2013). O que é algo muito próprio do gênero feminino, pois são capazes não somente de lidar com uma atividade, mas várias em um mesmo momento, não deixando de assumir suas responsabilidades na vida materna, matrimonial e profissional (JONATHAN 2005).

O ponto de partida da entrada da mulher nas organizações deu-se após a Primeira e Segunda Guerra Mundial, muitos homens passaram a não voltar das batalhas e com isso as mulheres foram tomando seus postos, ganhando espaço e combatendo entre elas e a sociedade uma luta por direitos e igualdade profissional. As mulheres saíram de suas casas, hoje estão nas organizações como profissionais, executivas, empreendedoras, alterando qualquer cenário existente, onde só havia relação a mulher no casamento e a maternidade, como se não pudessem ter outras qualificações (BAHIA, 2002).

Mesmo com tantas diferenças entre os gêneros, o papel da mulher vem conseguindo seu destaque, através da busca incessante de serem independentes, pela busca de ter seu lugar nas organizações, pela forma de conseguir espaço nos negócios, por serem dispostas a enfrentar as dificuldades, surgindo então a necessidade de ter seu próprio negócio, de empreender.

Porém, o empreendedorismo feminino não discute apenas essa inserção da mulher nas organizações, mas também em todas as alterações advindas com essa inserção, grandes modificações de cunho social, afetando as relações familiares, pessoal, demanda por serviços, entre outros (GOMES, 2004).

Venkataraman (1997) definiu empreendedorismo como uma área de estudo que visa entender os fatores que levam a criação de um empreendimento, a partir de uma análise por quem ou como surgem oportunidades, ideias, produtos, serviços que colaboram com a criação de algo maior, de uma empresa, de um empreendimento, de um empreendedor.

Tais concepções do autor convergem com a literatura de Dornelas (2017) sobre empreendedorismo, ao destacar que o fenômeno acontece quando há a transformação de ideias em oportunidades de negócios. Empreendedorismo envolve, então, as ações de indivíduos que elaboram uma atividade econômica através das oportunidades existentes ou criadas, chamando atenção pelos resultados que alcançam, dessa forma agregam valor para a sociedade como também para si, sendo responsáveis pelo crescimento pessoal/social (ROSA; SOUZA; LOCH, 2011).

Frente ao exposto, o empreendedorismo feminino surge como uma ramificação dos estudos desta área, permitindo refletir que são notáveis, com base na concepção de Villas Boas (2010), as diferenças entre empreendedorismo feminino e empreendedorismo masculino, tendo em vista que, conforme a autora, as mulheres tem certas características que chamam atenção, como capacidade de persuasão, boa comunicação, com sua forma de relacionar demonstram preocupação com clientes, fornecedores, contribuintes e tudo isso afeta no crescimento da organização.

Contribuindo com essas discussões, Gomes (2004) acredita que não existe um superior ao outro, ou que possa ser substituído. Na verdade, o autor destaca que existe uma complementaridade, habilidades naturais do empreendedor e as habilidades naturais da empreendedora e ambos auxiliarem no sucesso organizacional.

Apesar das disparidades entre homens e mulheres, pesquisas do Conselho Empresarial da Mulher, nos EUA, mostram que as mulheres estão cada dia mais crescendo na participação de atividades profissionais antes designadas a homens, como indústria, varejo e outras (DICKSON, 2010). Por serem responsáveis, conduzem a produtividade no âmbito profissional, se esforçam para serem valorizadas através de seu desempenho em quaisquer funções determinadas, utilizam de suas

habilidades e conhecimentos para satisfazer quem estiver ao seu redor (MACHADO, 1999).

Dentre os motivos que fazem as mulheres buscarem o empreendedorismo estão: a necessidade de independência, o sustento da família, sua incessante luta pela autonomia. Assumem, assim, características únicas e corroboram o crescimento da economia, desenvolvimento pessoal, desenvolvimento financeiro e profissional (AMORIM; BATISTA 2011). Diante disso, as mulheres administram não somente sua vida profissional, mas também unem o trabalho a família.

Com o crescimento do empreendedorismo feminino e suas diferentes possibilidades em áreas de atuação, as mulheres mostram a diversidade perante o mercado e suas competências na gerência, que lhes proporcionam experimentar um mundo de novos negócios (SEBRAE, 2011).

2.2 Competências Empreendedoras

De acordo com Sandberg (2000), competência é a união de aptidões e conhecimentos que são usados para realização de um trabalho. Nessa perspectiva, a união de competências com ações empreendedoras gera um novo termo que são as competências empreendedoras, assumindo outras conotações. Mamede e Moreira (2005, p.5) conceituam competência empreendedora como:

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

Ainda conforme os autores supramencionados, a competência empreendedora pode ser identificada de duas formas: uma como competência do indivíduo, a outra relacionada a execução administrativa. As ações dos empreendedores estão diretamente ligadas as suas competências, em relação a visão de oportunidades, capacidade de se comunicar, comprometimento com a organização, entre outras.

Antonello (2005) conceitua competência empreendedora como a junção de aprendizados, aptidões e ações que conduzem um indivíduo imprimir sua visão, estratégias e ações na criação de valor (tangíveis ou intangíveis) para a sociedade. Cabe salientar, ainda conforme o autor, que esse conceito está ligado a ideia de competências individuais, à medida que podem ser desenvolvidas na gestão de cada

negócio, mobilizando, assim, conhecimentos, qualidades pessoais, atitudes e visões que agregam em sua profissão.

O indivíduo empreendedor é tido como detentor de determinados atributos que lhe predispõem ao sucesso e à eficiência, sendo frequentemente desafiado a enfrentar situações complexas que podem transformar-se em espaços para "empreender", ou seja, realizar ações que expressam aqueles atributos ou características. Essa dinâmica vai ao encontro da noção da competência humana, cuja expressão está na articulação de um conjunto de características individuais, que só são percebidas quando contextualizadas e atribuídas de significado em uma efetiva aplicação à realidade. (FEUERSCHÜTTE E GODOI 2007, p.1).

Os estudos de Man e Lau (2005) buscam relacionar as competências empreendedoras com os aspectos pessoais do indivíduo, como também em sua atuação profissional, explicando competência pela forma em que o empreendedor executa suas funções com excelência. Eles elencaram dez áreas diferentes de comportamento onde podem ser identificadas as competências empreendedoras, dispostas no Quadro 1.

Quadro 1 – Competências Empreendedoras x Aspectos Pessoais

COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS	
Oportunidade	Onde o empreendedor deve identificar, avaliar as oportunidades e desenvolvê-las.
Relacionamento	Onde engloba comunicação eficiente, processo de negociações com clientes, parceiros, construção de redes de relacionamentos.
Conceitual	Ligados a análise de forma subjetiva, avaliação de riscos, tomada de decisão.
Inovação	Capacidade inovadora em replicar seu portfólio.
Organizacional/administrativa	Planejamento das operações e dos recursos, liderança, monitoramento, delegação de responsabilidades, controle operacional.
Sociais	Relacionadas aos contatos, parcerias, comunicação, laços de confiança nos relacionamentos.
Estratégias	Destinadas a visão de longo prazo, execução de metas estabelecidas, monitoramento de resultados, formulação de estratégias.
Comprometimento	Compromisso com o negócio/metasp, dedicação ao trabalho, proatividade.
Aprendizagem	Capacidade em aprender, busca de novos conhecimentos, capacitações, cursos, evolução.
Equilíbrio entre vida pessoal/profissional	Complementaridade entre a vida pessoal e profissional, gestão de tempo.

Fonte: (MAN; LAU, 2000; 2005).

É importante destacar que essas características podem fazer parte da personalidade do empreendedor, ajudando na compreensão de suas ações, pensamentos, comportamentos, ou tomada de decisão (MAN; LAU, 2000; 2005). Portanto, as competências empreendedoras, na perspectiva de Lenzi (2008), mostra

que assim como um indivíduo é capaz de aperfeiçoar suas próprias competências, um empreendedor é capaz de adequar suas características individuais a ponto de gerar uma competência empreendedora.

Tais exposições são complementadas por Schmitz (2012) ao conceituar competência empreendedora como as ações de um indivíduo que diante de uma diversidade de trabalho, motiva-se em encontrar a solução, resultando no benefício para a organização, como também realização pessoal. Eles sugerem que as características do indivíduo são frutos de sua convivência familiar, como também de experiências adquiridas ao longo dos anos.

Segundo Mitchelmore e Rowley (2010), as competências empreendedoras estão centradas nas características individuais do empreendedor, em seus aprendizados, técnicas, experiências, que o torna eficiente para gerir um negócio. Esses autores elencaram quatro categorias de análise das competências empreendedoras através de uma revisão teórica, sendo elas (1) competências de negócios: desenvolvimento de recursos, avaliação e implementação de estratégias empresariais; (2) competências de relações humanas: foco na cultura, liderança, treinamento e nas pessoas; (3) competências conceituais e de relacionamento: ligada a comunicação, relacionamentos, habilidade interpessoal, capacidade de persuasão; (4) competências empresariais: habilidade de decisão, assunção de riscos, foco na inovação.

As características individuais que demonstram a competência do empreendedor estão na sua capacidade de estabelecer visão de longo prazo, criar oportunidades de negócios, desenvolver pessoas e definir padrões de desempenho. Nesse sentido, a definição do empreendedor vincula-se à ação e ao modo como o indivíduo enfrenta os desafios do contexto, transpondo o limite dos traços pessoais ou funções desempenhadas na organização. (FEUERSCHÜTTE; GODOI, 2007, p.4).

