



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA**

**DANIELLE APARECIDA AMARAL DE MOURA**

**APRENDIZAGEM E COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS:  
ESTUDO COM ARTESÃS NO ESTADO DO CEARÁ**

**FORTALEZA**

**2023**

DANIELLE APARECIDA AMARAL DE MOURA

APRENDIZAGEM E COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS: ESTUDO COM  
ARTESÃS NO ESTADO DO CEARÁ

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria – Profissional, da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração e Controladoria. Área de concentração: Gestão organizacional.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Antonio Martins Lima.

FORTALEZA

2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Sistema de Bibliotecas

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

- M885a Moura, Danielle Aparecida Amaral de.  
Aprendizagem e competências empreendedoras : Estudo com artesãs no Estado do Ceará / Danielle Aparecida Amaral de Moura. – 2023.  
115 f.
- Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Mestrado Profissional em Administração e Controladoria, Fortaleza, 2023.  
Orientação: Prof. Dr. Marcos Antonio Martins Lima.
1. aprendizagem. 2. competências. 3. competências empreendedoras. 4. mulheres artesãs. I. Título.  
CDD 658
-

DANIELLE APARECIDA AMARAL DE MOURA

APRENDIZAGEM E COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS: ESTUDO COM  
ARTESÃS NO ESTADO DO CEARÁ

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria – Profissional, da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração e Controladoria. Área de concentração: Gestão organizacional.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Antonio Martins Lima.

Aprovado em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. Dr. Marcos Antonio Martins Lima (Orientador)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Profa. Dra. Sandra Maria dos Santos  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Profa. Dra. Gabrielle Silva Marinho  
Universidade Estadual do Ceará (UECE)

Dedico este trabalho ao meu Deus.

## AGRADECIMENTOS

Poderia resumir em uma única linha minha gratidão ao meu Deus: começo, meio e fim. Obrigada Senhor, por permitir que eu concretizasse este sonho. Com a permissão Dele, prossigo.

A Jesus Cristo, por tanto amor. És minha vida, luz e verdade.

Ao Espírito Santo, pela companhia, orientações e inspirações.

À Nossa Senhora, minha amada Mãezinha, presente desde o início com seu olhar de amor e cuidado. Sonhou comigo este sonho.

Aos meus amados pais, Pedro Blum e Marta Maria, pela missão tão bem cumprida de amor, educação e proteção.

Às minhas irmãs, Emmanuela Aparecida e Gabryella Aparecida, por serem minhas amadas companheiras de vida.

Aos meus sobrinhos, Guilherme, André e Letícia, por existirem e pelo amor que me transmitem. Que eu possa ser incentivo e exemplo de amor aos estudos e conhecimentos.

Ao prof. Dr. Marcos Antonio Martins Lima, meu orientador, que me guiou ao longo de toda a pesquisa com muita paciência, confiança, dedicação, incentivo e por todos os conhecimentos transmitidos.

À profa. Dra. Gabrielle Silva Marinho, que gentilmente aceitou de prontidão participar da banca e forneceu preciosas contribuições ao desenvolvimento desta pesquisa.

À profa. Dra. Sandra Maria dos Santos, por aceitar participar da banca, estar presente em todo o curso e ser tão generosa com a transmissão de seus conhecimentos e orientações.

Às artesãs e aos líderes, a todos que participaram desta pesquisa, por compartilharem suas histórias de vida e experiências, em especial à Ana Célia e Samuel.

Minha gratidão às pessoas que encontrei no caminho, que me ajudaram e me encorajaram com atitudes, palavras de ânimo e força, principalmente na reta final.

Aos meus amigos, pelo fato de existirem e tornarem minha vida mais feliz, em especial à amiga Michele.

A todos que integram o Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará, pelo apoio e disponibilidade.

Enfim, meus agradecimentos e respeito a todos.

Jesus, eu confio em Vós!  
(Diário, 327 - Santa Faustina).

## RESUMO

Estudos sobre as experiências de vida de mulheres empreendedoras são lacunas importantes a serem supridas para o avanço dessa área de pesquisa. Entender as competências recorrentes dessas mulheres e compreender suas experiências de vida possibilitam melhorias frente à atuação em empreendimentos (VASCONCELOS, 2014). As mulheres artesãs estão inseridas em um importante contexto econômico local com impacto na geração de trabalho e renda, onde as empreendedoras precisam aprender e desenvolver competências. Foram adotados, como base teórica, os modelos de aprendizagem empreendedora de Politis e Gabrielsson (2005) e o modelo de competências empreendedoras de Man e Lau (2000). Nesse contexto, a presente pesquisa tem por objetivo geral investigar a contribuição da aprendizagem empreendedora no desenvolvimento de competências empreendedoras de artesãs no Estado do Ceará. Assim, esta pesquisa tem por objetivos específicos: analisar o conhecimento empreendedor adquirido; analisar as experiências de carreira empreendedora; investigar o processo de transformação de aprendizagem empreendedora e os fatores que influenciam o processo de transformação da experiência em conhecimento; além de investigar as competências empreendedoras das artesãs no Estado do Ceará. Quanto à metodologia, a pesquisa apresenta natureza qualitativa e descritiva, realizada mediante entrevistas semiestruturadas com oito artesãs e três líderes que atuam de forma independente, no ramo de ensino, gestão e consultoria, com ampla experiência no setor de artesanato do crochê no Estado do Ceará. Os dados foram tratados por meio da análise de conteúdo e operacionalizados no *software* ATLAS.ti 7. Os resultados apontam que as artesãs possuem habilidades em reconhecer oportunidades e estão em busca de mais conhecimentos para lidar com as obrigações relacionadas ao novo negócio. Identificou-se que as artesãs aprendem por meio do processo experiencial, ou seja, com a experiência diária, o trabalho em equipe, estudos, cursos, entre outros. As artesãs não possuem experiência de criação de empresas, no entanto, possuem experiência de administração e no setor específico do negócio. Constatou-se que o modo predominante do processo de transformação da experiência em conhecimento empreendedor das artesãs é o *exploitation*. O sucesso, a lógica causal e a orientação de carreira especialista são os fatores que têm mais influência sobre esse processo, coincidindo com o modo *exploitative*. As seis competências empreendedoras do modelo de Man e Lau (2000) influenciam a atuação das artesãs: administrativa, conceituais, oportunidade, relacionamento, estratégica e comprometimento. Sendo que as competências empreendedoras de comprometimento e estratégica são as mais bem caracterizadas. Por fim, foi identificada forte ligação do processo de aprendizagem empreendedora com o desenvolvimento de competências empreendedoras das artesãs.

**Palavras-chave:** Aprendizagem; Competências; Competências empreendedoras; Mulheres artesãs.



## ABSTRACT

Studies on the life experiences of women entrepreneurs are important gaps to be filled for the advancement of this research area. Understanding the recurring competences of these women and comprehending their life experiences enable improvements in their performance in entrepreneurial ventures (VASCONCELOS, 2014). Female artisans are embedded in an important local economic context with an impact on job creation and income generation, where entrepreneurs need to learn and develop competences. The theoretical foundations of this study are the entrepreneurial learning models proposed by Politis and Gabrielsson (2005) and the entrepreneurial competence model by Man and Lau (2000). In this context, the main objective of this research is to investigate the contribution of entrepreneurial learning to the development of entrepreneurial competences among artisans in the State of Ceará. Thus, this research has the following specific objectives: to analyze the acquired entrepreneurial knowledge, to examine the experiences of entrepreneurial career, to investigate the process of entrepreneurial learning transformation and the factors influencing the transformation process from experience to knowledge, and to explore the entrepreneurial competences of artisans in the State of Ceará. Regarding the methodology, this research adopts a qualitative and descriptive nature, conducted through semi-structured interviews with eight artisans and three independent leaders working in education, management, and consulting with extensive experience in the crochet craft sector in the State of Ceará. The data were analyzed using content analysis and operationalized with the ATLAS.ti 7 software. The results indicate that artisans possess skills in recognizing opportunities and are seeking further knowledge to manage the obligations related to their new business. It was identified that artisans learn through experiential processes, that is, through daily experiences, teamwork, studies, courses, among others. Artisans do not have experience in establishing businesses; however, they have experience in administration and in the specific sector of their business. It was found that the predominant mode of transformation process from experience to entrepreneurial knowledge among artisans is exploitation. Success, causal logic, and specialist career orientation are the factors that exert the greatest influence on this process, aligning with the exploitative mode. The six entrepreneurial competences from the model proposed by Man and Lau (2000) influence the performance of artisans: administrative, conceptual, opportunity-seeking, relationship-building, strategic, and commitment. The entrepreneurial competences of commitment and strategic thinking are the most well-characterized. Lastly, a strong connection between the process of entrepreneurial learning and the development of entrepreneurial competences among artisans was identified.

**Keywords:** Learning; Competences; Entrepreneurial Competences; Female Artisans.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Ciclo de aprendizagem experiencial de Kolb .....	23
Figura 2 - Modelo conceitual de aprendizagem empreendedora de Politis.....	25
Figura 3 - Modelo conceitual da pesquisa .....	38
Figura 4 - Reconhecimento de oportunidades .....	52
Figura 5 - Lidar com as responsabilidades do novo negócio .....	55
Figura 6 - Experiência de criação de empresas .....	58
Figura 7 - Experiência de administração .....	60
Figura 8 - Experiência específica do setor.....	62
Figura 9 - Exploration .....	65
Figura 10 - Exploitation.....	66
Figura 11 - Resultados de eventos prévios .....	68
Figura 12 - Orientação de carreira.....	71
Figura 13 - Competência empreendedora administrativa.....	73
Figura 14 - Competência empreendedora de comprometimento.....	75
Figura 15 - Competências empreendedoras conceituais.....	76
Figura 16 - Competência empreendedora estratégica.....	77
Figura 17 - Competência empreendedora de oportunidade.....	79
Figura 18 - Competência empreendedora de relacionamento .....	80

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Experiências da carreira empreendedora.....	27
Quadro 2 - Processo de transformação .....	28
Quadro 3 - Fator A .....	28
Quadro 4 - Fator B.....	29
Quadro 5 - Fator C.....	29
Quadro 6 - Orientação de carreira de empreendedor.....	30
Quadro 7 - Modelos teóricos de aprendizagem empreendedora e experiencial .....	30
Quadro 8 - Áreas de competência definidoras de comportamentos empresariais.....	34
Quadro 9 - Tarefas empreendedoras e as áreas de competências requeridas .....	34
Quadro 10 - Pesquisas sobre aprendizagem e/ou competências empreendedoras no contexto brasileiro .....	39
Quadro 11 - Tipologia e regiões do artesanato no Estado do Ceará.....	45
Quadro 12 - Congruência dos objetivos específicos com o roteiro de entrevista semiestruturada .....	47
Quadro 13 - Categorias de análise e unidades de contexto e registro .....	49
Quadro 14 - Dados das artesãs .....	50
Quadro 15 - Dados dos líderes .....	50
Quadro 16 - Modos predominantes .....	64
Quadro 17 - Lógica ou racionalidade dominante .....	70

## LISTA DE SIGLAS

CEART	Central de Artesanato do Ceará
EBC	Empresa Brasil de Comunicação
GEM	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
OMS	Organização Mundial da Saúde
RESF	Rede de Economia Solidária e Feminista
SCIELO	<i>Scientific Electronic Library Online</i>
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SPELL	<i>Scientific Periodicals Electronic Library</i>
SPS	Secretaria da Proteção Social, Justiça, Mulheres e Direitos Humanos

## SUMÁRIO

1	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	14
1.1	<b>Problema de pesquisa</b> .....	16
1.2	<b>Objetivos</b> .....	16
1.3	<b>Justificativa</b> .....	17
1.4	<b>Aspectos metodológicos</b> .....	20
1.5	<b>Estrutura da dissertação</b> .....	20
2	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	22
2.1	<b>Aprendizagem empreendedora</b> .....	22
2.1.1	<i>Modelos de aprendizagem empreendedora</i> .....	23
2.2	<b>Competências empreendedoras</b> .....	31
2.2.1	<i>Modelos de competências empreendedoras</i> .....	33
2.2.2	<i>Empreendedorismo feminino</i> .....	35
2.3	<b>Modelo conceitual da pesquisa</b> .....	37
2.4	<b>Estudos empíricos anteriores sobre aprendizagem e/ou competências empreendedoras</b> .....	38
3	<b>METODOLOGIA</b> .....	42
3.1	<b>Tipologia</b> .....	42
3.2	<b>Estratégia de pesquisa</b> .....	43
3.3	<b>Unidades de análise</b> .....	43
3.4	<b>Sujeitos da pesquisa</b> .....	44
3.5	<b>Coleta de dados</b> .....	46
3.6	<b>Instrumento de coleta de dados</b> .....	47
3.7	<b>Análise de dados</b> .....	48
4	<b>APRESENTAÇÃO DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	50
4.1	<b>Análise sociodemográfica da amostra</b> .....	50
4.2	<b>Conhecimento empreendedor</b> .....	51
4.2.1	<i>Reconhecimento de oportunidades</i> .....	51
4.2.2	<i>Lidar com as responsabilidades do novo negócio</i> .....	54
4.3	<b>Experiência de carreira empreendedora</b> .....	57
4.3.1	<i>Experiência de criação de empresas</i> .....	57
4.3.2	<i>Experiência de administração</i> .....	59
4.3.3	<i>Experiência específica do setor</i> .....	62

<b>4.4</b>	<b>Processo de transformação e os fatores que influenciam o processo de transformação.....</b>	<b>63</b>
<b>4.4.1</b>	<b><i>Processo de transformação</i> .....</b>	<b>63</b>
4.4.1.1	<i>Exploration</i> .....	64
4.4.1.2	<i>Exploitation</i> .....	66
<b>4.4.2</b>	<b><i>Fatores que influenciam o processo de transformação</i> .....</b>	<b>68</b>
4.4.2.1	<i>Resultados de eventos prévios</i> .....	68
4.4.2.2	<i>Lógica ou racionalidade dominante</i> .....	69
4.4.2.3	<i>Orientação de carreira</i> .....	70
<b>4.5</b>	<b>Competências empreendedoras .....</b>	<b>72</b>
<b>4.5.1</b>	<b><i>Competência empreendedora administrativa</i> .....</b>	<b>72</b>
<b>4.5.2</b>	<b><i>Competência empreendedora de comprometimento</i> .....</b>	<b>74</b>
<b>4.5.3</b>	<b><i>Competências empreendedoras conceituais</i> .....</b>	<b>76</b>
<b>4.5.4</b>	<b><i>Competência empreendedora estratégica</i> .....</b>	<b>77</b>
<b>4.5.5</b>	<b><i>Competência empreendedora de oportunidade</i> .....</b>	<b>79</b>
<b>4.5.6</b>	<b><i>Competência empreendedora de relacionamento</i> .....</b>	<b>80</b>
<b>4.6</b>	<b>Discussão de resultados .....</b>	<b>81</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>88</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>91</b>
	<b>APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA .....</b>	<b>100</b>
	<b>APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO .....</b>	<b>104</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo é considerado um fenômeno global, assumindo uma posição de destaque no cenário político, econômico e social. Sua relevância tem sido bastante discutida e explorada na contemporaneidade, através de estudos e pesquisas científicas, que procuram investigar qual é o perfil, quem são as pessoas e como ocorrem as oportunidades para a criação de um negócio (SILVA; SILVA, 2019).