Pelo exposto, entende-se como competência empreendedora as características individuais do empreendedor que o fazem superar os obstáculos, traçar objetivos, atingir as metas, diferentes dos demais. Essas características são relevantes para o sucesso no exercício da profissão.

Lenzi (2008) desenvolveu sua tese abordando os conceitos destacados por Cooley (1990), ao pontuar dez características de competências empreendedoras que consistem na (a) busca de oportunidades: agindo para crescer o negócio, produtos, serviços; (b) correr riscos calculados: avaliando riscos, alternativas e reduzindo-os; (c) exigência de qualidade: agindo de maneira a atender padrão de excelência; (d)

persistência: não desiste, supera os desafios; (e) comprometimento: com a organização, clientes, funcionários; (f) busca de informações: avalia concorrência, estuda clientes, consulta especialistas; (g) estabelecimento de metas: designa metas e objetivos; (h) planejamento e monitoramento: divisão de tarefas, revisão de planos; (i) persuasão e rede de contatos: relacionamento com cliente, fornecedores, colaboradores, agindo para manter relações comerciais em função dos objetivos; (j) independência e autoconfiança: segurança, autonomia, expressa confiança.

Segundo Bittencourt (2005), quando desenvolvidas as competências, o indivíduo expande também sua função dentro da organização, aumentando e fortalecendo os negócios, dessa forma gerando vantagem competitiva, favorecendo o crescimento da empresa. Porém, também pode ocorrer o inverso: a ausência de competência causar uma baixa na gestão da organização ou a não abertura de novos empreendimentos. (ZAMPIER; TAKAHASCH, 2011).

Portanto, é possível refletir que o conceito de competência caminha junto ao de empreendedorismo, uma vez que para se buscar o sucesso na atividade empreendedora, é preciso se destacar através de suas experiências, inovações, habilidades, comprometimento e características pessoais que o designam como competente.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto à caracterização da pesquisa, a mesma é classificada como qualitativa, exploratória e de campo. Para Godoy (1995), as pesquisas qualitativas tendem a se aproximar do ambiente natural e não somente compreendem, como também explicam o fenômeno social através de seus procedimentos.

O estudo também é exploratório, tendo em vista que permite esboçar o problema de pesquisa de forma mais profunda, a fim de que se tenha uma maior compreensão acerca do fenômeno estudado (GIL, 2002), neste caso, o desenvolvimento de competências empreendedoras. Ademais, trata-se de uma pesquisa de campo, pois apresenta uma “investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo” (VERGARA, 2005, p. 43).

Sobre o contexto e sujeitos de pesquisa, cabe salientar que os sujeitos são 7 (sete) mulheres empreendedoras atuantes em diferentes segmentos de atividades e o contexto foi a cidade de Patos/PB. Para seleção das entrevistadas foram definidos três critérios: (1) mulheres que estejam desenvolvendo no momento em que a pesquisa foi realizada atividades de empreendedorismo; (2) mulheres que atuam como empreendedoras na cidade de Patos/PB; (3) possuam experiência de pelo menos cinco anos na atividade empreendedora.

O instrumento adotado para o procedimento de coleta de dados foi a entrevista semiestruturada (Apêndice A), haja vista que possibilita ao pesquisador a liberdade para explorar de forma mais ampla o objeto de estudo, permitindo colocar em pauta questões relevantes para a compreensão do assunto estudado (LAKATOS; MARCONI, 2004). Assim, foram coletadas informações que possibilitaram a compreensão do perfil empreendedor, suas competências e desafios encontrados.

Tal instrumento foi elaborado a partir da literatura consultada, considerando também os três objetivos específicos da pesquisa, a partir da exposição de questionamentos para caracterizar o perfil das mulheres empreendedoras, com perguntas de cunho sociodemográfico ligados ao primeiro objetivo (como: idade, estado civil, escolaridade, etc.), além de demais características inerentes ao perfil das mulheres; identificar as competências empreendedoras, associados ao segundo objetivo e; apontar os principais desafios encontrados durante a jornada

empreendedora, atendendo ao terceiro e último objetivo, conforme esquematiza o Quadro 2.

Quadro 2 – Relação entre os objetivos e as questões do roteiro de entrevista

	OBJETIVOS ESPECÍFICOS (O.E)	PERGUNTAS
OBJETIVO GERAL: Compreender o desenvolvimento de competências empreendedoras em mulheres da cidade de Patos-PB	O. E. 1: Caracterizar o perfil das mulheres empreendedoras pesquisadas.	Idade; Estado Civil; Escolaridade; número de filhos; Chefe de família? Tempo de atuação como empreendedora; Concluiu algum curso na área de administração/Gestão? Caso sim, qual? 1. Você se considera de fato uma mulher de negócios? Quais são as características que você possui e qual considera a mais importante como uma mulher de negócios? 2. Das características que você mencionou, qual a que mais lhe atraiu para o seu negócio?
	O.E.2: Investigar as competências empreendedoras das mulheres entrevistadas.	3. E o termo competência é familiar para você? Qual a sua compreensão a respeito? 4. Quais as competências (conhecimentos/habilidades/attitudes) você acha que são essenciais para um empreendedor? 5. Dentre essas competências que você citou, quais competências você acredita possuir? 6. Você precisou desenvolver alguma competência para abrir, ou para continuar com seu negócio? Como fez isso? 7. Você acha que ainda precisa desenvolver algum tipo de competência? Qual? Por quê? 8. Depois desses anos de empreendimento, você continua buscando conhecimentos em cursos, palestras ou cursos de reciclagem? Quais conhecimentos você busca? Com qual frequência?
	O. E. 3: Apontar os principais desafios enfrentados pelas empreendedoras	9. Quais os principais desafios que encontra na gestão do empreendimento? 10. Como você lida com esses desafios? Quais as estratégias que utiliza para enfrentar as possíveis dificuldades encontradas na gestão do seu negócio?

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

As entrevistas foram realizadas de forma presencial, no período do dia 06 a 22 de outubro de 2020, seguindo os protocolos previstos pela OMS e pela instituição, diante do contexto da pandemia. Sendo algumas entrevistas realizadas nos próprios estabelecimentos das empreendedoras, outras em suas residências, conforme acordado com as mesmas. Mediante devida autorização, as entrevistas foram gravadas, através de dispositivo móvel, contendo algumas interrupções devido as atividades intensas desenvolvidas por elas, como atendimento ao telefone, assistência aos filhos, atendimento ao cliente, comunicação com colaborador, etc.

Durante o processo de entrevista foi entregue o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme Apêndice B, deixando explicitamente clara a finalidade da pesquisa e sobre sua realização, além de ressaltar, entre outras informações, que a participação é voluntária, os dados individuais serão mantidos sob sigilo absoluto e que será garantida a privacidade das participantes. Cabe salientar, ainda, que após o processo de coleta de dados, as entrevistas foram ouvidas cuidadosamente e transcritas na íntegra para posterior análise.

No que se refere ao procedimento de análise de dados, é importante partir da compreensão de que qualquer técnica apresenta procedimentos peculiares, estabelecendo a preparação dos dados para a análise (CRESWELL, 2007). Frente ao exposto, foi utilizada a análise interpretativa de Severino (2017), a qual parte da compreensão interpretativa do pensamento, da associação de ideias e do juízo crítico.

Por fim, vale salientar que buscando realçar e demonstrar a correspondência dos relatos das entrevistadas com os questionamentos realizados, bem como com os objetivos traçados para o estudo, os principais trechos dos discursos tiveram um destaque em negrito. Ademais, a fim de manter o anonimato das entrevistadas, as mesmas foram identificadas por Ea, referindo-se a “Entrevistada” e a sequência em que as entrevistas foram realizadas.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise e discussão dos resultados foi dividida em seções para uma melhor compreensão do objeto de pesquisa: (4.1) perfil das mulheres empreendedoras; (4.2) competências empreendedoras; (4.3) competências a serem desenvolvidas; (4.4) desafios enfrentados.

4.1 Perfil das mulheres empreendedoras

As entrevistadas possuem idades entre 23 e 44 anos, a maioria casadas, com filhos e a maior parte possuem ensino superior completo. Das setes mulheres empreendedoras, apenas três mantêm sua casa, se considerando chefe de família e as outras quatro dividem as despesas com seus conjugues. O tempo de atuação como empreendedora variam de 6 a 23 anos. Apesar de quatro mulheres apresentarem nível superior completo, nenhuma concluiu na área de Administração/Gestão. O Quadro 3, a seguir, esquematiza o detalhamento dessas informações acerca do perfil das entrevistadas.

Quadro 3 – Perfil das Entrevistadas

Identificação	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Idade	23	28	44	27	36	39	26
Estado civil	Casada	Solteira	Casada	Solteira	Casada	Viúva	Casada
Escolaridade	Médio Completo	Superior Completo	Superior Completo	Superior Incompleto	Médio Completo	Superior Completo	Superior Completo
Número de filhos	1	2	2	1	1	4	0
Chefe de família?	Sim	Sim	Não	Não	Não	Sim	Não
Tempo de atuação como empreendedora	6 anos	7 anos	23 anos	8 anos	11 anos	6 anos	10 anos
Concluiu algum curso na área de administração/gestão. Qual?	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Segmento de Atuação	Varejo Produtos de Limpeza	Confeitaria	Promoção de Eventos	Vestuário Moda Fitness	Beleza	Academia de Musculação	Beleza/ Varejo de cosméticos

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Para melhor compreender o perfil das mulheres entrevistadas, foi questionado inicialmente se as mesmas se consideram de fato mulheres de negócios. Cinco das setes entrevistadas se posicionaram positivamente em relação ao referido

questionamento, uma aparentemente demonstrou dúvida quanto a resposta e a outra afirmou não se considerar uma mulher de negócios.