O processo empreendedor envolve todas as funções, atividades e ações associadas com a criação de novas empresas. Em primeiro lugar, o empreendedorismo envolve o processo de criação de algo novo, de valor. Em segundo, o empreendedorismo requer a devoção, o comprometimento de tempo e o esforço necessário para fazer a empresa crescer. E em terceiro, o empreendedorismo requer ousadia, que se assumam riscos calculados, que se tomem decisões críticas e que não se desanime com as falhas e os erros (DORNELAS, 2021).

Empreender e manter o empreendimento significam acompanhar as tendências do mercado e gerar engajamento com um público que se renova de forma constante. A informação flui com velocidade precipite e o mercado cria novas necessidades. Dessa forma, há uma exigência para que as empresas sejam inovadas com o intuito de se tornarem prósperas e sustentáveis. Por consequência, esse cenário exige desenvolvimento de competências e aprendizagem do empreendedor.

Oliveira e Lima (2020) manifestam que o empreendedor tende a ver as coisas sob a ótica diversa do senso comum. Normalmente, possui raciocínio rápido e, em muitos casos, prefere a própria memória a registros impressos ou mesmo a bancos de dados eletrônicos.

De acordo com pesquisa do *Global Entrepreneurship Monitor* – GEM (2022), com o percentual de 61,4%, o sonho de “ter o próprio negócio” foi destacado de forma expressiva entre os empreendedores nascentes, indicando que mesmo aqueles que já iniciaram a operação percebem que estão apenas começando. Ainda, de acordo a pesquisa do GEM (2022), o Brasil subiu seis posições no *ranking* de empreendedores estabelecidos, atingindo a 7ª posição, com referência ao ano de 2020.

A importância da participação das mulheres no empreendedorismo tem fomentado pesquisas e estudos sobre o tema, com o registro do termo empreendedorismo feminino. Lubina *et al.* (2020), ressaltam que a presença feminina no âmbito organizacional se destaca pela energia produtiva e pela capacidade criativa necessárias à iniciativa empreendedora. A participação crescente de mulheres na criação de novos empreendimentos tem atuado como parâmetro de equivalência social. Tal atitude permite que elas assumam posições relevantes nas

transações do mercado e recebam reconhecimento como personagens ativas no crescimento econômico.

Sobre a aprendizagem empreendedora, Politis e Gabrielsson (2005) discorrem que essa é, muitas vezes, descrita como um processo contínuo que facilita o desenvolvimento de conhecimentos necessários para ser eficaz no início e na gestão de novos empreendimentos. Os autores desenvolveram um modelo teórico sobre o referido tema com as seguintes categorias: conhecimento empreendedor, experiências da carreira empreendedora, processo de transformação e fatores que influenciam o processo de transformação da experiência em conhecimento.

Em seu estudo com empreendedores sergipanos, Andrade e Olave (2015) ressaltaram que o processo de aprendizagem dos pequenos empresários geralmente ocorre por meio do conhecimento oriundo das suas próprias experiências e da observação das experiências de terceiros. O estudo salientou a confirmação de que o processo de aprendizagem do pequeno empresário ocorre a partir das suas experiências pessoais e profissionais, as quais constituem a principal fonte de criação e transformação de conhecimentos.

Silva *et al.* (2017) acrescentam que a aprendizagem empreendedora é um modo *continuum* e experiencial, em constante evolução por causa da interação e do relacionamento entre as pessoas, por meio do exercício das atividades profissionais, da participação em feiras e eventos, da observação mútua na execução de cada função, na relação de confiança e/ou desconfiança entre os membros, sem mencionar a reflexão sobre o desempenho de cada *stakeholder* e/ou organização para validar se estão no caminho certo para atingir a estratégia de curto, médio e longo prazos.

De acordo com Vogt e Bulgacov (2019), o estudo da aprendizagem empreendedora surgiu a partir da interseção de duas temáticas já existentes e amplamente desenvolvidas na produção acadêmica (empreendedorismo e aprendizagem), o que fez com que a temática carregasse em suas bases alguns pressupostos que vêm dos fundamentos das duas referidas áreas de estudo.

Mamede e Moreira (2005) refletem sobre as ações empreendedoras, que estão associadas às competências por representarem o senso de identificação de oportunidades, a capacidade de relacionamento em rede, as habilidades conceituais, a capacidade de gestão, a facilidade de leitura, ao posicionamento em cenários conjunturais e ao comprometimento com interesses individuais e da organização.

Segundo Zampier e Takahasi (2011), os empreendedores são identificados em relação às características de inovação, reconhecimento de oportunidades, entre outras. E para



compreender o empreendedorismo nessa acepção, é importante entender como os empreendedores desenvolvem suas competências e compreender como ocorre o processo de aprendizagem empreendedora, uma vez que a literatura já tem dado e comprovado evidências suficientes desta inter-relação.

Sobre competência, Le Boterf (1994) reforça que essa não é apenas um somatório de saberes, nem somente saber selecionar dentro de um repertório de recursos, como conhecimentos, habilidades, qualidades, experiência, emoções, entre outros, os elementos pertinentes para a solução de problemas: é preciso saber organizá-los, pois muitos indivíduos, mesmo possuindo os recursos corretos, não sabem combiná-los para a ação nos momentos em que isso é necessário.

Com o entrelace dos temas aprendizagem e competências, Zampier e Takahashi (2014) arrematam com a afirmação de não haver desenvolvimento sem aprendizagem, a qual se constitui numa evolução necessária para a aquisição de competências, ancoradas em estudos de Bitencourt (2005) e Freitas e Brandão (2006), que reforçam a importância do processo de aprendizagem.

Por fim, Zampier e Takahasi (2011) manifestaram que a investigação do processo de aprendizagem empreendedora, por meio do modelo de Politis e Gabrielsson (2005) integrado ao modelo de competência empreendedora de Man e Lau (2000), representa uma estrutura com forte potencial explicativo para o desenvolvimento das competências empreendedoras de oportunidade e administrativas.

## **1.1 Problema de pesquisa**

A questão norteadora da pesquisa situa-se em função do contexto da temática e surge da seguinte indagação:

Qual a contribuição da aprendizagem empreendedora no desenvolvimento de competências empreendedoras de artesãs no Estado do Ceará?

## **1.2 Objetivos**

Esta pesquisa tem como objetivo geral: investigar a contribuição da aprendizagem empreendedora no desenvolvimento de competências empreendedoras de artesãs no Estado do Ceará.

A fim de atender ao objetivo geral, faz-se necessário o delineamento dos seguintes objetivos específicos:

- 1) Analisar o conhecimento empreendedor adquirido pelas artesãs no Estado do Ceará;
- 2) Analisar as experiências de carreira empreendedora das artesãs no Estado do Ceará;
- 3) Investigar o processo de transformação de aprendizagem empreendedora e os fatores que influenciam o processo de transformação da experiência em conhecimento das artesãs no Estado do Ceará;
- 4) Investigar as competências empreendedoras das artesãs no Estado do Ceará.

### **1.3 Justificativa**

O empreendedorismo como campo de pesquisa acadêmica vem sendo estudado por diversas áreas das Ciências Humanas e Sociais, como a Economia, a Psicologia, a Sociologia e a Administração (ZAMPIER; TAKAHASHI, 2011).

A importância do empreendedorismo no Brasil é incontestável, com geração de emprego e renda, inovações, criação e desenvolvimento de produtos, serviços e oportunidades, impulsionando a economia do país.

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2023a), a cada 10 postos de trabalho gerados no Brasil no ano de 2022, aproximadamente oito foram criados pelas micro e pequenas empresas (MPE), com base no Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Caged). Com o resultado positivo, o acumulado do ano ultrapassou dois milhões de novas vagas, das quais quase 1,6 milhão teve lugar nos pequenos negócios. Segundo dados do Ministério da Economia, as micro e pequenas empresas representam quase 98% dos novos negócios do país e são responsáveis por 62% dos empregos e por 27% do Produto Interno Bruto (BRASIL, 2022).

No Brasil, as mulheres têm conquistado cada vez mais espaço no empreendedorismo. De acordo com pesquisa do GEM (2022), os empreendedores nascentes dividiram-se praticamente em partes iguais entre homens e mulheres, nas faixas etárias compreendidas entre 25 e 44 anos, com ensino médio completo e grande parcela com educação superior, e pertencentes a famílias com renda entre dois e seis salários-mínimos.

Em defesa dessa temática, Vasconcelos (2014) afirma que os estudos sobre mulheres empreendedoras têm sua importância baseada na mudança de vida que é

proporcionada por meio do empreendedorismo. Entender as competências recorrentes de mulheres empreendedoras e compreender as experiências de vida dessas mulheres possibilitam melhorias frente à atuação em empreendimentos. A autora manifesta que os vínculos entre aprendizagem e competência empreendedora ocorrem por intermédio do contexto e suas variáveis que exercem influência na construção da narrativa de identidade, conforme experiências vividas pelas mulheres em suas trajetórias de vida profissional. O empreendedorismo é um fenômeno cultural e é resultado das práticas ou experiências vividas pelo indivíduo.

Micozzi e Lucarelli (2016) manifestam o amplo reconhecimento das mulheres no desempenho de um importante papel no processo de crescimento de um país e que essa participação em atividades empreendedoras poderia favorecer a diversidade dos agentes econômicos em termos de motivação e reconhecimento de oportunidades, ponto essencial para o crescimento econômico.

De acordo com o SEBRAE (2023b), o Governo Federal, entendendo a importância do empreendedorismo e com o objetivo de reverter o processo de desindustrialização do país e fortalecer as políticas de desenvolvimento com inclusão social, recriou o Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC), com o objetivo de fomentar, acompanhar, monitorar e propor medidas para melhoria do ambiente de negócios para os artesãos, entre outras atribuições.

Segundo Azevedo e Andrade (2017), uma das áreas de atuação da mulher empreendedora é o artesanato, por ser essa uma atividade de habilidade manual associada ao trabalho feminino. Acrescentam que o artesanato proporciona uma forma de produção que pode ou não gerar bens econômicos, porém, sua maior vantagem encontra-se na geração de trabalho para grupos de mulheres que almejam ocupar um lugar na sociedade. O artesanato, como atividade profissional, contribui para o resgate da autoconfiança e autonomia das mulheres.

Segundo Barbosa e D'Avila (2014), no caso do artesanato, a questão da divisão sexual do trabalho se apresenta na característica do ofício, sendo ele 'feminino', uma vez que está atrelado à 'delicadeza' do fazer minucioso, ao princípio da separação, e, sendo um complemento ao orçamento, ao princípio hierárquico.

Segundo Falci e Pinto (2022), em termos das formas de organização do trabalho dos artesãos no Brasil, os dados das pesquisas domiciliares apontam uma persistência de padrões e perfis, sendo 80% de mulheres.

Com números expressivos, essa atividade teve destaque no ano de 2022 no Estado do Ceará, que reconhece no artesanato uma das grandes vocações produtivas. De acordo com

dados da Central de Artesanato do Ceará (CEART), equipamento da Secretaria da Proteção Social, Justiça, Mulheres e Direitos Humanos (SPS) do Governo do Estado do Ceará, o artesanato cearense movimentou R\$ 3,8 milhões no ano de 2022 (SPS, 2023).

A CEART desenvolve ações e projetos para promover o artesanato cearense, reforçando a importância da atividade de artesanato, que cumpre importante papel no desenvolvimento regional, pois além do potencial de geração de trabalho e renda, promove a inserção da mulher e do jovem no setor produtivo e comercial, estimula práticas do associativismo, fixa o artesão em seu lugar de origem e consolida a identidade cultural cearense (SPS, 2021).

No primeiro semestre de 2022, o somatório das vendas pela CEART chegou a R\$ 1,26 milhão. O resultado mais que triplicou em relação ao mesmo período de 2021, que foi de R\$ 374,2 mil. Foram mais de 12,7 mil pessoas beneficiadas, em 2022, com a venda de artesanato cearense em feiras e eventos e nas lojas da CEART. As vendas totalizaram R\$ 3.825.757,97, um aumento de 66% com relação a 2021, quando somou R\$ 2.298.081,12 (GONÇALVES, 2022; SPS, 2023).

Embora haja diversos estudos que abordam aprendizagem e competências empreendedoras, a proposta de investigação desta pesquisa busca preencher uma lacuna de estudos empíricos dessas temáticas no empreendedorismo de mulheres artesãs.

Para Meneghetti (2019), a aprendizagem empreendedora é um tema que tem despertado o interesse de pesquisadores a partir do final da década de 1990, que se refere à capacidade de processar informações, formar competências capazes de solucionar problemas, ou seja, investigar oportunidades de forma eficiente.