Me considero. Por exemplo: se eu quiser fazer algo para mim, só que eu sei que esse dinheiro... se eu tirar nesse momento eu vou deixar de comprar tal mercadoria, então eu abro mão de algo meu, para o meu comércio. **Não meço esforços** para fazer meu negócio rodar. **Tenho atitude** sabe... **não espero por ninguém**, vou sozinha e dou conta do que tiver que ser feito [E1].

Sim. Tenho muita força de vontade, não tenho preguiça para trabalhar, eu **sou muito criativa**, gosto de estar inovando, **sou inovadora** também... acho que o principal para mim é não ter preguiça sabe? É força de vontade mesmo, é coragem de trabalhar, o que botar eu faço. Atitude e coragem de colocar em frente" [E2].

Pelo tempo, sim. Acredito que agregou a isso. Primeiramente assim, **eu fui meio que incentivada** para ser uma pessoa de empreendedorismo, de comércio... **pelo meu pai** já por ser comerciante né... e quando eu terminei meu ensino médio, que eu fui cursar vestibular e não alcancei o que eu tanto almejava do curso, então logo eu já me ofereci para ajudá-lo. Então foi esse incentivo familiar que acho que foi primordial para que realmente eu passasse a ter interesse [E3].

Mais ou menos. Assim, eu não sei o que eu sou boa na loja, mas acho que... não sei não. Assim, a loja deu certo, o seguimento deu certo né, a gente já tem 7 anos de loja e entre tantas crises que já existiu **a gente se manteve de pé**, então eu devo ter algum **jogo de cintura**... aí eu acho que sim [E4].

Com certeza! Porque assim, através do meu trabalho já mudou muita coisa na minha vida, na vida dos meus pais... eu acho assim, que eu sempre tive e é uma coisa minha, é que eu posso cair dez vezes, **eu tenho força de me erguer** dez vezes entendeu? Como ao longo do tempo eu era sócia, eu perdi a sociedade... e eu sempre sozinha me erguia. Se hoje eu cair, eu me ergo de novo... **eu tenho força de vontade**, eu posso até passar um dia desanimada, mas assim, esse negócio de: "ah não vou continuar mais não". Isso em mim nunca existiu [E5].

Não, não me considero não, acredita? **O que me botou para frente foi a motivação dos meninos, eu não me vejo literalmente como empreendedora**, como empresária não. É um ramo que se fosse para escolher, eu não escolheria. Aí o que me fez buscar e aprender foi a motivação deles, para eu poder adquirir experiência durante esse período... tudo que ele pôde me dá em vida, eu trouxe para cá [E6].

Sim, me considero. Porque assim, a veia empreendedora meio que já foi uma coisa muito natural para mim. Eu comecei empreendendo vendendo Avon, essas coisas assim, aos 10 anos de idade. Aí **tudo se desenvolveu para mim de uma forma muito natural**, que até mesmo depois de concluir o curso de direito, eu vi que era no ramo de empreendedorismo que eu queria manter... e minha principal fonte de renda hoje vem do comércio, tanto da prestação de serviço, como da venda [E7].

Ao analisar alguns trechos dos discursos apresentados, foi possível refletir, inicialmente, sobre o papel da família na escolha profissional, tendo em vista a fala da

E3, convergindo com a literatura que aponta a família como um dos mais importantes elementos de influência na escolha do caminho profissional (SANTOS, 2005).

Além disso, através dos achados iniciais foi possível identificar características de perfil empreendedor no trecho da fala da E1 ao destacar “...**não meço esforços** para fazer meu negócio rodar”, de E5: “... eu posso cair dez vezes, **eu tenho força** de me erguer dez vezes, entendeu... eu **tenho força de vontade?**” e na fala da E4: “entre tantas crises que já existiu **a gente se manteve de pé**”. Esses discursos permitiram refletir sobre a dedicação na gestão dos negócios e se relacionam com a característica de determinação pontuada por Dornelas (2017) como uma das que estão presentes no perfil de empreendedores de sucesso.

A fala da E1 também apresenta um trecho significativo: “**Tenho atitude** sabe... **não espero por ninguém**, vou sozinha e dou conta do que tiver que ser feito”, o que permite refletir acerca da proatividade no perfil empreendedor da entrevistada, que também foi observada nos achados de Alves, et. al (2016), os quais identificaram no perfil das mulheres empreendedoras, a proatividade como uma das características mais relevantes na gestão dos negócios.

Ademais, o jogo de cintura mencionado por E4 “eu devo ter algum **jogo de cintura**” corrobora os estudos de Castro, Braz e Freitas (2019), pois os autores acreditam que o empreendedorismo possui uma forte ligação com o universo feminino, pois requer além das já mencionadas determinação e proatividade, o jogo de cintura na gestão das atividades.

Outro elemento que emergiu nas falas foi a criatividade que, segundo Dornelas (2017), se relaciona com a capacidade do empreendedor em usar recursos de maneira criativa, e essa criatividade somada a inovação aparece no trecho da fala da E2: “**eu sou muito criativa**, gosto de estar inovando, **sou inovadora** também”.

Frente ao exposto, a atividade empreendedora pode se desenvolver “de uma forma muito natural” [E7], ou ainda parece ser fruto de escolhas “forçadas” para atendimento de necessidades pessoais, conforme pode ser observado no trecho da E6: “o que me botou para frente foi a **motivação dos meninos...**”, referindo-se aos filhos, haja vista que “eu não me vejo literalmente como empreendedora”, afirmou.

Cabe complementar esses achados, valendo-se das concepções de Machado (2003) ao pontuar que existem três tipos de empreendedoras no que se refere ao início de um negócio: (1) empreendedoras por acaso; (2) empreendedoras forçadas e; (3) empreendedoras criadoras. Tomando como base tais colocações do autor, é

possível perceber que E6 se assemelha a uma empreendedora forçada, tendo em vista que afirmou ter continuado com o negócio após ficar viúva apenas motivada pelo sustento dos filhos, o que pode justificar sua fala quando pontuou não considerar-se uma mulher de negócios.

Segundo Hisrich e Peter (2004), dentre as características das empreendedoras estão a motivação, os traços de personalidade (criatividade, flexibilidade, energia), histórico (pai autônomo, educação superior), grupos de apoio, entre outros. Foi possível encontrar essas características nas entrevistadas, através de seus relatos condicionando-as a mulheres de negócios, influenciado por suas posturas, decisões, características, busca pela independência e suas motivações, após questionamento de quais características as entrevistadas acreditavam possuir.

“Eu **sou comunicativa**, sempre quero mostrar para os meus clientes a qualidade, tenho compromisso com meu cliente, responsabilidade, viso um bom atendimento e **relacionamento com meu cliente**”, relatou E1. A comunicação também aparece nas falas de E5 ao destacar: “tenho responsabilidade, compromisso, **a forma que eu converso com minhas clientes** também, eu sempre procuro ter um **relacionamento bom** com elas” e no relato de E4: “eu acho que o marketing, eu posto, eu faço foto, eu visto as peças, eu mostro... atendimento também, eu gosto de atender, **eu converso** até demais, **saiu daqui amiga a cliente**.”

E2 evidencia que a “responsabilidade, compromisso, criatividade, no mundo que a gente vive hoje né, é tudo se transformando... modéstia parte tenho todas”. Para tanto, é necessária a “persistência, as atitudes, a gente tem que aprender a lidar com os seres humanos, eu acho que foi um dos fatores que me fizeram manter de pé a empresa e estar continuando até hoje” [E6]. No olhar de E7: “fundamental é você ter gestão do seu negócio, ter as características básicas de que nem tudo que entra é lucro, você ter aquela questão do controle financeiro... eu acredito ter essas competências.”

Dentre as características listadas pelas participantes, as entrevistadas relataram que uma ou mais foram primordiais no início de sua caminhada empreendedora, para que se tornassem de fato mulheres de negócios, se sentissem atraídas a abrirem seus empreendimentos e continuassem no ramo de atuação ao longo dos anos. Os fragmentos de falas das participantes convergem com os estudos de Zarifian (2001), pois segundo esse autor a competência está associada a

capacidade de tomar iniciativa, dominar situações, assumir responsabilidades, as quais forem impostas em situações profissionais.

Nessa perspectiva, das sete mulheres entrevistadas, quatro mencionaram a coragem como ponto de partida para iniciarem seus negócios, além de terem destacado outros aspectos, a exemplo da perseverança, motivação familiar e o perfil para vendas. “Eu acho que foi a **coragem**. Porque quando eu comecei eu tinha meu emprego fixo, era tudo certinho, mas eu sempre tive um olhar a frente para o comércio e isso me impulsionou a querer meu negócio e ajudar meu esposo que não sabia administrar” [E1]; “eu acho que foi **coragem**, porque não é fácil, nunca vai ser, ainda mais com filho pequeno e estudando né?” [E2]; “Foi a **coragem** e eu gosto de lidar com pessoas, eu gosto do dinamismo que o empreendedorismo proporciona” [E7].

Eu acho que a **coragem**, a coragem, porque eu acho que assim, junto de com essa busca de trabalhar, de ter coragem, de ir atrás, de crescer, eu também tive o outro lado de ser mãe, de casar, quase tudo muito junto. Então isso me deu coragem a buscar pela família que estava constituindo [E3].

Associada ao sentido de coragem que tanto apareceu nos discursos, E5 menciona que “muita gente desiste e não quer mais, comigo não tem isso não. **Sou perseverante**”. Já E4 demonstra o seu perfil de vendedora ao salientar: “eu acho que eu gosto de vendas, na verdade eu gosto muito de venda, eu acho que eu **tenho perfil de vendedora**” e E6 ressalta a influência dos filhos para o desenvolvimento do empreendimento: “o que me fez buscar e aprender foi a **motivação deles** [filhos], para eu poder adquirir experiência durante esse período”.

Conforme Fleury e Fleury (2000), as competências pessoais, ou seja, as que estão intrínsecas aos indivíduos a partir do dia a dia deles se desenvolvem a partir de um aprendizado, através da utilização de determinada competência para cada ação realizada, seja profissional, pessoal, no convívio familiar, entre outros fatores.

Decorrente do questionamento sobre qual característica as participantes consideram mais importante como uma mulher de negócios, foram mencionadas ter paciência, ofertar produtos/serviços de qualidade, ter responsabilidade, compromisso, criatividade, buscar capacitações, estar atenta as atualidades, ter uma visão a frente do negócio, estudar o cliente, ter agilidade, pontualidade, ser perseverante e saber gerir seu negócio.

Corroborando os achados da pesquisa, para Amorim e Batista (2011) as

características que antes eram apenas visualizadas no sexo masculino, têm sido reveladas também no universo feminino, como a liderança, ou a competitividade, a aceitação de mudanças, capacidade de assumir riscos, independência, autoconfiança, entre outros. Para além disso, Castro, Braz e Freitas (2019) acrescentam características peculiares ao perfil das mulheres como sensibilidade, intuição, compreensão e capacidade de conciliar demandas diante do fato de que conseguem realizar mais de uma tarefa ao mesmo tempo.

4.2 Competências empreendedoras

De modo geral, na presente seção foram agrupadas a compreensão de competência para as entrevistadas, as competências identificadas por elas e as possíveis que ainda precisam ser desenvolvidas, possibilitando, ainda, a reflexão sobre o desenvolvimento de tais competências.

Pelo entendimento de competência, as entrevistadas definem como ter responsabilidade, coragem, ser perseverante, trabalhar com qualidade, ter o conhecimento na área que você trabalha, como também a habilidade de desenvolver algo, ou agregam para si experiências de pessoas que consideram como competentes em seu convívio familiar. E2 e E3 destacam a responsabilidade atrelada ao conceito de competência:

Eu acho que competência para mim é **responsabilidade**, me vem na cabeça a primeira palavra é isso. E eu não sei se vai ser de acordo, mas quando penso em competência me vem à minha mãe, sabe? Do exemplo que eu via desde pequena com ela. Para mim competência é sinônimo de minha mãe, porque ela era uma guerreira” [E2].

Entendo demais, porque é como eu digo, meu pai foi uma referência de luta, de competência, de esforço, de coragem, de buscar. Então assim, eu tive uma escola dentro de casa, então competência de procurar ser e fazer o melhor, ter a **responsabilidade** e ser **excelência** no que faz [E3].

E1 e E6 consideram o conhecimento nas noções sobre competência, “a pessoa tem que sempre estar **buscando conhecimento**, sempre, sempre, não pode parar ou fica para trás” [E1]. “Eu acho que você tem que ter **conhecimento com aquilo que você vai aplicar**, que você vai trabalhar. Mesmo que seja pequeno, você tem que ter no mínimo o que é o básico daquilo que você vai trabalhar “[E6].

E5 e E7 destacam o sentido a entrega de um trabalho bem feito e a habilidade na gestão do negócio, respectivamente: “então, eu acho que eu sou competente no que eu faço... competência para mim envolve **entregar um trabalho bem feito**, você ter um cuidado com os clientes na loja, você trazer um produto de qualidade” [E4]; “Competência é a **habilidade de desenvolver algo da melhor maneira possível** dentro daquele nicho de especialidade” [E7]. E associado ao sentido de habilidade discado por E7, E5 menciona sobre a agilidade nas atividades: “Eu acho que é geral né, você tem que ter competência em tudo. Tudo que a gente vai fazer a gente tem que dar o melhor de si. **Tem que ser ágil** em tudo que vai fazer” [E5].

As entrevistadas relacionam competência a forma que gerem ou lidam com o trabalho, as características individuais, os conhecimentos, ou aptidões que necessitam para dar continuidade ao seu negócio. Esses achados têm relação com a definição de competência desenvolvida por Sandberg (2000), o qual a considera como a união de aptidões e conhecimentos que são usados para realização de um trabalho, onde competência é o conjunto de experiências adquiridas pelo trabalhador e essas experiências ele carrega para o seu trabalho.

Considerando os já mencionados achados da tese de Lenzi (2008), que destacou dez competências empreendedoras a partir de Cooley (1990), foi possível averiguar, por meio dos achados da presente pesquisa, seis das dez características, que são: exigência de qualidade, persistência, comprometimento, busca de informações, persuasão e rede de contatos, independência e auto confiança, que foram detalhadas de forma individual para que se tenha uma compreensão sobre o desenvolvimento das mesmas.

4.2.1 Exigência de qualidade

Esta competência permite que o empreendedor haja de maneira a atender um padrão de excelência, um padrão de qualidade seja no serviço prestado, seja com os produtos ofertados, seja na forma do atendimento, busca qualidade em tudo (LENZI, 2008).

Sempre quero **mostrar para os meus clientes a qualidade**... tento agregar valor ao produto, mostrando que a gente vende coisa de qualidade e assim, vamos tentando seguir... lidar com os funcionários, fazer com que eles trabalhem com qualidade [E1].

“Eu tive uma escola dentro de casa, então competência de procurar ser e fazer o melhor, ter a responsabilidade e ser **excelência no que faz**” [E3]. “Você trazer um **produto de qualidade**, você trabalhar com coisas que realmente tragam um auto estima para mulher, que agregue um valor né, na peça, que não seja só um produto, você trazer uma coisa que seja boa.” [E4]. “É que você tem que ser bom no que você faz e não deixar a desejar, **buscar a qualidade** é primordial” [E6]. “Desenvolver algo da melhor maneira possível dentro daquele nicho de especialidade... eu **tento oferecer o melhor** e explicar para o meu cliente o que está agregado a aquele valor” [E7].

Os fragmentos acima demonstraram de forma direta e indireta que as entrevistadas visam qualidade em sua forma de trabalhar, como também de gerir. O desenvolvimento dessas competências ocorre em decorrência da preocupação demonstrada pelas pesquisadas em relação a oferta de produtos e serviços de qualidade, a fim de agregar valor ao que foi disponibilizado ao cliente. A partir das falas, pôde-se perceber, ainda, que o intuito é fazer com que os clientes não enxerguem apenas o preço, mas tenham noção de que vão adquirir algo de excelência.

É importante destacar que cada dia mais o cliente tem buscado por qualidade seja nos produtos, seja nos serviços ofertados, optando, em alguns casos, pagar por algo mais caro, desde que atenda aos padrões de qualidade almejados, o que precisa, então, ser observado pelo empreendedor, a fim de garantir competitividade na gestão do seu negócio.

Ratificando as ações empreendedoras das participantes sobre a exigência de qualidade, Cooley (1990) especifica três atitudes ligadas a essa competência, sendo a primeira: melhor caminho para a realização, a segunda: o ato de realizar funções que excedam determinado padrão de satisfação e qualidade e a terceira: a utilização e o desenvolvimento de processos que visem o padrão de qualidade esperado.

4.2.2 Persistência

Competência empreendedora que permite o empreendedor não desistir, continuar lutando por seu negócio, permite superar e enfrentar os desafios encontrados na jornada empreendedora (LENZI, 2008).

“A **persistência**, as atitudes, a gente tem que aprender a lidar com os seres humanos, eu acho que foi um dos fatores que me fizeram manter de pé a empresa e estar continuando até hoje” [E6]. “**Não meço esforços...** Tenho atitude... dou conta do que tiver que ser feito... e **acreditar em si**, acreditar que vai dar certo” [E1]. “É isso, porque muita gente desiste e não quer mais, comigo não tem isso não. **Sou perseverante.**” [E5].

Eu **tive determinação**, porque eu comecei pequena, eu comecei em casa, vendendo na academia... tudo que aprendi foi passando por cada etapa com muita dificuldade... **fui aprendendo na raça, errando** e depois corrigindo... eu comecei bem do zero literalmente, mas não parei [E4].

Outras falas das entrevistadas salientam a persistência alinhada a coragem frente ao contexto em que vivem, “porque não é fácil e nunca vai ser, ainda mais com filho pequeno e estudando né? Então se eu não tivesse coragem de começar, de **dar a cara tapa mesmo**, é isso aqui que eu quero fazer... **atitude e coragem de colocar em frente**” [E2]. “Então **isso me deu coragem** a buscar pela família que estava constituindo, **para ajudar meu pai** que eu via essa necessidade de uma ajuda e para mim também, para eu crescer profissionalmente e até dentro do curso também que eu já fazia” [E3].