De acordo com Vogt e Bulgacov (2019), no cenário nacional, a necessidade de avançar na produção de conhecimento sobre aprendizagem empreendedora decorre do fato de que só a partir de 2010 passou-se a utilizar a literatura internacional disponível sobre o tema em pesquisas no Brasil, além de que, atualmente, ao serem realizadas pesquisas, utiliza-se predominantemente como base teórica as perspectivas até então hegemônicas (cognitiva e experiencial), sem apresentar nenhuma novidade substancial no que se refere ao avanço teórico dentro da temática.

Diante do exposto, esta pesquisa pretende contribuir para o enriquecimento dos estudos organizacionais e acadêmicos, a exemplo de permitir a reflexão sobre experiências anteriores e desenvolvimento de competências para potencializar o resultado dos negócios atuais e explorar novas oportunidades. Os resultados poderão subsidiar ações coletivas e públicas com a identificação de como as empreendedoras artesãs aprendem, como desenvolvem

competências empreendedoras, quais são as suas principais deficiências a serem supridas, entre outras, além de trazer importantes *insights* para melhorar a experiência de aprendizagem das artesãs e impulsionar a produção de conhecimentos sobre aprendizagem e competências empreendedoras.

#### **1.4 Aspectos metodológicos**

No que tange à abordagem da pesquisa, esta é caracterizada como qualitativa e descritiva.

A estratégia escolhida é o estudo de casos múltiplos. Yin (2015) defende que, apesar de o estudo de caso único poder render *insights* inestimáveis, a maioria dos estudos de casos múltiplos tem a probabilidade de ser mais forte do que os projetos de casos únicos, pois a utilização de múltiplos casos reforça a robustez da pesquisa.

Os dados primários foram coletados por meio de entrevista semiestruturada. Para tal, foi utilizado um roteiro composto por 33 perguntas, além dos itens relacionados aos dados pessoais e profissionais. Os relatos das entrevistas foram tratados de forma qualitativa por meio da análise de conteúdo e operacionalizados no software ATLAS.ti 7.

#### **1.5 Estrutura da dissertação**

Esta dissertação está estruturada em cinco seções. A primeira, introdução, contempla uma perspectiva inicial e apresenta a contextualização do tema, problema de pesquisa, objetivos geral e específicos, justificativa e os aspectos metodológicos para a realização do estudo.

A segunda seção corresponde ao referencial teórico e busca compreender a aprendizagem e as competências empreendedoras como construtos centrais, além de discorrer sobre o empreendedorismo feminino como cenário deste estudo, tendo como sujeitos da pesquisa as artesãs no Estado do Ceará. Esta sessão aborda, também, os estudos empíricos sobre aprendizagem e/ou competências empreendedoras.

A terceira seção apresenta os procedimentos metodológicos, com a apresentação de: tipologia, estratégia de pesquisa, unidades de análise, sujeitos da pesquisa, coleta de dados, instrumento de coleta de dados e análise de dados.

A quarta seção, apresentação dos dados e discussão de resultados, evidencia os achados do estudo. São realizadas a análise e triangulação, a fim de responder os objetivos desta pesquisa.

A quinta seção, considerações finais, explana as ponderações da autora sobre os principais resultados da pesquisa e faz a retomada dos objetivos, além de apresentar sugestões para pesquisas futuras, e aponta as limitações deste estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A presente seção fornece o arcabouço teórico que serviu de sustentáculo à proposta de execução desta pesquisa, com a apresentação dos dois construtos principais, os modelos de Politis e Gabrielsson (2005) para a aprendizagem empreendedora e o modelo de Man e Lau (2000) pertinente às competências empreendedoras. A seção está estruturada em dois tópicos principais, a saber: (i) aprendizagem empreendedora e (ii) competências empreendedoras, além de abordar sobre modelos de aprendizagem empreendedora, modelos de competências empreendedoras e, por fim, empreendedorismo feminino.

### 2.1 Aprendizagem empreendedora

A aprendizagem é um fenômeno que tem merecido a atenção da comunidade acadêmica e das organizações nas últimas décadas. Se a aprendizagem é vivencial, ela ocorre a partir da contribuição das experiências. Assim, o ser humano está apto a aprender todo o tempo, seja em ambientes formais ou informais (BISPO, 2015).

Segundo Meneghetti *et al.* (2020), a maior parte do aprendizado ocorrente em um contexto empresarial é de natureza experiencial. Isso implica dizer que o processo complexo pelo qual os empresários aprendem com as experiências é de grande importância para um entendimento de como ocorre a aprendizagem empreendedora. Corroborando com essa temática, Oliveira e Lima (2020) afirmam que há influência das experiências de carreira empreendedora na exploração de novas possibilidades e no processo de transformação de experiência em conhecimento empreendedor.

Contudo, Pimentel (2007) já alertava que aprender pela experiência não significa que qualquer vivência redunde em aprendizagem. Essa aprendizagem é, sobretudo, mental. Assim sendo, apropriar (tornar próprios) os saberes procedentes da experiência demanda processos contínuos de ação e reflexão.

Pela importância desse tema, alguns estudiosos desenvolveram modelos teóricos que buscaram explicar como ocorre o processo de aprendizagem empreendedora, dentre eles: Kolb (1984), Moraes e Hoeltgebaum (2003), Rae (2004), Politis e Gabrielsson (2005) e Holcomb *et al.* (2009).

O modelo de Politis e Gabrielsson (2005) será explanado mais detalhadamente na próxima subseção, sendo esse modelo utilizado para o embasamento teórico, que por sua vez utilizou Kolb (1984) como fundamento.

### 2.1.1 Modelos de aprendizagem empreendedora

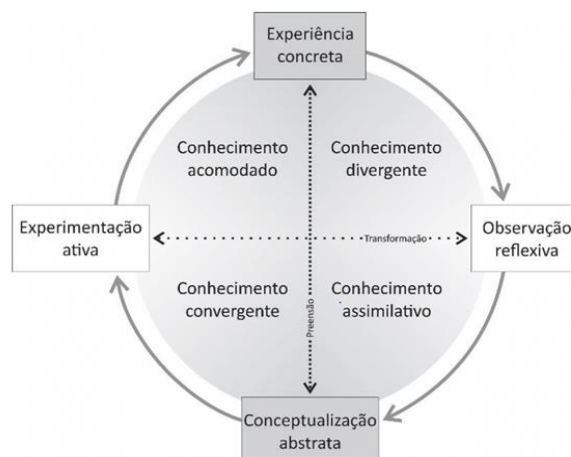
David Allen Kolb, teórico educacional americano, destacou-se pela sua “Teoria da Aprendizagem Experiencial” (TAE), tornando-se um dos principais, senão o principal, representante desta escola de pensamento pragmatista.

Kolb (1984) descreve o processo de aprendizagem experiencial com base em um ciclo de quatro etapas, envolvendo quatro modos adaptativos de aprendizagem denominados de: experiência concreta, que diz respeito a envolver-se completa, aberta e imparcialmente em novas experiências; observação reflexiva, pertinente a refletir sobre essas experiências, observá-las a partir de diversas perspectivas; conceitualização abstrata, para criar conceitos que integrem suas observações em teorias sólidas em termos de lógica; e, por fim, experimentação ativa, que refere-se a usar essas teorias para tomar decisões e resolver problemas.

A ação do ciclo de aprendizagem foi definida por uma ampla variedade de pesquisadores e de consultores, mas a origem do ciclo é atribuída frequentemente a John Dewey (1966). O conceito mais interessante em seu estudo sobre aprendizagem é a noção de experiência. Ele a define como uma contínua reorganização e reconstrução da experiência. A aprendizagem ocorre todo o tempo e em todas as situações em que as pessoas agem e interagem, refletem e pensam (ANTONELLO, 2006).

A Figura 1 mostra o ciclo quadrifásico de aprendizagem experiencial, que pode iniciar a partir de quaisquer das modalidades, resultando em formas distintas de intervir na realidade e aprender com a experiência. Kolb (1984) também identificou quatro estilos de aprendizagem: divergente, assimilador, convergente e acomodador.

Figura 1 - Ciclo de aprendizagem experiencial de Kolb



Fonte: Elaborado por Krakauer, Santos e Almeida (2017) a partir de Kolb (1984).



Considerando os estudos de Kolb (1984), Politis e Gabrielsson (2005) manifestam que a aprendizagem empreendedora tem sido apresentada como um processo experiencial, onde a experiência pessoal de um empreendedor é transformada em conhecimento, que por sua vez pode ser usado para orientar a escolha de novas experiências. Ele assevera que ao investigar a aprendizagem empreendedora, no entanto, é necessário reconhecer que as experiências de carreira dos empresários não conduzem diretamente para que o conhecimento empreendedor seja adquirido. Em vez disso, o ganho de novas experiências e o desenvolvimento de novos conhecimentos podem ser descritos como um processo onde as experiências são transformadas em conhecimento adquirido experimentalmente.

O modelo de Moraes e Hoeltgebaum (2003) noticia que o processo de formação do empreendedor deve considerar a etapa do ciclo de vida da organização. E para compreender como os empreendedores de fato aprendem, é necessário compreender como eles se tornam empreendedores, como gerenciam o seu próprio negócio e como atuam estrategicamente. Dessa forma, a análise envolve a identificação de oportunidade e a administração da empresa criada se baseia na ideia de que a aprendizagem deve ser pensada em etapas de acordo com o ciclo de vida da organização do empreendedor. Também é baseada na compreensão do processo de aprendizagem gerencial, na qual a finalidade do empreendedor consiste em criar um negócio e administrá-lo com o intuito de crescimento e sobrevivência a longo prazo.

O modelo de Rae (2004) considera o indivíduo dentro do seu contexto social e abrange três dimensões: a) formação pessoal e social; b) aprendizagem contextual; e c) empreendimento negociado. Esse modelo ilustra o processo de aprendizagem e formação da identidade, as práticas sociais emergentes e as negociações que ocorrem durante a aprendizagem empreendedora.

O modelo de Holcomb *et al.* (2009) é chamado de arquitetura de aprendizagem empreendedora. Os autores trouxeram a ideia de que a aprendizagem sofre interferências do contexto ambiental em que o indivíduo está inserido. A maneira de formar conhecimento pode ocorrer por experiências e por observações das experiências acontecidas com outros indivíduos e ensinamentos.

Em seus estudos, Zampier e Takahashi (2011) explicam que o modelo de Politis e Gabrielsson (2005) se destaca pela contribuição que traz à literatura existente sobre aprendizagem empreendedora, de três formas:

- a) Com destaque para o papel da experiência no desenvolvimento do conhecimento empreendedor, integrando teorias da aprendizagem experiencial (KOLB, 1984; MARCH, 1991) ao campo do empreendedorismo;

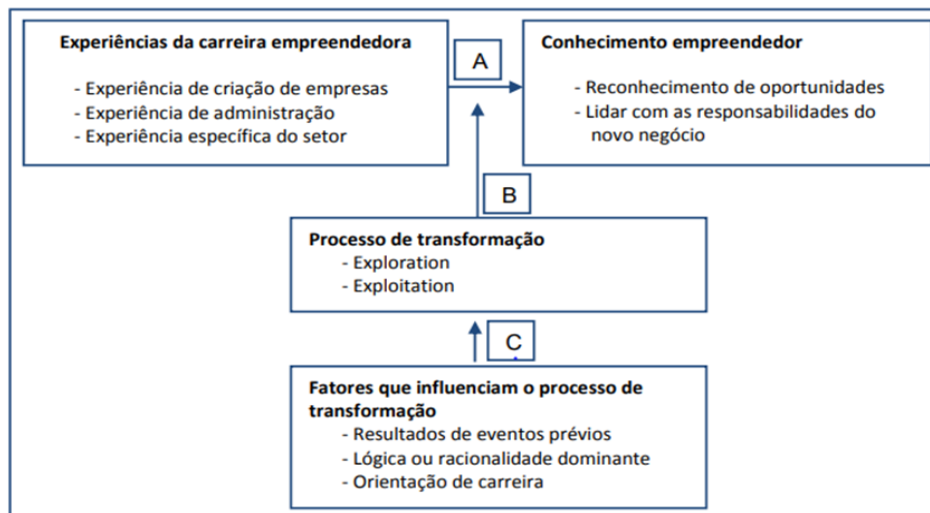
- b) Ao distinguir entre a experiência de um empreendedor e o conhecimento por ele adquirido;
- c) Ao desenvolver um enfoque mais dinâmico da aprendizagem empreendedora, focando no processo intermediário entre as experiências empreendedoras e o desenvolvimento do conhecimento empreendedor e como ambos são transformados continuamente. Tendo o foco do estudo colocado no processo de transformação das experiências dos empreendedores.

O modelo conceitual de Politis e Gabrielsson (2005) se apresenta com as seguintes categorias: conhecimento empreendedor, experiências de carreira empreendedora, processo de transformação e fatores que influenciam o processo de transformação.

Politis e Gabrielsson (2005) utilizam o modelo de Kolb (1984), que considera a aprendizagem como um processo de transformação de experiências, as quais são continuamente criadas e recriadas. No entanto, os autores argumentam que, quando se estuda o processo de aprendizagem empreendedora, é importante reconhecer que o modelo cíclico de Kolb não é plenamente adequado para entender a complexidade e as incertezas dos empreendedores, tendo em vista que o processo de aprendizagem empreendedora não necessariamente segue essa sequência cíclica predeterminada, justificando, assim, a criação do seu modelo e demonstrando o avanço dos seus estudos (ZAMPIER; TAKAHASHI, 2011).

Apresenta-se o modelo conceitual de aprendizagem empreendedora de Politis e Gabrielsson (2005) na Figura 2 a seguir, o qual será utilizado como base teórica desta pesquisa:

Figura 2 - Modelo conceitual de aprendizagem empreendedora de Politis



Fonte: Politis e Gabrielsson (2005).

Na Figura 2, apresentada com o Modelo de Politis e Gabrielsson (2005), a primeira categoria destacada é o conhecimento empreendedor.

Sendo a aprendizagem aplicada ao conceito de empreendedorismo, tem-se referido a como reconhecer uma oportunidade e como agir ao encontrá-la, além de aprender como superar obstáculos na organização e administração de novos negócios, enfrentando as responsabilidades oriundas desse novo negócio (ZAMPIER; TAKAHASHI, 2013).