Ao analisar esses discursos, percebe-se a característica de perseverança na abertura e/ou gestão do negócio esteve bastante presente nas falas. Para elas, a perseverança fez com que alcancem seus objetivos apesar dos desafios enfrentados. Essa competência foi aprendida e desenvolvida ao longo do caminho, as vezes diante dos próprios erros, conforme relatou E4. Ademais, o desenvolvimento da competência também sofre influência do contexto familiar, a exemplo da fala da E3 ao destacar que mobilizou forças para ajudar a atender necessidades do seu pai.

Esses achados reforçam a concepção de Le Boterf (2003), ao pontuar que os traços de personalidade, conhecimentos e habilidades como a perseverança, são influenciados pelo convívio familiar, pela educação tradicional, como também pela experiência adquirida ao longo dos anos.

É através da persistência que os gestores conseguem ir adiante com seus planos e traçam metas para conseguir alcançar seus objetivos. Complementando essa análise, o autor Bird (1988) aponta sobre a importância de estudar as características individuais dos empreendedores, entre elas a perseverança e a

persistência. Segundo ele, essas características são primordiais para desenvolvimento e manutenção de um novo negócio.

Aliado a esse pensamento, Cooley (1990) explica persistência como o desempenho do indivíduo sobre um desafio, pela forma que age ao enfrentar mais de uma vez um obstáculo, as estratégias que utiliza para superação do mesmo. Segundo esse autor, a persistência conduz a obtenção de metas e objetivos.

4.2.3 Comprometimento

Competência empreendedora que permite ao empreendedor ter comprometimento com seu trabalho, com seus clientes e fornecedores, como também compromisso com a organização no geral (LENZI, 2008). Conforme pode ser observado na fala a seguir:

Aqui no meu trabalho é primordial ser competente, porque assim, horário marcado eu prezo muito com minhas clientes cumprir, se eu marcar uma coisa eu só desmarco em caso de doença ou de morte e mesmo assim eu já trabalhei doente, com febre, já honrei o compromisso de chegar e atender, eu não desmarco de jeito nenhum... **Tenho responsabilidade, compromisso** [E5].

O compromisso e a responsabilidade também aparecem nos discursos de E1 e E2, respectivamente: “**tenho compromisso com meu cliente**, responsabilidade, viso um bom atendimento e relacionamento com meu cliente” [E1]; “**responsabilidade, compromisso...** mas aqui a gente tem que ter compromisso com cliente, tem horário para cumprir, se você se responsabilizou por aquilo, você tem que fazer” [E2].

Portanto, das sete entrevistadas, três ressaltaram a importância de ter compromisso, em especial com o cliente, que é quem faz o negócio acontecer. Para Mamede e Moreira (2005) entre as competências que são ligadas as posições empreendedoras dentro da organização, está também o comprometimento com os interesses sejam individuais ou da organização.

Sobre o desenvolvimento de tais competências, nas falas das mulheres percebe-se que comprometimento e responsabilidade caminham juntos, já que não tem como ter compromisso sem antes ter responsabilidade. Como também utilizam do comprometimento como forma de fidelizar seu público, fazendo com que eles retornem outras vezes.

Segundo Cooley (1990), as características que se relacionam com o comprometimento, parte do pressuposto a ação imensurável de esforços ou sacrifícios pessoais que um indivíduo realiza para o alcance de seus objetivos. Baseado na teoria de competitividade, Man, Lan e Chang (2002) abordam entre as competências empreendedoras, a competência de comprometimento, sendo aquela que conduz o indivíduo a persistir em seu negócio e ser comprometido com o mesmo.

É notório que para o desenvolvimento de quaisquer organização ou atividade profissional é necessário comprometimento e responsabilidade por parte dos gestores e profissionais envolvidos, como percebe-se nos fragmentos de falas das entrevistadas, comprometimento com a organização, cliente, fornecedores.

Associado a esse pensamento, Lacerda, Vasconcelos e Tavares (2007) abordam o compromisso como uma competência gerencial que é priorizada entre os gestores. Segundo esses autores, compromisso é tomar posse dos objetivos da empresa como se fossem próprios dos gestores, dessa forma, apoiar, incentivar metas, superar os desafios, ser fiel com todos os compromissos pessoais e profissionais que apareçam.

4.2.4 Busca de informações

Competência empreendedora que leva o empreendedor a avaliar a concorrência, estuda o perfil dos clientes, consulta especialistas, visa buscar informações que levem a uma melhor condução estratégica do seu negócio (LENZI, 2008).

Eu falo muito, mas eu quero agir, porque falar eu já falei muito, agora eu quero começar e eu estou começando. Porque antes eu falava, falava, falava que ia fazer, mas não procurava, nem a mudança em mim, porque primeiro tem que ser eu. Aí agora eu **comecei com psicóloga, aí procurei a consultoria financeira**, aí coloquei uma gerente, aos pouquinhos já estou andando, já estou dando uns passos né? Já vejo mudanças, o importante é começar [E4].

Das entrevistadas dessa pesquisa, apenas uma em sua fala mencionou sobre a busca de informações. No que tange ao desenvolvimento dessa competência, a participante relatou buscar auxílio de especialistas, a fim de conseguir alavancar seu negócio, tanto auxílio psicológico, como financeiro, com intuito de melhorar a gestão de pessoas como também a lógica financeira.

Os achados convergem com os estudos de Lacerda, Vasconcelos e Tavares (2007) entre as competências gerenciais priorizadas para os gestores está a aprendizagem contínua, que traduz a capacidade de buscar informações que auxiliem na melhoria do negócio, potencializando as experiências de outros e a própria, agregando a organização.

Apesar dos autores mencionados anteriormente relatarem sobre a busca de informações ser uma competência priorizada por gestores, percebe-se que apenas uma participante mencionou sobre a mesma. A utilização dessa competência leva a uma vantagem competitiva da organização, uma melhora no processo decisório, pois através das informações os gestores conseguem evoluir seus produtos ou serviços, avaliar a concorrência, ter uma base para precificação, se atualizam das tendências de mercado e possibilitam melhorias significativas para a empresa.

Portanto, a partir da fala da entrevistada percebe-se uma visão estratégica, com sua busca de especialistas para o crescimento da organização. Cada dia mais têm sido necessário esse olhar estratégico pelo gestor, para que dessa forma consiga não apenas buscar, mas identificar e utilizar com eficácia as informações.

Para Fleury e Fleury (2001), ter essa visão é uma competência profissional onde o empreendedor não apenas conhece, mas busca entender o negócio da organização, visualizando oportunidades e alternativas.

4.2.5 Persuasão e rede de contatos

Parte do pressuposto que o empreendedor precisa visar um bom relacionamento a fim de atender seus objetivos seja com clientes, colaboradores ou fornecedores (LENZI, 2008). Entre as competências destacadas por Man, Lan e Chang (2002) a competência de relacionamento refere-se à capacidade do indivíduo se comunicar, fazer contatos, se relacionar com pessoas e dessa forma persuadi-las.

“Eu lido através da comunicação, a gente vai explicar ao cliente, vai mostrar, pergunta se já acompanhou, se já viu nosso trabalho... eu digo que ali tem alguém por trás organizando aquilo tudo... eu mostro eventos, fotos, vídeos e é assim que a gente consegue” [E3].

Assim como E3, E7 também pontua acerca da comunicação, destacando a importância de **“explicar para o meu cliente o que está agregado a aquele valor,**

porque é viável para ele pagar aquele preço no meu serviço. E assim, junto do serviço está agregado uma carga de conhecimento” [E7]. Em vista disso, “primeiro eu **gosto de negociar**, eu gosto de ter contato com gente, eu gosto de fazer amizade e meu trabalho e me proporciona todo dia conhecer pessoas” [E1].

Os achados evidenciam elementos referentes a persuasão e rede de contatos, prioritariamente no que se refere a relação com os clientes, permitindo compreender como tais competências são desenvolvidas. E1 através da comunicação com pessoas novas, consegue negociar, mostrar seu produto, criar relacionamentos. E3 também através da comunicação consegue persuadir o seu cliente mostrando como se dá o funcionamento do serviço ofertado, da mesma forma que E7 explica ao seu cliente sobre o seu trabalho e o que tem agregado ao que ela oferece, fazendo com que o cliente esteja ciente do que vai adquirir. Percebe-se que através da persuasão e da comunicação, as empreendedoras buscam influenciar o comportamento de compra do público-alvo, a fim de alcançar os objetivos dos negócios.

Se torna essencial essa competência para um empreendedor, pois através da comunicação, de uma rede de relacionamentos, é possível trocar conhecimentos e informações relevantes que podem agregar a empresa, como um suporte. Segundo Cooley (1990), essa competência permite o empreendedor influenciar pessoas ao seu redor e auxilia o desenvolvimento de relações comerciais com objetivos lucrativos.

É através da comunicação que o empreendedor consegue convencer o cliente a comprar determinado produto ou serviço, através da persuasão faz o cliente compreender o que está agregado na oferta e o porquê de ele não adquirir com o concorrente, ou por um preço menor.

Frente ao exposto, Man e Lau (2005) apontam que a competência de relacionamento engloba a comunicação eficiente, o processo de negociações com clientes e parceiros, como também a construção de redes de relacionamentos. Contudo, apesar de se entender, a partir da literatura consultada, que a troca de informações é importante para a gestão do empreendimento, nota-se que das sete entrevistadas, somente três mencionaram sobre tais aspectos e focaram apenas na relação com os clientes, tendo em vista que não foram citados outros parceiros importantes para o andamento dos negócios, a exemplo de fornecedores.