De acordo com Politis e Gabrielsson (2005), lidar com responsabilidades de novos negócios não pode ocorrer sem o reconhecimento prévio de oportunidade. Esse ponto de partida implica, em particular, dois resultados de aprendizagem distintos relacionados à aprendizagem empreendedora: maior eficácia no reconhecimento de oportunidades e maior eficácia em lidar com as responsabilidades do novo negócio.

Os estudos de Politis e Gabrielsson (2005) consideram uma maior eficácia no processo de reconhecimento de oportunidades como resultado da aprendizagem empreendedora e levantam a questão de porquê alguns indivíduos têm a capacidade de descobrir oportunidades empreendedoras e outros não.

Os autores complementam que pesquisas anteriores identificaram pelo menos dois fatores que influenciam a probabilidade de que determinados indivíduos aumentem sua possibilidade de descobrir oportunidades empreendedoras: a posse das informações prévias necessárias para identificar uma oportunidade e as propriedades cognitivas necessárias para valorizá-la.

Uma experiência diversa de vida pode estimular a criatividade associando-se a mais conexões, que por sua vez pode fornecer uma base mais robusta para aprendizagem e desenvolvimento em novas e incertas situações (COHEN; LEVINTHAL, 1990; POLITIS; GABRIELSSON, 2005).

De acordo com Vasconcelos (2014), essa categoria vai ao encontro do modelo de Man e Lau (2000) no que tange à área das competências de oportunidades de mercado, em suas formas diversas, e à área das competências administrativas relacionadas com a organização de diferentes recursos internos e externos. O modelo de competências empreendedoras de Man e Lau (2000) será discutido na próxima seção.

A segunda categoria do modelo de Politis e Gabrielsson (2005) é definida pelas experiências da carreira empreendedora.

Em sua pesquisa sobre aprendizagem empreendedora com microempresários de empresas incubadas, Nascimento (2018) discorre que a experiência de carreira dos empreendedores faz referência aos antecedentes do conhecimento empreendedor. Isso significa que a experiência prévia de situações semelhantes serve muitas vezes de base para a experiência e para o conhecimento em contextos empresariais. Pode prover o empreendedor com *insights*

sobre como desenvolver e financiar novas organizações, produtos ou serviços, como contratar e liderar pessoas e como atrair e manter consumidores (POLITIS; GABRIELSSON, 2005).

De acordo com Zampier e Takahashi (2011), os três tipos de experiências relevantes na carreira dos empreendedores são: experiência em criação de novas empresas, experiência em gestão e experiência específica do setor que se pretende atuar. Cada um desses tipos facilita a aquisição de conhecimento que pode ajudar a resolver problemas similares no futuro. Embora o modo como essas experiências são transformadas em conhecimentos depende do processo de transformação predominante do empreendedor.

Politis e Gabrielsson (2005) definem os pressupostos referentes ao desenvolvimento do conhecimento provenientes dessas experiências, conforme resumido no quadro abaixo:

Quadro 1 - Experiências da carreira empreendedora

Categoria	Experiências	Proposição
Experiências da carreira empreendedora	- Experiência em criação de novas empresas;	A experiência de carreira do empreendedor, em termos de criação de empresas, gestão e experiência específica do setor é positivamente relacionada ao desenvolvimento do conhecimento empreendedor.
	- Experiência em gestão;	Quanto maior a experiência de carreira, maior é a eficácia do empreendedor em reconhecer e agir nas oportunidades empreendedoras.
	- Experiência específica do setor que se pretende atuar.	Quanto maior a experiência de carreira, maior é a eficácia do empreendedor em lidar com os desafios de novos negócios. A autora adverte que como essas experiências são transformadas em conhecimentos, dependem do processo de transformação predominante do empreendedor.

Fonte: Elaborado pela autora de acordo com Politis e Gabrielsson (2005).

A terceira categoria é o processo de transformação. Sobre o processo de aprendizagem empreendedora, Politis e Gabrielsson (2005) trazem à tona a importância de reconhecer que o modelo cíclico de Kolb não é plenamente adequado para entender a complexidade e as incertezas dos empreendedores, pelo motivo de que esse processo não necessariamente segue um ciclo predeterminado, justificando, assim, a criação do seu modelo.

O modelo traz, no processo de transformação, as expressões *exploration* e *exploitation*. *Exploitation* se refere à exploração do que já é conhecido, de velhas certezas, nas quais os empreendedores podem escolher ações com seus conhecimentos existentes, objetivando obter vantagens, reduzir custos e maximizar benefícios, incluindo refinamento, rotina e implementação de conhecimento, execução, produção e escolhas. Já o *exploration* é o meio pelo qual os indivíduos aprendem com experiências de explorar novas possibilidades, descobertas e inovação (MARCH, 1991; WEICK; WESTLEY, 1996; POLITIS; GABRIELSSON, 2005). De acordo com March (1991), não há um modo melhor que o outro,

os dois são essenciais para sustentar a aprendizagem e manter um equilíbrio entre ambos, visando a prosperidade.

Politis e Gabrielsson (2005) discorrem que o principal modo de transformação de experiência em conhecimento dos empreendedores pode moderar a relação entre a sua experiência de carreira e o desenvolvimento de conhecimento empreendedor. Dessa forma, os autores fundamentam três proposições, explanadas no quadro a seguir:

Quadro 2 - Processo de transformação

Categoria	Proposição
Processo de transformação: <i>Exploration</i> e <i>Exploitation</i>	O modo predominante de transformação de um empreendedor modera a relação entre sua experiência de carreira e o conhecimento empreendedor.
	Quanto maior a confiança em <i>exploration</i> como modo de transformação predominante, mais efetivo é o empreendedor em reconhecer e agir nas oportunidades.
	Quanto maior a confiança em <i>exploitation</i> como modo de transformação predominante, mais efetivo é o empreendedor em enfrentar as responsabilidades do negócio.

Fonte: Elaborado pela autora de acordo com Politis e Gabrielsson (2005).

Segundo o modelo de Politis e Gabrielsson (2005), a quarta categoria revela os fatores que influenciam o processo de transformação da experiência em conhecimento. São três fatores: resultados de eventos empreendedores prévios (A); lógica ou racionalidade dominante de um empreendedor (B); e orientação de carreira de um empreendedor (C); que podem auxiliar a compreender o principal modo pelo qual os empreendedores transformam experiência em conhecimento empreendedor.

O fator A representa os resultados de eventos empreendedores prévios de experiências bem sucedidas ou com insucesso, pois podem ser replicados quando positivos e evitados quando negativos. O quadro abaixo apresenta as proposições deste fator:

Quadro 3 - Fator A

Fator	Descrição	Proposição
A	Resultados de eventos empreendedores prévios: sucesso e insucesso.	O resultado de eventos empreendedores prévios de um empreendedor está relacionado ao seu modo de transformar uma experiência em conhecimento.
		Quanto maior o grau de fracasso empreendedor passado, maior o grau de um modo <i>explorative</i> de transformar uma experiência em conhecimento.
		Quanto maior o grau de sucesso empreendedor passado, maior o grau de um modo <i>exploitative</i> de transformar uma experiência em conhecimento.

Fonte: Elaborado pela autora de acordo com Politis e Gabrielsson (2005).

O fator B revela a lógica ou racionalidade dominante de um empreendedor. De acordo com Sarasvathy (2001), há 2 tipos na teoria econômica: *causation* (causação) e *effectuation* (efetuação). A *causation* considera um determinado fim e se concentra na seleção de meios para atingi-lo. A *effectuation* foca na seleção dos possíveis efeitos que podem ser criados a partir de um dado conjunto de meios. O autor salienta que elas podem ocorrer

simultaneamente, sobrepondo-se ou entrelaçando-se, pois fazem parte do raciocínio humano frente a contextos de ação e de decisão. Politis e Gabrielsson (2005) consideram que a lógica dominante é um fator que influencia o processo de transformação da experiência do empreendedor em conhecimento. Dessa forma, são elaboradas três proposições por Politis e Gabrielsson (2005), conforme mostra o quadro abaixo:

Quadro 4 - Fator B

Fator	Descrição	Proposição
B	Lógica ou racionalidade dominante de um empreendedor	A racionalidade predominante de um empreendedor está relacionada ao seu modo de transformar uma experiência em conhecimento.
		Quanto maior a confiança na efetuação ( <i>effectuation</i> ) como racionalidade dominante, maior o grau do modo <i>explorative</i> de transformar uma experiência em conhecimento.
		Quanto maior a confiança na causação ( <i>causation</i> ) como racionalidade dominante, maior o grau do modo <i>exploitative</i> de transformar uma experiência em conhecimento.

Fonte: Elaborado pela autora de acordo com Politis e Gabrielsson (2005).

O fator C apresenta a orientação de carreira de um empreendedor. Segundo Zampier (2010), os empreendedores são grupos heterogêneos de indivíduos com características e motivações de carreiras diferentes e têm diferentes tipos de eventos e situações de aprendizagem empreendedora. Alguns preferem explorar novas atividades, mudar de campo, de organização e de trabalho, outros preferem a rotina e a especialização. Diante do exposto, foram identificadas as seguintes proposições sobre a orientação de carreira de um empreendedor:

Quadro 5 - Fator C

Fator	Descrição	Proposição
C	Orientação de carreira de um empreendedor	A orientação de carreira de um empreendedor está relacionada ao seu modo de transformar uma experiência em conhecimento.
		Empreendedores com uma orientação de carreira transitória ou espiral podem, de forma mais ampla, focar em um modo <i>explorative</i> de transformar uma experiência em conhecimento.
		Empreendedores com uma orientação de carreira linear ou especialista podem, de uma forma mais ampla, focar em um modo <i>exploitative</i> de transformar uma experiência em conhecimento.

Fonte: Elaborado pela autora de acordo com Politis e Gabrielsson (2005).

Para esse fator, são quatro os estilos identificados: linear, especialista, espiral e transitória, baseados em diferentes motivos do empreendedor.

O Quadro 6 a seguir, sobre orientação de carreira, resume estilo, lógica, características, motivação, competências e forma de aprendizagem predominante em cada um dos estilos, considerando os processos de *exploration* e *exploitation*.

Quadro 6 - Orientação de carreira de empreendedor

Processo de transformação	Estilo	Lógica	Características	Motivação	Competências	Forma de aprendizagem
<i>Exploitation</i>	Linear	Causação	Progressão hierárquica dentro da carreira	Oportunidade de fazer coisas importantes	Eficiência, competitividade e liderança	Rotina
	Especialista		Vida longa numa ocupação específica	Realização, prestígio e conhecimento especializado	Qualidade, compromisso e especialização	Esforço, especialização e conhecimento passado
<i>Exploration</i>	Espiral	Efetuação	Movimentação de áreas ocupacionais e especialidades	Criatividade e desenvolvimento pessoal	Criatividade, trabalho em equipe e habilidades diversas	Explorando novas atividades relacionadas ao conhecimento prévio
	Transitória		Independência e desafios	Variedade e independência	Adaptação, rapidez e <i>network</i>	Novas experiências

Fonte: adaptado de Zampier (2010), com base em Politis e Gabriellson (2005).

Por fim, Zampier e Takahashi (2013) ressaltam que o modelo de Politis e Gabriellson (2005) indica as relações existentes entre o processo de transformação das experiências em conhecimento. É essa ponte que permite a ligação de aprendizagem com competências no contexto empreendedor.

Observa-se que muitos estudiosos buscaram entender o processo de aprendizagem empreendedora. Nesse sentido, o Quadro 7 a seguir demonstra um resumo com os modelos de aprendizagem e suas características resultantes desses estudos:

Quadro 7 - Modelos teóricos de aprendizagem empreendedora e experiencial

Modelos teóricos	Características
Kolb (1984)	Foco na aprendizagem por experiência, observação reflexiva, conceitualização e experimentação. Baseia-se na aprendizagem como consequência de acertos e erros no processo. Não possui foco no empreendedorismo, mas é bastante usado neste campo de estudo.
Moraes e Hoeltgebaum (2003)	Modelo propõe etapas de aprendizagem do empreendedor com os respectivos aspectos: aprendizagem para o empreender (como adquiriu as habilidades que lhe possibilitaram abrir seu próprio negócio); aprendizagem gerencial (como aprendeu a gerenciar o seu próprio negócio); e aprendizagem estratégica (como adquiriu conhecimentos, habilidades e atitudes que lhe possibilitaram agir estrategicamente no seu negócio).
Rae (2004)	Modelo proposto como uma análise do processo de aprendizagem empreendedora. Possui um apelo social, entende o empreendedor em um contexto que influencia no aprendizado a partir de três grandes fatores: formação pessoal e social; empreendedorismo negociado; e aprendizagem contextual.
Politis e Gabriellson (2005)	Com uma análise voltada ao campo de empreendedorismo, propõe o processo de aprendizagem pelas experiências do indivíduo, principalmente em outros empreendimentos. A estrutura do processo se baseia na experiência profissional do empreendedor; no processo de transformação; e no conhecimento empresarial para reconhecer oportunidades. O processo transforma experiências em conhecimento pela aplicação prática.
Holcomb <i>et al.</i> (2009)	Foco nas interferências do ambiente sobre os empreendedores, o modelo se baseia nas heurísticas que podem interferir na formação de conhecimento para a tomada de decisão. Os autores apresentam uma proposta de modelo abrangente, que contempla até mesmo os resultados deste processo.

Fonte: Adaptado pela autora com base em Meneghetti (2019) e Zampier e Takahashi (2011).

De acordo com Meneghatti (2019), os modelos teóricos apresentados são uma tentativa de sistematizar os processos que levam o indivíduo a aprender a empreender. No entanto, adverte que esses processos precisam ser pensados de forma dinâmica, sendo adaptados às mais diferentes realidades, onde se busca a formação prática e teórica de competências.

Segundo Bitencourt (2004), a aprendizagem organizacional pode ser considerada uma resposta às mudanças enfrentadas pelas empresas, buscando o desenvolvimento da capacidade de aprender de forma contínua, considerando as experiências organizacionais e a tradução desses conhecimentos em práticas que contribuam para um melhor desempenho, tornando a empresa mais competitiva. Para isso, a aprendizagem organizacional tem como pressuposto o desenvolvimento de estratégias e procedimentos a serem continuamente construídos de forma a atingirem melhores resultados, contando com a participação efetiva das pessoas no processo de aquisição e disseminação de conhecimento. Essa condição é relacionada diretamente ao desenvolvimento de competências.