4.2.6 Independência e autoconfiança

Segundo Lenzi (2008) é a competência empreendedora que permite o empreendedor a ser auto confiante, seguro, ter autonomia, ser independente. **“Tenho atitude, não espero por ninguém, vou sozinha e dou conta do que tiver que ser feito”** [E1]. **“O que botar eu faço, tenho atitude e coragem de colocar em frente... mesmo que não me faltasse nada, eu sempre quis ter meu dinheiro, ser independente”** [E2]. **“Tipo, eu já vendi outras coisas e qualquer coisa que você me botar para vender, eu vendo... Eu vendi meu carro em dois dias, então assim, eu amo vender, eu gosto de atender”** [E4]. **“E eu sempre sozinha me erguia e eu não tenho problema nenhum, se hoje eu cair eu me ergo de novo”** [E5].

Frente ao exposto, E1, E4 e E5 demonstram possuir confiança e segurança para buscar alcançar seus objetivos; E2 além de segurança, iniciou seu negócio visando ser independente e, com isso, adquirir autonomia financeira. É perceptível que em todas elas identificam-se características as quais auxiliaram no processo de crescimento e amadurecimento do negócio.

A autoconfiança e a segurança, inclusive, estão presentes em muitos empreendedores, por ser também um traço de personalidade que auxilia nessa jornada profissional, em ter domínio das ações realizadas, ter a segurança que vai dar certo, em ser confiante nas decisões tomadas. Segundo Schumpeter (1982), essas características individuais de independência, autoconfiança, segurança, são competências empreendedoras que fazem o empreendedor ser capaz de ter controle em situações desafiantes, ser autossuficiente, passar confiança aos que estão ao seu redor e ter sempre uma visão positiva.

Através das falas das entrevistadas percebe-se que o desenvolvimento de tais competências se deu através da iniciativa, da segurança e da busca pelo alcance dos objetivos, além da batalha pela independência. Esses resultados se aproximam dos estudos de Man e Lau (2005) que relacionam as competências empreendedoras com os aspectos pessoais do indivíduo.

Vale mencionar que, por ser uma característica pessoal do empreendedor, tem sido alvo de estudo entre muitos autores. Hisrich e Peter (2004), por exemplo, relatam existir um perfil exato de empreendedor segundo suas características, menciona entre elas o controle, a independência, a motivação e outras que traçam esse perfil

empreendedor. Ainda segundo o autor, é a partir da independência que um indivíduo se torna um empreendedor.

4.3 Competências a serem desenvolvidas

A fim de melhor compreender acerca do desenvolvimento de competências empreendedoras, também foi questionado sobre possíveis competências empreendedoras que ainda não foram adquiridas pelas entrevistadas, sendo unanimidade nas respostas o fato de que existem competências que ainda precisam desenvolver para a gestão dos empreendimentos.

Entre as competências que as participantes elencaram que ainda precisam desenvolver, foi possível perceber competências tanto comportamentais, quanto competências técnicas. Conforme Leme (2005), as competências comportamentais são aquelas que unem as habilidades que o empreendedor precisa para realizar suas funções, já as competências técnicas, está ligado a tudo que o empreendedor precisa revelar como diferencial competitivo.

“A persistência, as atitudes, a gente tem que aprender a **lidar com os seres humanos**” [E6]. “Eu acho que ainda me falta **coragem de arriscar**, ter coragem de investir em algo maior. Eu ainda sou meio receosa” [E7]. Assim como as falas de E7 e E6, os discursos a seguir demonstram olhares para competências no eixo comportamental:

Com certeza, muita. Primeiro **paciência**, porque tem aqueles clientes maravilhosos que elogiam seu trabalho, que te tratam bem, mas também tem aqueles que com uma palavra estragam seu dia sabe? Então assim, questão de paciência mesmo, de entender, de ficar calado né, as vezes é necessário [E1].

Eu ainda não gosto muito de microfone, então quando eu vejo um microfone, que eu preciso falar, **eu ainda tenho aquela insegurança**, sou inibida, **sou um pouco tímida**, falo baixo, mas assim é uma coisa que eu vou quebrar e tenho certeza que vou superar [E3].

Com certeza, **paciência** é o que mais tenho que ter e humildade. Eu acho que você ser humilde e você ter paciência são duas coisas que não é do dia para noite e você não aprende hoje e fica para o resto da vida... vai ser adquirido ao longo dos anos [E5].

Por outro lado, outros relatos demonstraram uma preocupação com o desenvolvimento de competências técnicas, no que se refere as áreas de gestão de pessoas e financeira.

Tenho, com certeza. Essa questão de gestão né, eu preciso **entender melhor essa parte financeira sabe?** É o que eu vou dormir pensando, acordo pensando. Essa parte também de saber direito o que entra e o que sai, não sei [E2]

Quero desenvolver em nome de Jesus a **gestão de pessoas**, eu preciso desenvolver isso aí, porque é um comportamento que eu posso mudar né? Eu preciso **gerir melhor minha empresa e meus funcionários e motivar mais** [E4].

Assim, E1, E3, E5, E6 e E7 relataram precisar desenvolver algumas das competências ligadas ao comportamento, a paciência, superação de dificuldades e persistência. Já E2 e E4 revelaram a necessidade de desenvolver competências de cunho técnico para gerir melhor seus negócios, como a gestão de pessoas, gestão financeira, tendo foco maior no negócio.

Também foi questionado durante a entrevista se as empreendedoras após esses anos de empreendimento continuam buscando conhecimentos em cursos, palestras, cursos de reciclagem, sobre quais conhecimentos busca, como também a frequência da participação delas. Apenas E6 se posicionou negativamente em relação a tal questão: “tentei, mas não tive condições ainda não. A minha prole não me permitiu ainda não”.

Eu continuo buscando. **Gosto de acompanhar empreendedores**, casos de sucesso e aplicar dentro de minha loja. A pessoa tem que sempre está buscando conhecimento, sempre, sempre, não pode parar ou fica para trás. Tento sempre aprender mais sobre o que eu vendo, para saber explicar aos meus clientes sabe [E1].

Sim. Esse mês mesmo **comprei dois cursos** de bolo. Há um tempo atrás comprei outro de pães, cookies, empadas, enfim, sempre estou fazendo. Comprei um de gestão também, de marketing para o Instagram. Porque quero também melhorar nisso, ainda mais quando a gente vende por internet, preciso entender melhor. E eu não gosto de me acomodar sabe? [E2].

Isso, continuo. Em **cursos, palestras, feiras** e até em outros cerimoniais... a cada ano eu procuro ir a congresso de nível nacional de eventos, pelo menos um e assim, em feiras eu procuro ir pelo menos entre duas e três durante o ano. E sempre nessa área de cerimonial [E3].

Continuo, se não a gente fica para trás, não pode ficar para trás. Eu gosto de **fazer cursos na parte do empreendedorismo**, estou focada agora nessa parte de WhatsApp Business e vendas... e depois vamos fazer o de atendimento, só que vamos fazendo por partes, vai entrar consultoria financeira também aqui [E4].

... esse ano eu **perdi até a conta de quantos cursos eu fiz**. O ano passado era em torno de três a quatro cursos em média por ano. Só que esse ano só online eu fiz mais de quarenta, fora os presenciais que eu ainda não contei, mas eu acho que foram uns onde a doze presenciais, mês que vem eu ainda vou fazer três... na área de maquiagem, de cabelo... já fiz curso em

atendimento ao cliente também [E5].

Sim. Na área de maquiagem e marketing. **Praticamente todo mês eu compro curso**, quando não é online, é presencial. Mas assim, é na média de uns quatro cursos presenciais por ano e outros online [E7].

Das sete participantes, seis confirmaram continuar buscando conhecimento com frequência em suas determinadas áreas e apenas uma relatou que apesar de ter tentado buscar conhecimento ao longo dos anos, o tempo dedicado aos filhos se tornou empecilho para a realização de tais atividades. Cabe salientar que nos estudos de Castro, Braz e Freitas (2019), a conciliação entre a vida pessoal e profissional foi considerada uma tarefa difícil para algumas mulheres.

É importante destacar que a busca e a aprendizagem nos cursos, palestras e outros, permitem as entrevistadas a inovarem em seus negócios, a aumentarem a qualidade do produto/serviço, a gerirem também de forma melhor, como a solucionar problemas existentes. Entre as competências gerenciais abordadas por Lacerda, Vasconcelos e Tavares (2007) está a aprendizagem contínua, que segundo eles é a capacidade de buscar informações para resolução do negócio.

Man, Lau (2005) consideram a aprendizagem como uma competência empreendedora, pois segundo eles, o empreendedor está constantemente aprendendo por vários meios. Através da proatividade, ou se estudando com assuntos de sua área, aplicando o que aprendeu no dia-a-dia, assim por diante.

Portanto, observou-se que a partir dos achados do presente estudo que as mulheres buscam cursos para se profissionalizar, sendo esses parte de um aprendizado formal, pois tiveram que se dedicar, encontrar tempo e absorver conteúdo para enfim aprenderem e colocarem em prática esses conhecimentos que possivelmente refletem no desenvolvimento de competências empreendedoras.

4.4 Desafios encontrados

Como todo trabalho, há um desafio e obstáculo a ser enfrentado, as sete empreendedoras entrevistadas pontuaram os principais desafios encontrados na caminhada empreendedora, entre eles estão: a falta de conhecimento de administração, como gestão de pessoas (liderança e motivação de funcionários) e gestão financeira (entendimento do fluxo de caixa, capital de giro, lucros e afins).