Zampier e Takahashi (2014) concluem que o modelo de Politis e Gabrielsson (2005) explicita a ligação com o conceito de competências ao tratar o conhecimento empreendedor como a habilidade de reconhecer oportunidades e de lidar com as responsabilidades de um novo negócio, o que corresponde às competências empreendedoras do modelo de Man e Lau (2000), sendo essas as competências de oportunidade e administrativa.

Diante do exposto, a próxima seção apresenta a discussão sobre competências empreendedoras com ênfase no modelo de Man e Lau (2000), tema necessário para atender aos objetivos específicos deste estudo.

## **2.2 Competências empreendedoras**

A presente seção aborda a segunda e última parte do referencial teórico, com a discussão sobre competências empreendedoras e o modelo de Man e Lau (2000), que é o segundo modelo teórico adotado neste estudo.

Dias *et al.* (2020) afirmam que, no contexto organizacional, o termo “competência” assume diferentes sentidos. A diversidade de abordagens e perspectivas, mais do que conclusões, implica reflexões na busca de compreender e diferenciar as configurações que norteiam os discursos explicativos e que buscam preencher as lacunas conceituais do assunto.

Em complemento de sua pesquisa, Dias *et al.* (2020) relembram que, com base nos estudos de Fleury e Fleury (2001) e Kilimnik, Sant’ana e Luz (2004), historicamente, as discussões realizadas nos anos 1970 e 1980 acerca das competências gerenciais têm como



principais expoentes os estudos anglo-americanos de McClelland e Dailey, Boyatzis e Spencer e Spencer. Nessa perspectiva, competência é pensada como o conjunto de capacidades humanas (conhecimento, habilidades e atitudes) que justificam um alto desempenho das organizações.

Le Boterf (1994) conceitua a competência como sendo uma forma de saber e de agir de maneira responsável, sendo reconhecido pelos demais. Implica, obrigatoriamente, o saber de como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado. Ainda, é o conjunto de realizações produzidas por indivíduo em determinado contexto de trabalho e não o conjunto de atributos de uma pessoa.

A variedade de conceitos demonstra o entrelaçamento do tema, e suas diferentes representações servem de guia aos estudiosos em atividade e integram os diferentes saberes e atitudes que estão implícitos, colaborando para a consciência da complexidade do termo competência (LIMA; FERREIRA, 2011).

Segundo Fleury e Fleury (2001), a competência individual encontra seus limites, mas não sua negação, no nível dos saberes alcançados pela sociedade ou pela profissão do indivíduo, numa época determinada. As competências são sempre contextualizadas. É um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Contribuindo com esses conceitos, Lima e Rocha (2012) refletem que a noção de competência remete à subjetividade do indivíduo e tem relação com a conscientização das responsabilidades individuais na atuação profissional, exigindo um movimento e articulação dos saberes para enfrentar determinada situação, saberes esses que formam uma qualidade exclusiva do trabalhador que não depende da tarefa realizada nem do posto de trabalho ocupado.

Antonello e Boff (2005) definiram competência empreendedora como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que viabilizam a um indivíduo imprimir sua visão, estratégias e ações na criação de valor tangíveis ou intangíveis para a sociedade.

Em sua pesquisa, Ahmad *et al.* (2010) manifestaram a importância de conhecer o papel dos conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos dos empreendedores e o impacto das competências empreendedoras no desempenho e sucesso das empresas.

A próxima subseção aborda os modelos de competências empreendedoras, com ênfase no modelo de Man e Lau (2000), por ser um dos construtos deste estudo.

### ***2.2.1 Modelos de competências empreendedoras***

Segundo Zampier e Takahashi (2011), dentro do tema de competência empreendedora, alguns autores têm se preocupado em criar tipologias ou modelos que possibilitem a identificação, por parte dos pesquisadores, de conhecimentos, habilidades, atitudes, enfim, de competências necessárias ao desenvolvimento de suas atividades. Entre eles, dois trabalhos são identificados na literatura: o de Cooley (1990) e o de Man e Lau (2000). O modelo de Man e Lau (2000) é o que apresenta melhor correspondência ao modelo de Politis e Gabrielsson (2005).

A classificação de Cooley (1990), voltada para os empreendedores, foi revista e adaptada do modelo de competências de McClelland e contém uma lista com 10 competências empreendedoras, a saber: busca de oportunidade e iniciativa; persistência; comprometimento; exigência de qualidade e eficiência; assunção de riscos calculados; estabelecimento de metas; busca de informações; planejamento e monitoramento sistemáticos; persuasão e rede de contatos; e independência e autoconfiança (ZAMPIER; TAKAHASHI, 2011).

Para Cooley (1990), o estabelecimento de metas é a definição dos objetivos desafiantes e tem significado pessoal, com visão de longo prazo, clara e específica, mas também há metas de curto prazo mensuráveis. E não basta apenas fixar metas, é preciso realizá-las. Dessa forma, em seguida, há o planejamento e monitoramento sistemático, dividindo-se tarefas, revisando-se os planos com base nos resultados obtidos e mantendo-se o controle financeiro, utilizando-o como base para a tomada de decisão.

Para Man e Lau (2000), a competitividade na micro e pequena empresa (MPE) é fortemente influenciada pelas competências do empreendedor. Partindo desse pressuposto, esses autores realizaram diversos estudos empíricos entre 1993 e 1999 que resultaram em uma categorização de competências em seis áreas distintas: oportunidade, relacionamento, conceituais, administrativas, estratégicas e de comprometimento (ZAMPIER; TAKAHASHI, 2011). O principal objetivo do estudo foi investigar as competências empreendedoras de proprietários de pequenas e médias empresas do setor de serviços em Hong Kong. Como resultado, foram categorizadas seis áreas distintas que definem comportamentos empresariais. O Quadro 8 apresenta essas áreas de competências e suas definições de acordo com o modelo de Man e Lau (2000).

Quadro 8 - Áreas de competência definidoras de comportamentos empresariais

Áreas de Competências	Definições
Oportunidade	Podem ser divididas em três grupos: identificação, avaliação e busca de oportunidades de mercado. As formas mais comuns incluem experiência anterior de negócios, atividades promocionais e informações de mercado.
Relacionamento	Construir, manter e utilizar relacionamentos de confiança com todos os <i>stakeholders</i> da empresa; e possuir habilidades de comunicação e negociação para a gestão de conflitos e para a tomada de decisões.
Conceituais	Experiência e habilidade de observação do empresário e a capacidade de inovação em seu comportamento e avaliação de riscos associados com a permanência no mercado desfavorável e a entrada de um novo mercado.
Administrativa/ Organização	São as habilidades e o conhecimento para executar as funções gerenciais de planejar, liderar, motivar, delegar e controlar. Um empreendedor deve ser bom em gerenciar recursos humanos, tecnológicos, financeiros e físicos internos ou externos de uma forma sistemática e eficiente. Enfim, é preciso que o empreendedor tenha a capacidade de administrar o empreendimento e seus funcionários.
Áreas de Competências	Definições
Estratégicas	Empresários competentes definem visões a longo prazo e metas de médio prazo que sejam reais e ao seu alcance. Além disso, eles precisam fazer estratégias frente às mudanças ambientais para enfrentar clientes e concorrentes. Eles são, também, responsáveis por estimar a viabilidade financeira de uma estratégia e controlar os resultados.
Comprometimento	Orientam o empreendedor a avançar com o negócio. É preciso manter o compromisso com o negócio desde o início, sustentar esforços durante as crises internas ou externas, comprometer-se com os objetivos de longo prazo da empresa, dedicar-se ao trabalho a maior parte do tempo, comprometer-se com o pessoal e com as crenças e valores da empresa.

Fonte: Adaptado de Souza e Teixeira (2013) com base em Man e Lau (2000).

O estudo de Man e Lau (2000) também destacou competências de apoio, que são relacionadas ao aprendizado adquirido por meio de estudo de livros ou experiências do passado, além de considerar a vida equilibrada entre trabalho, família, lazer e saúde para o sucesso do empreendedor. Por não estarem relacionadas diretamente ao desempenho do empreendedor, essas não são alvo desta pesquisa. Os autores incorporaram as seis áreas de competências em diferentes dimensões de competitividade relacionadas às tarefas empreendedoras, como mostra o Quadro 9:

Quadro 9 - Tarefas empreendedoras e as áreas de competências requeridas

Tarefas empreendedoras	Áreas de competências relacionadas
1. Formando o escopo competitivo da empresa	Competências de oportunidades
	Competências de relacionamento
	Competências conceituais
2. Criando capacidades organizacionais	Competências administrativas
	Competências de relacionamento
	Competências conceituais
3. Definindo metas e tomando decisões em direção às metas, avaliando o escopo e usando as capacidades organizacionais	Competências estratégicas
	Competências de comprometimento

Fonte: Man e Lau (2000).

De acordo com Zampier, Takahashi e Fernandes (2012), a primeira tarefa da formação do escopo competitivo é afetada pelas habilidades do empreendedor em interpretar as condições ambientais por meio da competência de oportunidade para criar contatos e conexões para as oportunidades de negócios, da competência de relacionamento e de competências conceituais. A segunda tarefa de criação de capacidades organizacionais requer competências administrativas e de relacionamento, para integrar os recursos organizacionais internos e externos, e competências conceituais na solução e análise dos problemas organizacionais. A terceira tarefa de metas e decisões envolve a competência estratégica, que é a principal competência requerida na tarefa de definição dos rumos da empresa, e de comprometimento para sustentar e melhorar o desempenho do empreendimento em longo período de tempo.

De acordo com Brandão e Bahry (2014), é possível classificar as competências como humanas ou profissionais (aquelas relacionadas a indivíduos ou a pequenas equipes de trabalho) e organizacionais (aquelas inerentes a toda a organização ou a uma de suas unidades produtivas). Os autores complementam que o mapeamento de competências tem como propósito identificar o *gap* ou lacuna de competências, com base nos estudos de Ienaga (1998).

Conforme Zampier e Takahashi (2011), várias pesquisas foram realizadas utilizando a tipologia de competências empreendedoras de Man e Lau (2000), evidenciando aparentemente as competências empreendedoras abrangendo com predominância os fatores de oportunidade e gestão. Essa ênfase parece convergir para os principais temas de pesquisa em empreendedorismo, que têm atraído a atenção dos pesquisadores nas últimas décadas considerando as características particulares dos empreendedores e as suas dificuldades na criação e desenvolvimento de novas empresas.

A próxima subseção apresenta o empreendedorismo feminino, com o intuito de subsidiar o melhor entendimento da pesquisa proposta.

### ***2.2.2 Empreendedorismo feminino***

Em seus estudos, Filion (1999), discorre amplamente sobre empreendedorismo e menciona duas correntes: os economistas associam o empreendedor à inovação e os comportamentalistas associam aos aspectos criativos e intuitivos. O autor ressalta, ainda, que Jean-Baptiste Say foi o primeiro a lançar os alicerces desse campo de estudo, sendo considerado o pai do empreendedorismo, e que Schumpeter (1998) lançou o campo de empreendedorismo associado à inovação.

Ferreira, Loiola e Gondim (2020) desenvolveram estudos por meio de revisão bibliográfica sistemática, com o objetivo de avaliar o progresso da pesquisa em empreendedorismo no Brasil entre 2004 e 2020, na base de dados *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), com o termo empreendedorismo, e obtiveram os seguintes resultados: os temas de pesquisa sobre o empreendedorismo foram analisados em 179 artigos publicados em 44 periódicos e classificados nas abordagens oportunidade-indivíduo (72%) e atributos do empreendedor (28%), nos métodos qualitativos (44%), quantitativos (27%), qualiquantitativos (4%) e teóricos (25%). As principais categorias de temas de pesquisa foram redes e interações na promoção do empreendedorismo, empreendedorismo feminino, empreendedorismo social, inovação e empreendedorismo e religião e fomento ao empreendedorismo, reunindo 40,9% dos trabalhos revisados. Sendo empreendedorismo feminino (9%) e inovação e empreendedorismo (7,5%), respectivamente, segundo e terceiro lugar.

Segundo Camargo, Lourenço e Ferreira (2018), a gênese dos estudos sobre empreendedorismo feminino no Brasil está associada a estudos voltados principalmente à compreensão das motivações, dificuldades e percepções das mulheres sobre o exercício do papel empreendedor na sociedade e seus resultados, seja do ponto de vista pessoal, organizacional ou social.

O empreendedorismo feminino compreende os negócios liderados por mulheres, sendo assim, elas podem determinar dentro de si coragem e inovação para abrir seu próprio negócio. Com isso, essas empreendedoras geram melhoria para a sociedade e para economia, trazendo diversidade de negócios, e acabam por reduzir as diferenças entre as oportunidades de crescimento na carreira para homens e mulheres (LUCENA; RODRIGUES, 2022).

O SEBRAE (2021) ressalta que mulheres empreendedoras não só contribuem para o desenvolvimento econômico de um país, como também para o desenvolvimento sociocultural, ao potencializarem suas famílias por meio de investimentos em cultura e educação, possibilitando o crescimento de outras pessoas, mostrando que o empreendedorismo feminino é, além de tudo, um importante instrumento de transformação social.

Cabe lembrar do fato de que as empreendedoras buscam por mais preparação antes de abrir suas próprias empresas. Se há pouco tempo as mulheres se viam relegadas a papéis secundários na economia, sobretudo por questões socioculturais que subjugaram o seu potencial empreendedor, hoje o mundo desperta para as qualidades e competências que levam mulheres a gerir os mais diferentes negócios com excelência e propósitos bem delineados, influenciando tendências e, acima de tudo, incentivando outras mulheres a empreenderem, como num círculo virtuoso que se retroalimenta. Dentre as características notadamente femininas ao lidar com

negócios e empreendimentos, pode-se citar: atenção aos detalhes, mais empatia, multifoco, preparo maior e sensibilidade (SEBRAE, 2021).

Ao empreender, uma grande parte das mulheres são motivadas por dificuldades financeiras e desemprego e veem no artesanato uma oportunidade de obter a independência financeira e melhoria de vida. Lima (2017) reforça que o trabalho artesanal é praticado por uma grande parcela da população brasileira e desempenha importante papel ao promover a inclusão social por meio da geração de renda e pelo resgate de valores culturais e regionais.

Corroborando com a temática, Keller (2014) manifesta que o trabalho artesanal é uma atividade produtiva de valor social, cultural e econômico exercida, em geral, de forma informal por grupos de produção espalhados por todo o Brasil e pela América Latina, grupos marcados por relações de família e de vizinhança, formados, em sua grande parte, por mulheres de baixa renda.

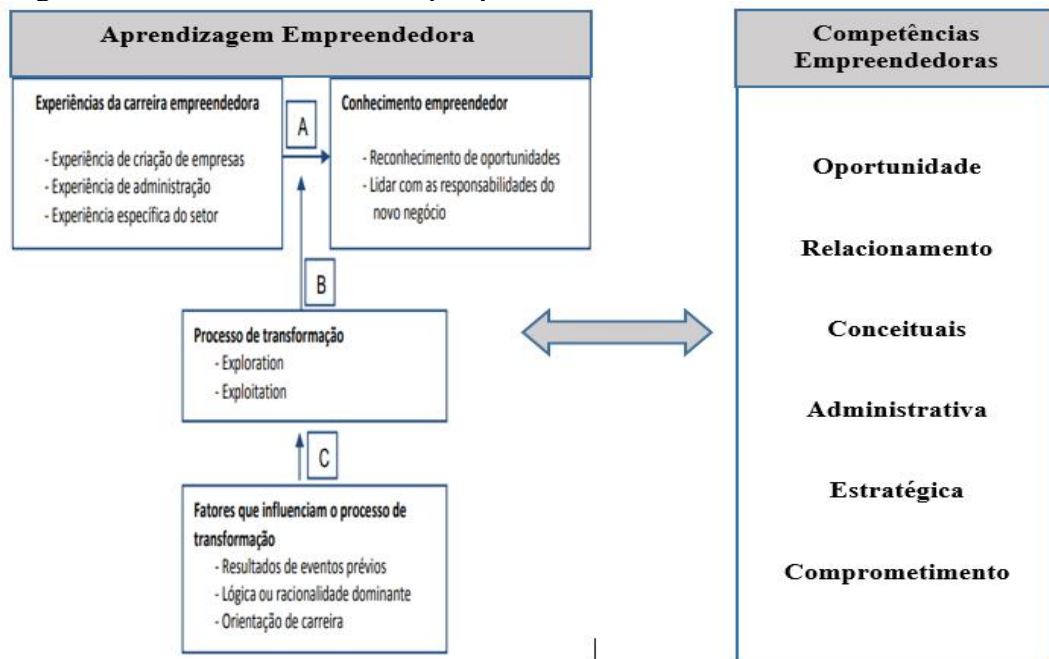
Faria e Silva (2017) discorrem que, nos estudos organizacionais contemporâneos, o artesanato tem buscado legitimidade enquanto uma temática relevante de estudo, por oferecer contribuições sobre as maneiras de estudar organizações a partir de óticas comumente não abordadas no campo. Segundo Duarte e Silva (2013), o reforço das qualidades empreendedoras do artesão precisa ser buscado, a fim de que o desenvolvimento de mercados se faça.

Em seus estudos, Keller (2014) evidencia a formação de cooperativas de artesãos como uma importante estratégia para organizar trabalhadores informais do artesanato. Isso porque traz a potencialidade de ser um instrumento para melhorar as condições de vida e de trabalho dos artesãos e fazer frente ao domínio dos comerciantes “atravessadores”, e, ainda, enfrentar as mudanças e dinâmicas desse segmento.

### **2.3 Modelo conceitual da pesquisa**

Diante dos objetivos específicos estabelecidos, foram utilizados os modelos de Politis e Gabrielsson (2005) para aprendizagem empreendedora e Man e Lau (2000) para competências empreendedoras. Dessa forma, apresenta-se o modelo conceitual adaptado e adotado na presente pesquisa:

Figura 3 - Modelo conceitual da pesquisa



Fonte: Politis (2005).

Fonte: Man e Lau (2000).

Fonte: adaptado de Politis e Gabrielsson (2005) e Man e Lau (2000).

Segundo Zampier (2010), esses modelos já foram validados por diversas pesquisas empíricas nacionais ou internacionais e são os que melhor contemplam as especificações de competências empreendedoras e de aprendizagem empreendedora.

## 2.4 Estudos empíricos anteriores sobre aprendizagem e/ou competências empreendedoras

De acordo com Aquino, Pagliarussi e Bitti (2008), em geral, espera-se que o pesquisador use o conjunto selecionado de estudos empíricos anteriores para avaliar o estado atual da aceitação das teorias utilizadas e para documentar os construtos e as *proxies* empregadas nas investigações, além de revelar os resultados consistentes e as limitações dos trabalhos existentes.

Foi realizada uma busca na base de dados Google Acadêmico e da biblioteca eletrônica SPELL®, com os descritores “aprendizagem empreendedora” e “competências empreendedoras”, com delimitação de período do ano de 2013 ao ano 2019. O Quadro 10 apresenta uma síntese dos principais estudos empíricos encontrados.

Quadro 10 - Pesquisas sobre aprendizagem e/ou competências empreendedoras no contexto brasileiro

Autores/ano	Objetivos	Modelo teórico	Aspectos metodológicos	Resultados
Meneghatti (2019)	Identificar e caracterizar os principais elementos estruturantes da aprendizagem de empreendedores, em Instituições de Ensino Superior (IES), com base na opinião de formadores e alunos de programas de IES brasileiras, argentinas e paraguaias.	Kolb (1984); Rae (2004); Politis e Gabrielsson (2005); Holcomb <i>et al.</i> (2009).	Estudo exploratório qualitativo de característica teórico-prático. Com 37 entrevistas semiestruturadas e método de análise de conteúdo.	Os resultados evidenciaram a sistematização do processo de formação empreendedora em quatro categorias principais, ainda apontam os elementos que essas categorias mobilizam para que a aprendizagem aconteça e, por fim, as principais competências esperadas quando esses elementos são propostos durante a formação.
Silva <i>et al.</i> (2017)	Analisar a aprendizagem empreendedora dos gestores de Tecnologia da Informação (TI) da região metropolitana de Fortaleza, CE.	Politis e Gabrielsson (2005)	Método qualitativo, de natureza exploratória e descritiva. Com 10 entrevistas semiestruturadas e método de análise de conteúdo.	Os resultados mostraram que a aprendizagem empreendedora tem papel de meio, contínuo e experiencial na formação em negócios do gestor de TI, isso porque as experiências prévias em negócios foram sendo aprimoradas no modo contínuo de novas experiências empresariais, nos seus primeiros empreendimentos, trabalhando nesses e, em seguida, nos de terceiros. Os dois modos de transformação de experiências de carreira empreendedora, tanto o <i>exploitation</i> quanto o <i>exploration</i> , influenciam e aprimoram o desenvolvimento dos conhecimentos em negócios do gestor de TI.
Dias e Martens (2016)	Propor um modelo conceitual sobre competências e aprendizagem empreendedora no contexto de insucesso empresarial.	Man e Lau (2000); Politis e Gabrielsson (2005); Cope (2011); Ucbasaran <i>et al.</i> (2013).	Ensaio teórico, com abordagem qualitativa e exploratória.	Os resultados apresentaram um modelo que pode contribuir para a realização de estudos empíricos. O modelo proposto engloba: a) o ambiente de negócio percebido pelo empreendedor como um dos aspectos que pode impactar seu desempenho em termos de sucesso ou insucesso empresarial; b) as competências empreendedoras e o processo de aprendizagem, sendo esse constituído pela experiência de carreira empreendedora e pelo conhecimento empreendedor;



				e c) a jornada de aprendizagem decorrente do insucesso que, por meio da reflexão e ação, pode resultar na intenção de empreender um novo negócio.
Silva (2014)	Analisar a aprendizagem empreendedora e sua influência nas competências empreendedoras desenvolvidas por gestores da TI da região metropolitana de Fortaleza – CE.	Politis e Gabrielsson (2005); Man e Lau (2000).	Método qualitativo, de natureza exploratória, descritiva e preditiva. Com 10 entrevistas semiestruturadas e método de análise de conteúdo.	Os resultados mostraram que Aprendizagem Empreendedora tem papel de meio, contínuo e experiencial no aprimoramento das competências empreendedoras do gestor de TI.
Vasconcelos (2014)	Analisar os vínculos entre o processo de aprendizagem e o desenvolvimento de competências de mulheres empreendedoras.	Rae (2004); Politis e Gabrielsson (2005).	Método qualitativo, de natureza exploratória e descritiva. Com cinco entrevistas semiestruturadas e método de análise de conteúdo.	Os achados revelam que o desenvolvimento de competência envolve um processo de aprendizagem, ao mesmo tempo em que a aprendizagem reflete as competências, gerando um círculo virtuoso. As experiências vividas, as interações sociais ou familiares; e o autodesenvolvimento e contatos com outras pessoas contribuem para a identidade empreendedora e promovem os vínculos entre aprendizagem e competência empreendedora.
Zampier e Takahashi (2014)	Analisar de que maneira as competências empreendedoras de oportunidade e administrativas foram desenvolvidas por meio de um processo de aprendizagem empreendedora.	Politis e Gabrielsson (2005); Man e Lau (2000).	Estudo exploratório, com abordagem qualitativa e perspectiva temporal de corte transversal com aproximação longitudinal. Com nove entrevistas semiestruturadas e método de análise de conteúdo.	Identificou-se o desenvolvimento das competências de oportunidade e administrativa e o processo de aprendizagem empreendedora e constatou-se que a competência administrativa foi desenvolvida com um grau ligeiramente superior à de oportunidade.
Gebran e Nassif (2013)	Analisar qual tipo de aprendizagem, se formal ou informal, são mais recorrentes entre as participantes da pesquisa, e quais competências empreendedoras são identificadas em mulheres frente aos seus negócios.	Camillis e Antonello (2010); Man e Lau (2000).	Método qualitativo, de natureza exploratória e descritiva. Com 10 entrevistas semiestruturadas e método de análise de conteúdo.	Os resultados apontaram que a aprendizagem formal é a mais recorrente entre o grupo da pesquisa. As competências identificadas foram: estratégica, oportunidade, organização/administrativas e comprometimento.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos autores citados (2021).

Alguns dos estudos citados abordaram o tema de aprendizagem e outros estudos abordaram competências empreendedoras. Algumas dessas pesquisas estudaram a relação entre os dois temas. A metodologia utilizada é predominantemente qualitativa, exploratória, utilizando como estratégia de pesquisa o estudo de caso, a entrevista semiestruturada para a coleta de dados, e, como método de análise, a análise de conteúdo. Os modelos teóricos mais utilizados foram de Politis e Gabrielsson (2005) e Man e Lau (2000).

A presente pesquisa buscou trazer como diferencial os estudos empíricos sobre aprendizagem empreendedora, competências empreendedoras, empreendedorismo feminino e artesanato. Sendo essa área de grande importância para o desenvolvimento econômico do estado do Ceará, os resultados desta pesquisa poderão subsidiar e fomentar ações coletivas e públicas para melhor desenvolvimento da área, além do avanço nos estudos acadêmicos e organizacionais sobre o artesanato do crochê.

### 3 METODOLOGIA

Esta seção apresenta os procedimentos metodológicos adotados na realização da pesquisa. Nesse sentido, são desenvolvidas sete subseções, a saber: tipologia, estratégia de pesquisa, unidades de análise, coleta de dados, instrumento de coleta de dados, sujeitos da pesquisa e análise de dados.

#### 3.1 Tipologia

Segundo Minayo (2005), em uma investigação avaliativa por método qualitativo trabalha-se com atitudes, crenças, comportamentos e ações, procurando-se entender a forma como as pessoas interpretam e conferem sentido às suas experiências e ao mundo em que vivem. Dessa forma, a presente pesquisa tem abordagem de natureza qualitativa.

De acordo com a classificação de Vergara (2016), quanto aos fins, esta pesquisa é exploratória e descritiva. A pesquisa é exploratória porque ocorrerá em área que há pouco conhecimento sistematizado acumulado. Não comporta hipóteses prévias, todavia, poderão surgir durante ou no final da pesquisa. É, também, descritiva pois há exposição das características de determinada população ou fenômeno, sem o compromisso de explicá-los, embora possa servir de base para tal explicação.

Para Raupp e Beuren (2006), uma característica interessante da pesquisa exploratória consiste no aprofundamento de conceitos preliminares sobre determinada temática não contemplada de modo satisfatório anteriormente, contribuindo para o esclarecimento de questões abordadas de forma superficial sobre o assunto.

Conforme Vergara (2016), quanto aos meios, a pesquisa é bibliográfica e de campo. A pesquisa bibliográfica é caracterizada pela busca, seleção e mapeamento da literatura, a exemplo de dissertações, periódicos, anais de eventos e *sites*, os quais servem de base teórico-metodológica quanto à aprendizagem empreendedora, competências empreendedoras, artesanato, empreendedorismo feminino e mulheres artesãs.

A pesquisa é caracterizada como sendo de campo, porque coleta dados primários junto a um grupo de participantes, mediante entrevista semiestruturada alinhada aos objetivos específicos do estudo, diretamente no seu ambiente natural, onde as artesãs produzem e comercializam seus produtos.

Dessa forma, este estudo tem como objetivo investigar a contribuição da aprendizagem empreendedora para o desenvolvimento de competências empreendedoras de artesãs no Estado do Ceará.

### **3.2 Estratégia de pesquisa**

Apesar de haver diferentes estratégias metodológicas na investigação qualitativa, todas têm como objetivo compreender as relações, as visões e o julgamento dos diferentes atores sobre a intervenção na qual participam, entendendo que suas vivências e relações fazem parte da construção da intervenção e de seus resultados (MINAYO, 2005).

A presente pesquisa está dividida em duas fases: uma teórica, constituída por um levantamento bibliográfico e documental; além de uma fase empírica, que é constituída pelo estudo de múltiplos casos.