“É mais a **questão de administrar mesmo**, porque é complicado essa parte. Gestão de pessoas principalmente, lidar com os funcionários, fazer com que eles trabalhem com qualidade, se sintam motivados sabe?” [E1]. “É o financeiro, **administrar o financeiro**, é tanto que essa parte eu já joguei para o meu esposo. Porque para mim eu não sei administrar” [E5].

As participantes também relataram que entre os desafios encontrados, sentem grande dificuldade em continuar seus negócios diante os aumentos constantes dos produtos, impostos e taxas. Se manterem no mercado diante a concorrência, como também de convencerem seus clientes a pagarem determinado valor em seus produtos ou serviços e compreenderem o valor agregado a eles.

Outra dificuldade mencionada foi a de ter que moldar o comportamento pessoal, deixar de procrastinar e produzir mais em seu negócio, “é **procrastinar**, que eu procrastino muito nas coisas, fico deixando para depois. Eu falo muito, mas eu quero agir” [E4]. Também foi citado o desgaste decorrente do ritmo de trabalho: “é muito estressante o **ritmo de trabalho**, desestimulante o aumento constante dos produtos e não poder cobrar o valor justo para não perder para a concorrência” [E2].

Além disso, ganhar a confiança do cliente também foi apontada como dificuldade: “então assim, a gente tem essa **dificuldade do cliente não conhecer o seu trabalho**, do cliente não reconhecer o valor que você está cobrando por seu trabalho e eu acredito que esses sejam os maiores de todos” [E3]. Portanto, “os principais desafios é precificar, é **convencer o cliente do valor do seu trabalho**, produto e a questão da concorrência” [E7].

O principal desafio que eu senti foi **conquistar a confiança** dos alunos sabe? Eu pegar a academia como eu peguei, as pessoas sem nem saberem quem eu era e você adquirir a confiança de cada um, o respeito de cada um, foi mais difícil. E ao longo do tempo foi se manter no mercado em meio a concorrência” [E6].

Durante a entrevista também foi questionado como as empreendedoras enfrentam tais desafios. Foi mencionado que utilizam da comunicação com o cliente para que compreendam o real valor agregado a tal serviço ou produto, como também para conquistar a confiança e ganhar credibilidade; delegam funções a pessoas que tenham conhecimento na área de administração e gestão; buscam investir constantemente em seus negócios para se diferenciarem da concorrência e dessa forma conquistarem o mercado.

Vale ressaltar que alguns dos desafios mencionados pelas entrevistadas nessa presente pesquisa, se assemelham com os desafios encontrados no estudo realizado por Nassif et. al (2011) com mulheres empreendedoras. Dentre esses, estão o crescente aumento dos impostos, sendo desestimulantes para os negócios das mulheres pesquisadas.

Os resultados da pesquisa convergem também com os estudos de Gebran (2012) com empreendedoras de Jundiaí/SP, que visou identificar os perfis, aprendizagens e competências dessas mulheres. Entre os desafios na caminhada empreendedora encontrados por elas, estão a conquistas de cliente e de se manter no mercado diante a concorrência, desafios esses mencionados pelas entrevistadas da presente pesquisa.

Apesar dos desafios, essas mulheres encontram no empreendimento a motivação para superá-los e se manterem no mercado ao longo dos anos. Segundo Jonathan (2005), as mulheres conseguem enfrentar seus desafios, não importando o nível de dificuldade, pois trabalham por se sentirem satisfeitas em seus negócios. E apesar de suas múltiplas funções e papéis, conseguem viver bem.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As discussões sobre empreendedorismo feminino e o desenvolvimento de competências empreendedoras em mulheres, tem sido alvo de estudo em diversos locais. As características e atitudes dessas mulheres abarcam fatos e experiências que agregam conhecimento, se tornando propósito de questionamentos à mente de pesquisadores. Nesta seção, são expostas as principais considerações finais sobre a presente pesquisa, tendo por fundamentação os resultados obtidos e as reflexões a partir do que foi observado e analisado.

O presente estudo visou compreender o desenvolvimento de competências empreendedoras em mulheres da cidade de Patos-PB. Com o intuito de atender ao objetivo geral proposto, foi necessário responder a cada um dos objetivos específicos. O primeiro propôs caracterizar o perfil das mulheres empreendedoras pesquisadas.

Nessa primeira análise, foi identificado o perfil de mulher de negócios em todas as participantes, apesar de nem todas se considerarem como uma. Mas o fato de carregarem em si características, posturas, motivações, traços de personalidades que

relataram terem sido primordiais para o início de sua caminhada empreendedora, se assemelham as características identificadas em um perfil empreendedor.

Foi identificado também dentre essas características a coragem, sendo listada por quase todas as participantes como fundamental para o início do negócio. Acerca das características que consideram mais importantes como uma mulher de negócios, ter paciência em relação ao cliente emergiu bastante nos discursos, visto que há diversos tipos de clientes e é preciso saber lidar com cautela e paciência diante as situações, a fim de conseguir fidelizá-lo. Ademais, as falas das mulheres se tornam exemplo de determinação e persistência, diante da coragem relatada por elas e que parece influenciar o desenvolvimento de competências empreendedoras.

O segundo objetivo propôs investigar as competências empreendedoras das mulheres entrevistadas. Percebe-se entre elas uma compreensão positiva acerca da definição de competência, como a habilidade de desenvolver algo ou ter conhecimento na área que trabalha, relacionando competência a forma que gerem ou lidam com seus trabalhos.

Quanto as competências identificadas estão a exigência de qualidade, persistência, comprometimento, busca de informações, aprendizagem contínua, persuasão e rede de contatos, relacionamento, auto confiança. E embora não tenha sido identificadas outras competências existentes, acredita-se estarem intrínsecas e fazerem parte do conjunto de habilidades desenvolvidas ao longo dos anos como empreendedoras.

Foram mencionadas as competências que ainda precisam ser desenvolvidas, entre elas as competências comportamentais e as técnicas. Notou-se uma necessidade de conhecimento técnico para uma melhor gestão, em especial do controle financeiro, relatado por mais de uma entrevistada. Apesar de ter sido evidenciado uma constante busca por conhecimento e capacitação, não foi mencionado entre as entrevistadas uma busca por aprendizado nas áreas que elas citaram ainda precisarem desenvolver, como a gestão financeira, gestão de pessoas e outras.

Quanto aos desafios encontrados, atendendo ao terceiro e último objetivo, as falas repercutiram, de modo geral, acerca da falta de conhecimento nos tipos de gestão (administrativa, financeira, de pessoas), aspectos de grande importância para o bom andamento das atividades organizacionais e que merecem, portanto, a atenção por parte das empreendedoras entrevistadas.

Quanto às possíveis limitações da pesquisa, pode-se citar a abrangência, pelo fato de ter sido selecionada apenas a cidade de Patos-PB como campo de análise, bem como a quantidade de entrevistas realizadas, porém justificável diante da escolha metodológica pela pesquisa qualitativa. Ademais, vale salientar a dificuldade de acessar as empreendedoras e ter tempo hábil para realizar as entrevistas devido aos seus horários serem pequenos em decorrência do ritmo acelerado de trabalho, o que, ainda assim, não comprometeu o alcance dos resultados pretendidos com esse estudo.

Frente ao exposto, visando à continuidade dos estudos no campo de empreendedorismo feminino e de competências empreendedoras, propõem-se algumas sugestões de pesquisas futuras: ampliar o escopo deste estudo com um número maior de empreendedoras; analisar as competências empreendedoras predominantes por ramo de negócio; abranger o estudo para demais localidades.

Portanto, a partir da realização da pesquisa, diante os achados apontados, foi possível refletir da importância de se identificar as competências empreendedoras dentro de negócios gerenciados por mulheres, tendo esse público características peculiares que refletem positivamente na gestão do empreendimento. Identificando essas competências, elas auxiliam na gestão dos empreendimentos, como também no processo decisório e alcance de objetivos, tendo relevância para a organização.

REFERÊNCIAS

ALVES, V.A; VIANA, H.B; MORGAN, L. LANDIM, A. Empreendedorismo feminino: uma análise do perfil de mulheres proprietárias de pequenas e médias empresas. **Revista Observatório de la Economía Latinoamericana**, v. 16, p. 1-17, 2016.

AMORIM, R. O.; BATISTA, L. E. **Empreendedorismo feminino: razão do empreendimento**. Disponível em: <http://www.uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170602115149.pdf>. Acessado em: 20 DE SETEMBRO. 2020.

ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: Uma revisão crítica. In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Org.). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005, p. 12-33.

BAHIA, M.C.A. **Mulheres no comando das organizações: um caso de polícia**. Dissertação de Mestrado em Administração. Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia: Salvador, 2002.

BIRD, B. Implementing entrepreneurial ideas: The case for intention. **Academy of management Review**, v. 13, n. 3, p. 442-453, 1988.

BITTENCOURT, C. C. **Gestão de competências e aprendizagem nas organizações**. São Leopoldo/RS: Unisinos, 2005.

CASTRO, J. C. S.; BRAZ, A. F; FREITAS, D. M. Empreendedorismo feminino: um estudo de caso realizado na Câmara da Mulher Empreendedora de Viçosa-MG. Empreendedorismo, **Gestão e Negócios**, v. 8, n. 8, p. 515-542, 2019.

COOLEY, L. Entrepreneurship training and the strengthening of entrepreneurial performance. **Final Report**. Contract No. DAN-5314-C-00-3074-00. Washington: USAID, 1990.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DICKSON, A. **Mulheres no trabalho**. Porto Alegre: Globo, 2010.