A fase teórica é composta pelo levantamento bibliográfico de teses, dissertações e artigos, por meio do Google Acadêmico, Banco de Teses e Dissertações e biblioteca eletrônica SPELL®, além de dados oficiais extraídos de *sites* oficiais do SPS, GEM e SEBRAE, entre outros. Na fase empírica, é utilizado o estudo de caso, com a utilização do Protocolo de Yin (2015).

Segundo Yin (2015), um protocolo de estudo de caso deve ter quatro seções: a) uma visão geral do estudo de caso; b) procedimentos de coleta de dados; c) questões de coleta de dados; e d) um guia para relatório de estudo de caso. O autor reforça, entre outros pontos, que o protocolo é mais do que um questionário ou um instrumento, pois contém o próprio instrumento, os procedimentos e as regras gerais a serem seguidas, além de ser desejado sob todas as circunstâncias e ser essencial em um estudo de casos múltiplos.

### **3.3 Unidades de análise**

Para Yin (2015), a unidade de análise para o tipo de pesquisa de estudo de caso pode ser compreendida como uma entidade, um indivíduo, um processo organizacional ou de múltiplos casos. Segundo o autor, a tentativa de definição da unidade de análise está relacionada com a maneira que o pesquisador define sua questão de pesquisa inicial.

Neste estudo, as unidades de análise são as artesãs que predominantemente fazem crochê, também chamadas de crocheteiras, e os líderes, que são pessoas vinculadas ao artesanato do crochê. Todas as unidades de análise atuam na cidade de Fortaleza/CE.

### 3.4 Sujeitos da pesquisa

Para a definição do número de participantes, foi utilizado o critério do ponto de saturação de Thiry-Cherques (2009) para pesquisas qualitativas, o qual recomenda que a pesquisa contemple um mínimo de seis observações e um máximo de 15 observações para que se atinja a saturação – ponto em que as observações deixam de ser necessárias, pois nenhum novo elemento permitiria ampliar o número de propriedades do objeto investigado. Assim, considerando o critério supracitado, o recorte da pesquisa foi definido com 11 sujeitos.

Corroborando com o tema de definição amostral, Minayo (2013) sugere que sejam adotados os seguintes critérios: definição do grupo social a ser abordado; possibilidade de inclusões progressivas de grupos ou instituições ou segmentos, a partir das descobertas do campo, até se delinear o quadro empírico a ser confrontado com a teoria; e previsão de triangulação no sentido de se multiplicar as tentativas de abordagem através de diferentes fontes.

Com base nesses critérios, a autora conclui que a amostragem qualitativa assume as seguintes características: prioriza os sujeitos com os atributos que se deseja conhecer; considera o tamanho da amostra suficiente a partir da reincidência das informações, sem desprezar informações singulares; trabalha com a noção de que os informantes sejam suficientes diversificados a ponto de possibilitarem a apreensão de semelhanças e diferenças; e, por fim, busca a escolha do campo e dos grupos a serem observados que contenham o conjunto das experiências que se pretende captar.

Os sujeitos da pesquisa formam um grupo de oito artesãs e três líderes. As artesãs são integrantes da Rede Estrela de Iracema e também atuam de forma independente ou são vinculadas a outras associações e entidades. Também compõem as unidades de análise os líderes, que são pessoas vinculadas ao artesanato do crochê. Os líderes atuam de forma independente, no ramo de ensino, gestão e consultoria, com ampla experiência no setor. Os sujeitos da pesquisa atuam na cidade de Fortaleza/CE.

No Ceará, a CEART trabalha com 15 tipologias de artesanato no Estado, divididas por regiões, conforme o quadro a seguir:

Quadro 11 - Tipologia e regiões do artesanato no Estado do Ceará

Região	Tipologia
Grande Fortaleza	Fios e Tecidos, Argila e Fibras Vegetais
Litoral Leste	Fios e Tecidos, Madeira, Semente, Casca, Flor e Folha, Fibras Vegetais e Areia Colorida
Cariri	Madeira (Arte Popular), Argila, Fibras Vegetais, Couro, Papel (Xilogravura), Pedra e Metal
Centro- Sul	Fios e Tecidos
Litoral Norte	Fios e Tecidos e Fibras Vegetais
Litoral Oeste Vale do Curu	Fios e Tecidos
Rota Maciço de Baturité	Fibras Vegetais e Madeira
Serra da Ibiapaba	Argila e Fios e Tecidos
Sertão Central	Fios e Tecidos e Metal
Sertão de Canindé	Argila e Couro
Sertão dos Crateús	Fios e Tecidos e Couro
Sertão dos Inhamuns	Fios e Tecidos
Sertão de Sobral	Fios e Tecidos e Fibras Vegetais
Vale do Jaguaribe	Fios e Tecidos, Couro e Fibras Vegetais

Fonte: Adaptado pela autora, com base em Gonçalves (2022).

Dentre os tipos fios e tecidos, destaca-se o crochê. Segundo Lemes e Pereira (2020), o crochê enquadra-se na classe do “artesanato tradicional”, sendo um conjunto de artefatos da cultura de um grupo específico, representando suas tradições e a vida cotidiana. Pode-se referir a tal ofício como um saber pertencente à cultura popular, que segue padrões criados pelos próprios artesãos ou adaptados e redesenhados pelas diversas áreas, como o design, a arquitetura e a moda.

Ainda de acordo com as autoras, o saber-fazer do ofício do crochê agrega, portanto, diversos aspectos que vão para além do fator econômico. Isso evidencia quem o produz, ampliando-se a análise sob uma perspectiva antropológica e social, pautando-a em fatores tais como identidade, pertencimento e autoestima como referências do sujeito.

A Rede Estrela de Iracema, de abrangência local (Fortaleza e Maracanaú), faz parte da Rede de Economia Solidária e Feminista (RESF), de abrangência nacional. Os segmentos produtivos da Rede Estrela de Iracema são artesanato, reciclagem, confecção, alimentação, agricultura ecológica e familiar (RESF, 2019).

São 19 empreendimentos que integram a Rede Estrela de Iracema, dentre eles: Associação Movimento Artesanato Consciente (MAR), Brilho da Lua, Cooperativa Arte e Costura e ARTFOR, com área de atuação urbana (RESF, 2019). A sede fica no Bairro da Bela Vista, em Fortaleza/CE, e tem como coordenadora a senhora Ana Célia.

Assim exposto, os critérios para a definição da amostra foram:

a) acessibilidade, conveniência e disponibilidade: encontrar artesãos que atuem na cidade de Fortaleza ou região metropolitana, que aceitem participar da pesquisa,

pois são necessários vários encontros presenciais. *A priori*, foi realizado contato via Instagram com a coordenadora da organização/entidade, que prontamente fez o convite à pesquisadora para conhecer a loja, localizada no Shopping Riomar Kennedy. A pesquisadora apresentou o *briefing* da pesquisa por e-mail, a fim de compreender a participação e elucidar o propósito deste estudo. Em seguida, a pesquisadora foi convidada para um encontro presencial no curso de crochê, onde estariam presentes várias artesãs do crochê;

- b) As artesãs administrarem o negócio, a fim de vivenciar o dia a dia da empresa e ter condições de responder com detalhes o roteiro de entrevista;
- c) O negócio/empreendimento estar localizado no estado do Ceará e seja no ramo de artesanato, na área de crochê;
- d) De ter, no mínimo, três anos de exercício de atividade no crochê. Para responder determinadas perguntas do roteiro de entrevista é necessária experiência no setor;
- e) Não atuarem em outra atividade profissional: a existência de outra profissão poderia enviesar a pesquisa, pois há possibilidade de surgir dúvidas nos papéis exercidos.

A escolha das entrevistadas foi pautada pela conveniência, disponibilidade e acessibilidade das artesãs e líderes.

### **3.5 Coleta de dados**

Segundo Collis e Hussey (2005), a coleta de dados na pesquisa qualitativa possibilita evidenciar condutas e opiniões dos entrevistados. Os autores discorrem que nesse processo pode ser feito o uso de informações sobre: preferências, hábitos, comportamentos e muitos outros fatores.

A presente pesquisa fez uso de dados secundários e primários. Os dados secundários foram coletados a partir de pesquisas bibliográficas, a exemplo de Google Acadêmico, Banco de Teses e Dissertações e biblioteca eletrônica SPELL®, além de dados extraídos de *sites* oficiais do SPS, GEM e SEBRAE.

Os dados primários foram coletados por meio de um único roteiro de entrevista semiestruturada aplicado às artesãs e líderes, no período entre janeiro de 2023 e março de 2023.

Flick (2009) reflete que a abordagem com entrevistas semiestruturadas utiliza um planejamento aberto e aceita que os pontos de vista dos sujeitos entrevistados sejam melhor expressados.

Inicialmente, foram elaboradas 33 questões com base nos estudos de Politis e Gabrielsson (2005) e Man e Lau (2000), além de dados pessoais dos entrevistados. As entrevistas foram realizadas com a autorização prévia dos entrevistados e gravadas, cada qual com uma média de 45 minutos de duração. Após essa etapa, as entrevistas foram transcritas e sistematizadas por meio do *software* Atlas/Ti.

### 3.6 Instrumento de coleta de dados

Segundo Minayo (2005), a entrevista semiestruturada combina perguntas fechadas e abertas, em que o entrevistado tem a possibilidade de discorrer sobre o tema em questão sem se prender à indagação formulada.

A técnica utilizada para a coleta de dados primários foi a entrevista semiestruturada com roteiro adaptado de Silva (2014) e Nascimento (2018). A entrevista é uma das fontes de informação mais importantes e essenciais nos estudos de caso (YIN, 2015).

Apresenta-se o roteiro da entrevista, com cada seção de questões correlacionadas ao objetivo específico. No Quadro 12 a seguir, a seção 1 se refere aos dados pessoais das entrevistas, a seção 2 ao modelo de Politis e Gabrielsson (2005) e a seção 3 ao modelo de Man e Lau (2000).

Quadro 12 - Congruência dos objetivos específicos com o roteiro de entrevista semiestruturada

Objetivo geral	Objetivos específicos	Seção	Finalidade do grupo de perguntas	Número de questões
Investigar a contribuição da aprendizagem empreendedora no desenvolvimento de competências empreendedoras de artesãs no Estado do Ceará.	-	1	Dados da artesã entrevistada.	13
	1) Analisar o conhecimento empreendedor adquirido pelas artesãs no Estado do Ceará.	2	Obter informações sobre o conhecimento adquirido pela artesã que lhe permite reconhecer oportunidades e lidar com as responsabilidades de seu negócio.	5
	2) Analisar as experiências de carreira empreendedora das artesãs no Estado do Ceará.		Coletar informações sobre a experiência de carreira empreendedora da entrevistada.	6
	3) Investigar o processo de transformação de aprendizagem empreendedora e os fatores que influenciam o processo de transformação da experiência em conhecimento das artesãs no Estado do Ceará.		Obter informações sobre como as artesãs orientam suas ações, que por sua vez orientam o processo de transformação e sobre os fatores que influenciam o processo de transformação da experiência de carreira em conhecimento empreendedor.	8
3) Investigar as competências empreendedoras das artesãs no Estado do Ceará.	3	Identificar as competências empreendedoras das artesãs.	14	

Fonte: Elaborado pela autora (2022).



### 3.7 Análise de dados

Os dados coletados foram tratados de forma qualitativa por meio da análise de conteúdo, uma vez que essa técnica permite produzir inferências de um texto para seu contexto social de maneira objetivada (BAUER; GASKELL, 2011). Para a análise de conteúdo, segundo Bardin (2011), as etapas foram organizadas em três fases: 1) pré-análise; 2) exploração do material; e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

De acordo com Bardin (2011), a pré-análise consiste na fase em que se organiza o material que será analisado com o objetivo de torná-lo operacional, sistematizando as ideias iniciais. A exploração do material é a exploração do material com a definição de categorias (sistemas de codificação) e a identificação das unidades de registro. Unidade de significação a codificar corresponde ao segmento de conteúdo a considerar como unidade base, visando a categorização. Essa etapa possibilita ou não a riqueza das interpretações e inferências. A terceira fase se refere ao tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação, sendo responsável pela condensação e destaque das informações para análise, culminando nas interpretações inferenciais. Assim, é o momento da intuição, da análise reflexiva e crítica.

A presente pesquisa apresenta os dados dos participantes, além das categorias de análise adotadas: i) experiência de carreira empreendedora; ii) conhecimento empreendedor; iii) processo de transformação de experiência em conhecimento empreendedor; e iv) competências empreendedoras.

Foi utilizado o *software* ATLAS.ti 7 para organização e categorização das entrevistas, e também para a criação das categorias analíticas e unidades de registro. A visualização dos resultados foi realizada por meio da ferramenta *Network View* do software ATLAS.ti 7, associando as unidades de registro às unidades de contexto de uma maneira gráfica. Para cada categoria de análise, correspondente a cada objetivo específico desta pesquisa, foi apresentada uma figura originada pelo ATLAS.ti 7, que apresenta de forma esquemática e em ordem crescente de frequência as citações que ocorreram para cada unidade de registro.

No tratamento dos resultados, que consiste na inferência e interpretação da codificação das entrevistas, foram estabelecidas as relações com base na reflexão e intuição, além de verificação das contradições e compreensão dos fenômenos do referido estudo, buscando o sentido da revelação dos dados tratados.

O Quadro 6 apresenta as categorias de análise e unidades de contexto e registro deste estudo. As entrevistas foram analisadas na busca por codificar cada transcrição em

categorias predefinidas, conforme a segmentação em suas respectivas unidades de registro, que foram predefinidas com as suas respectivas unidade de contexto.