DORNELAS, J. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 6. ed. – São Paulo: Empreende/Atlas, 2017.

FEUERSCHÜTTE, S. G.; GODOI, C. K. Competências empreendedoras: um estudo historiográfico no setor hoteleiro. Rio de Janeiro: **XXXI EnANPAD**, p. 1-4, 2007.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. Editora Atlas AS, 2000.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista**

de administração contemporânea, v. 5, n. SPE, p. 183-196, 2001.

GEBRAN, M. **Mulheres empreendedoras de Jundiaí/SP: perfis, aprendizagens e competências**. FACCAMP - Faculdade de Campo Limpo Paulista. Tese dissertação Mestrado. Campo Limpo Paulista - SP, 2012.

GEM – GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil – 2019**: relatório executivo. Curitiba: IBQP, 2019.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE-revista de administração de empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GOMES, A. F. **O perfil empreendedor de mulheres que conduzem seu próprio negócio**: um estudo na cidade de Vitória da Conquista-BA. Revista Alcance, v. 11, n.2, p. 207 – 226, 2004.

HISRICH, R. D.; PETERS, Michael P.; EMPREENDEDORISMO, Bookman. 5ª edição, 2004. **Bibliografia base**.

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

LACERDA, M. C. A.; VASCONCELOS, M. C. R. L.; TAVARES, M. C. **Competências Gerenciais: O que esperar dos Gestores de uma Grande Empresa?** Rev. CCEI, v.11, n.19, p. 97-120, mar. 2007.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Artmed, 2003.

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

LENZI, F. C. Os empreendedores corporativos nas empresas de grande porte: um estudo da associação entre tipos psicológicos e competências empreendedoras. **Doutorado em Administração thesis**, 2008.

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

MACHADO, H. V. **Tendências do comportamento gerencial da mulher empreendedora**. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 23. 1999.

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

MAN, T. W. Y.; LAU, T. Entrepreneurial competencies of SME, owner/manager in the Hong Kong services sector: a qualitative analysis. **Journal of Entreprising Culture**, 8(3), 2000.

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

MAN, T. W.; LAU, T.; CHAN, K. F. The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. **Journal of business venturing**, v. 17, n. 2, p. 123-142, 2002.

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

NASSIF V., et. al. **Competências empreendedoras: há diferenças entre empreendedores e intraempreendedores?**. RAI Revista de Administração e Inovação, v. 8, n. 3, p. 33-54, 2011.

ROSA, S. B.; SOUZA, V. A. B.; LOCH, A. Comportamentos empreendedores: por que as mulheres empreendem? In: LAPOLLI, E. M.; FRANZONI, A. M. B.; FELICIANO, A. M. (Org.). **Mulheres em ação: notáveis empreendedoras em Santa Catarina**. Florianópolis: Pandion, 2011. p. 20-41.

SANDBERG, J. Understanding human competence at work: an interpretative approach. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 1, p. 9-25, Feb, 2000.

SANTOS, L. M. M. dos S. O papel da família e dos pares na escolha profissional. **Psicologia em Estudo**, v. 10, n. 1, p. 57-66, 2005.

SCHLICKMANN, E.; PIZZARRO, D. A evolução da mulher no mercado de trabalho: uma abordagem sob a ótica da liderança. **Revista Borges**, v. 3, n. 1, p. 70-89, 2013.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. Cortez editora, 2017.

SCHMITZ, A. L. F. Competências empreendedoras: os desafios dos gestores de instituições de ensino superior como agentes de mudanças. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

SCHUMPETER, J. A. TEORIA DO DESENVOLVIMENTO. ECONÔMICO. **São Paulo: Abril Cultural**, 1982.

SEBRAE. **Relatório de Negócios**. Belo Horizonte: Sebrae, 2011.

STEYAERT, C. 'Entrepreneuring' as a conceptual attractor? A review of process theories in 20 years of entrepreneurship studies. **Entrepreneurship and regional development**, v. 19, n. 6, p. 453-477, 2007.

TAKAHASHI, A. R. W.; ZAMPIER, M. A. Competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora: modelo conceitual de pesquisa. **Cadernos Ebape**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 6, p. 565-585, jul. 2011.

VENKATARAMAN, S. The distinctive domain of entrepreneurship research. In: KATZ, J.; BROCKHAUS, R. **Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth**, v. 3, p. 119-138. Greenwich, CT: JAI Press, 1997.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VILLAS BOAS, A. **Valor Feminino: desperte a riqueza que há em você** – São Paulo: Ed. Do autor, 2010.

ZARIFIAN, P. Objetivo competência: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001. **O modelo da competência**, 2003.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA



**CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADA
CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO
ALUNA: LEILYANNE CIMARA OLIVEIRA DE SOUSA**

ROTEIRO DE ENTREVISTA

O.E.1: Caracterizar o perfil das mulheres empreendedoras pesquisadas

- Idade:
 - Estado civil:
 - Escolaridade:
 - Número de filhos:
 - Chefe de família?
 - Tempo de atuação como empreendedora:
 - Concluiu algum curso na área de Administração/Gestão? Caso sim, qual?
1. Você se considera de fato uma mulher de negócios? Quais são as características que você possui e qual considera a mais importante como uma mulher de negócios?
 2. Das características que você mencionou, qual a que mais lhe atraiu para o seu negócio?

O.E.2: Investigar as competências empreendedoras das mulheres entrevistadas

3. E o termo competência é familiar para você? Qual a sua compreensão a respeito?
4. Quais as competências (conhecimentos/habilidades/attitudes) você acha que são essenciais para um empreendedor?
5. Dentre essas competências que você citou, quais competências você acredita possuir?
6. Você precisou desenvolver alguma competência para abrir, ou para continuar com seu negócio? Como fez isso?
7. Você acha que ainda precisa desenvolver algum tipo de competência? Qual? Por quê?
8. Depois desses anos de empreendimento, você continua buscando conhecimentos em cursos, palestras ou cursos de reciclagem? Quais conhecimentos você busca? Com qual frequência?

O.E.3: Apontar os principais desafios enfrentados pelas empreendedoras

9. Quais os principais desafios que encontra na gestão do empreendimento?
10. Como você lida com esses desafios? Quais as estratégias que utiliza para enfrentar as possíveis dificuldades encontradas na gestão do seu negócio?



APÊNDICE B – TERMO DE CONSETIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezada,

A senhora está sendo convidada a participar da pesquisa intitulada: Desenvolvimento de competências empreendedoras: uma análise sob a perspectiva de mulheres da cidade de Patos – PB, sob a responsabilidade de: Leilyanne Cimara Oliveira de Sousa e da orientadora Cinthia Moura Fradeⁱ. Sua participação é muito importante para a realização desta pesquisa, contudo é totalmente voluntária, não lhe cabendo qualquer obrigação de fornecer as informações solicitadas pela pesquisadora. Antes de decidir sobre sua permissão para a participação na pesquisa, é importante que entenda a finalidade da mesma e como ela se realizará. Portanto, leia atentamente as informações que seguem.

A pesquisa tem como objetivo principal compreender o desenvolvimento de competências empreendedoras em mulheres da cidade de Patos-PB e apenas com sua autorização será realizada a coleta dos dados, que ocorrerá por meio de uma entrevista. É importante o esclarecimento de que os riscos da sua participação são considerados mínimos, limitados à possibilidade de eventual desconforto psicológico ao responder os questionamentos que lhe serão apresentados, enquanto que, em contrapartida, os benefícios obtidos com esta pesquisa serão relevantes e traduzidos em esclarecimentos para a população estudada.

A voluntária poderá recusar-se a participar, ou retirar seu consentimento a qualquer fase da realização da pesquisa ora proposta, não havendo qualquer penalização ou prejuízo. Será prestada assistência e acompanhamento durante o desenvolvimento da pesquisa, não havendo a cobrança de ônus de qualquer espécie.

Os dados individuais serão mantidos sob sigilo absoluto e será garantida a privacidade das participantes, antes, durante e após a finalização do estudo. Os resultados da pesquisa poderão ser apresentados em congressos e publicações científicas, sem qualquer meio de identificação das participantes, no sentido de contribuir para ampliar o nível de conhecimento a respeito das condições estudadas.

Em caso de dúvidas, você poderá obter maiores informações entrando em contato com Leilyanne, através do telefone (83) 99869-9915 ou através do e-mail: leilyanneoliveira@gmail.com ou do endereço: Avenida Inglaterra, Jardim Europa, nº 635, Patos-PB. Após a devida leitura desse documento, compreensão e esclarecimento de dúvidas com a pesquisadora responsável, o presente termo deverá ser assinado, caso concorde em participar.

CONSENTIMENTO

Após ter sido informado sobre a finalidade da pesquisa DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS: UMA ANÁLISE SOB A PERSPECTIVA DE MULHERES DA CIDADE DE PATOS – PB e ter lido os esclarecimentos prestados no presente Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, eu _____ autorizo a participação no estudo, como também dou permissão para que os dados obtidos sejam utilizados para os fins estabelecidos, preservando a nossa identidade. Desta forma, assino este termo, juntamente com o pesquisador, em duas vias de igual teor, ficando uma via sob meu poder e outra em poder do pesquisador.

Patos-PB, _____ de _____ de 2020.

Assinatura da Participante

Assinatura da Pesquisadora

ⁱ E-mail: cinthiafrade@servidor.uepb.edu.br