Ressalta-se que as unidades de registro poderão ser alvo de alterações durante a fase de codificação, pois foram preestabelecidas com o intuito de balizar o início dos trabalhos, conforme mostra o Quadro 13:

Quadro 13 - Categorias de análise e unidades de contexto e registro

<b>Categorias de análise</b>	<b>Unidade de contexto</b>	<b>Unidade de registro</b>
Conhecimento empreendedor	Reconhecimento de oportunidades	Estudos e cursos
		Mercado
		Experiência anterior
	Lidar com as responsabilidades do novo negócio	Habilidade interpessoal
		Gestão do negócio
Experiência de carreira empreendedora	Experiência de criação de empresas	Equipe
		Participação na criação de um novo negócio
		Influência da família
	Experiência de administração	Iniciativa própria
		Emprego anterior em gestão
		Formação acadêmica
		Gestão financeira
	Experiência específica do setor	Vendas
		Gostar do setor
	Processo de transformação/ Fatores que influenciam o processo de transformação	<i>Exploration</i>
Desafio		
Característica pessoal		
Inovação		
<i>Exploitation</i>		Intuição
		Aprimorar/Especializar
		Estabilidade
Resultados de eventos prévios		Previsão/Estatística
		Insucesso
Lógica ou racionalidade dominante		Sucesso
		Eficaz
		Causal
Orientação de carreira		Causal e Eficaz
		Compromisso com a área
Competências empreendedoras		Oportunidade
	Oportunidades e lacunas	
	Relacionamento	Tendências
		Rede de relacionamento
	Conceituais	Administrar conflitos
		Inovar
	Administrativa	Diferenciação
		Gestão
		Motivação para atingimento de metas
		Delegação de responsabilidades
	Estratégica	Liderança
		Estabelecer e executar metas
		Monitorar resultados
	Comprometimento	Implementar mudanças
		Comprometimento com o negócio
		Próprios interesses
		Atuação da equipe

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

## 4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta os dados e a análise dos resultados, procurando responder aos objetivos específicos desta pesquisa. Ela divide-se em cinco subseções, de acordo com as categorias de análise.

### 4.1 Análise sociodemográfica da amostra

Com a finalidade de preservar a identidade dos entrevistados, eles foram tratados sequencialmente de A1 a A8 e L1 a L3. A amostra foi composta de 11 entrevistados, em virtude da saturação das respostas, com um tempo médio aproximado de 45 minutos por entrevista, sendo oito artesãs (A) e três líderes (L).

No que tange ao perfil dos 11 entrevistados, 10 são do sexo feminino e um do sexo masculino. O tempo de experiência profissional é de, no mínimo, cinco anos. No que se refere à formação dos 11 entrevistados, apenas dois têm graduação de nível superior, nove possuem nível médio. Todos possuem cursos técnicos na área de artesanato. E no que concerne à atuação profissional dos entrevistados, todos são, principalmente, da área do artesanato do crochê. O quadro abaixo, expõe as características das artesãs entrevistadas e os tempos de experiência:

Quadro 14 - Dados das artesãs

Artesã	Idade (anos)	Experiência no setor (anos)	Experiência em gestão (anos)	Experiência em empreender (anos)
A1	57	30	-	5
A2	69	22	-	22
A3	33	9	1	9
A4	50	17	2	3
A5	53	40	-	3
A6	60	50	5	42
A7	50	5	4	3
A8	48	33	3	6

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Da mesma forma, o Quadro 15 expõe as características dos líderes e os tempos de experiência:

Quadro 15 - Dados dos líderes

Líder	Idade (anos)	Experiência no setor (anos)	Experiência em gestão (anos)	Experiência em empreender (anos)
L1	56	30	12	13
L2	44	10	5	1
L2	44	10,5	8	8

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

## **4.2 Conhecimento empreendedor**

Nesta subseção, busca-se responder ao primeiro objetivo específico da pesquisa, que é analisar o conhecimento empreendedor adquirido pelas artesãs.

De acordo com Politis e Gabrielsson (2005), esse conhecimento é o resultado da aprendizagem empreendedora, que se manifesta de duas formas: maior eficácia em reconhecer oportunidades e em lidar com as responsabilidades do novo negócio. Assim, essas são as duas unidades de contexto dessa categoria.

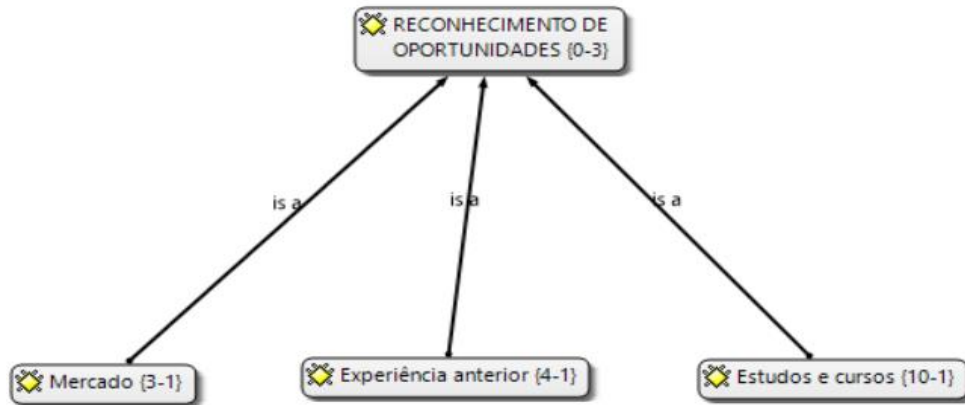
### ***4.2.1 Reconhecimento de oportunidades***

Segundo Politis e Gabrielsson (2005), a capacidade de descobrir e desenvolver oportunidades de negócios é frequentemente considerada uma das habilidades mais importantes de um empreendedor de sucesso. O que foi aprendido com uma experiência anterior pode, conseqüentemente, aumentar a capacidade dos empreendedores de reconhecer e agir efetivamente em oportunidades empreendedoras.

Ainda de acordo com os autores, as pesquisas anteriores identificaram, pelo menos, dois fatores que influenciam a probabilidade de indivíduos específicos aumentarem sua capacidade de descobrir oportunidades empreendedoras: (1) a posse das informações prévias necessárias para identificar uma oportunidade e (2) as propriedades cognitivas necessárias para valorizá-la. Isso significa que um melhor resultado no reconhecimento de oportunidades é obtido, em especial, pelas propriedades cognitivas diante das informações prévias; essas propriedades desempenham um papel central no processo de aprendizagem empreendedora.

Nesse entendimento, de acordo com a Figura 4, as unidades de registro identificadas para o reconhecimento de oportunidades são: mercado, estudos e cursos e experiência anterior. As empreendedoras entrevistadas entendem que conhecer o mercado é fator de suma importância no reconhecimento de uma oportunidade.

Figura 4 - Reconhecimento de oportunidades



Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Na visão das artesãs, o mercado significa o que o cliente quer comprar, o desejo de compra do cliente. É atender e entender o cliente. Segundo Costa, Santana e Trigo (2015), o foco da necessidade, desejo e satisfação do cliente torna-se um diferencial para as empresas, sem a existência dos mesmos não tem sentido o funcionamento das organizações. Para atender e entender seus clientes, a empresa precisa conhecê-los e, dessa forma, conhecendo-os, pode atender melhor. Se uma organização almeja por clientes fiéis, primeiro precisa saber quem são eles e quais são as suas necessidades. Contudo, fica claro que o cliente é a razão da existência de uma organização. Atendê-lo bem e com qualidade, ouvi-lo, dar atenção às suas necessidades e saber o que ele espera da sua empresa torna-se cada vez mais importante para as organizações.

As entrevistadas demonstraram atenção às épocas do ano, datas comemorativas e festividades. Além disso, as artesãs querem entregar um produto de qualidade, que fidelize o cliente: “Lidar com o público principalmente, oferecer um trabalho bem acabadinho, de qualidade. O cliente tem que voltar” (A1).

Como é uma área de grande concorrência, é necessário fazer um produto diferenciado, com inovação: “Eu sempre gosto de inovar as minhas coisas e eu não gosto de copiar as coisas dos outros, já modifico. Tem um produto diferente das meninas, quando eu vejo, eu digo assim: eu vou fazer essa peça aqui, eu modifico. Nunca sai igual” (A6); “Eu sempre gostei muito de criar coisas novas, eu não gosto de copiar. Fazer coisas que está cheio, eu prefiro fazer coisas diferentes. Essa forma que eu acho que vai me beneficiar” (A2).

Outro ponto mencionado para o reconhecimento de oportunidades foi a importância de ter o conhecimento e ser referência no assunto. As artesãs adquirem esse conhecimento, principalmente, por meio de estudos, com cursos presenciais e pela internet: “Fiz cursos de negócios, empreendedorismo, negociação, de técnicas de artesanato, visão merchandising, como trabalhar fotos no Instagram, adaptação de foto/luz, esses cursos foram feitos por

iniciativa própria (A3); “Depois nessa mesma instituição, fiz o curso completo na área de macramê, que era na época que iniciou com as cordinhas de sisal e as pessoas compravam mais para usar nas casas de praia” (A8).

Conforme relato de algumas entrevistadas, o SEBRAE, dentre outras entidades, atua de forma efetiva, ofertando diversos cursos nessa área:

Eles nos ensinam a mexer na rede social. A última agora que eu participei, eles destrincharam para gente como funciona o WhatsApp Business, para a gente usar em benefício da nossa empresa. Onde a gente ia poder fazer vendas, ter um catálogo, atender melhor nossos clientes, a maneira melhor da gente colocar no nosso perfil, a frasezinha para a gente poder entrar em contato. Tudo isso o Sebrae nos orientou nesse sentido. (A8).

Três artesãs mencionaram que a experiência anterior foi importante para o negócio, os conhecimentos adquiridos: “Conseguo gerenciar meu negócio com todos os conhecimentos que adquiri, principalmente trabalhando nessa instituição financeira... Toda essa experiência me ajuda hoje” (A3); “Eu já possuía antes conhecimentos das experiências pessoais e atividades extracurriculares. Tenho visão do mercado e sobre precificar meus produtos” (A7).

Uma artesã refletiu sobre superação como ponto importante neste estudo:

E sempre tive fascínio por essa coisa de superação. Então assim eu sempre fui atrás do que era diferente, eu sempre fui atrás do que era mais difícil de fazer, que muitas vezes as pessoas não iam para aquele lado porque achavam que era um pouco mais difícil de desenvolver determinado trabalho, então esse desafio eu queria para mim, eu sempre fui em busca disso. E para mim eu só me contentava quando eu conseguia desenvolver a peça da forma que eu imaginava, da forma da minha idealização daquela peça. Até hoje eu trabalho assim, eu sempre procuro ter sempre um diferencial na minha peça. (A8).

Os resultados convergem com os estudos de Dornelas (2008), referindo que os empreendedores são pessoas diferenciadas, que possuem motivação singular, apaixonadas pelo que fazem, não se contentam em ser mais um na multidão, querem ser reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas, querem deixar um legado.

Em síntese, as empreendedoras identificaram como ferramentas importantes para reconhecer uma oportunidade de negócio: o mercado, o conhecimento na área (por meio de estudos e cursos) e a experiência anterior.

Os líderes relataram a importância dos estudos e cursos para o aprendizado e desenvolvimento de habilidades. Muitas vezes, elas são exclusivamente donas de casa e decidem empreender: “O principal que ela aprende aqui é melhorar o ponto, trabalhar em equipe e eu ensino o máximo que posso, como precificar, como aprender a vender, eu ensino às minhas alunas, eu ensino tudo isso” (L2).

Na visão dos líderes, as artesãs buscam ajuda nas redes sociais para adquirirem conhecimentos na área: “Então, isso é uma habilidade que ela adquire, ela começa, uma vez que ela vai para a rede social, começa a adquirir conhecimento, ela começa a ver oportunidade, ela começa a desenvolver essas habilidades também, que antes não faziam muito sentido” (L3).

Também foi mencionada a importância da participação de grupos, associações:

A rede, ela tá sempre trazendo informações para as mulheres, por isso que eu visito os grupos e a gente faz reunião com elas e a gente sempre tá fazendo levantamento das necessidades delas.. E nessa troca de conhecimento, então essa troca, o que elas aprendem umas com as outras, o que elas aprendem na formação, isso ajuda elas não só diretamente na renda delas. (L1).

Diante do exposto, identificou-se a convergência de registros de fala sobre mercado e estudos e cursos. Por parte dos líderes, não houve fala específica sobre experiência anterior e foi acrescentada menção sobre participação de grupos.

#### ***4.2.2 Lidar com as responsabilidades do novo negócio***

Uma habilidade importante de um empreendedor de sucesso é a capacidade de lidar com responsabilidades do novo negócio, sendo essa também resultado da aprendizagem, além de aprender como superar obstáculos na organização e administração de novos negócios.

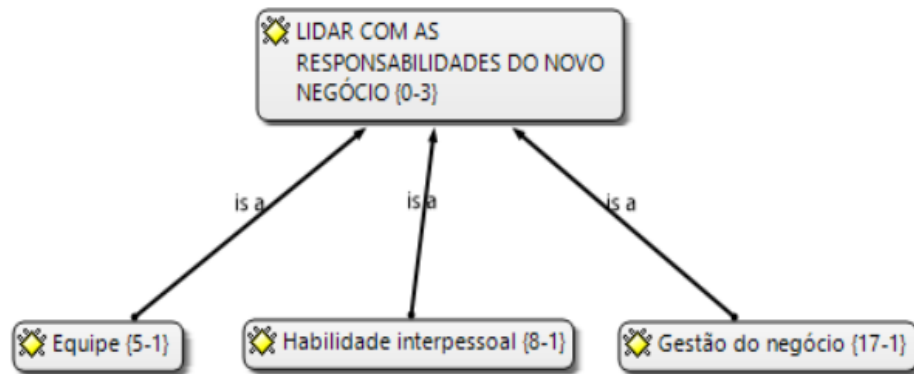
Politis e Gabrielsson (2005) discorrem que a capacidade de lidar melhor com as responsabilidades do novo negócio poderia envolver vários aspectos relacionados com as várias formas como os empresários minimizam os tradicionais obstáculos e incertezas relacionadas à criação de um novo empreendimento, como encontrar capital financeiro inicial, construir legitimidade, adaptar-se às mudanças, acesso às redes sociais e de negócios etc. Os autores refletem que a experiência anterior fornece aos empresários a oportunidade de aumentar sua capacidade em lidar com as responsabilidades do novo e aprender novos conhecimentos que podem ser facilmente redistribuídos em outros empreendimentos e, assim, fornecer-lhes a capacidade de entrar em novos mercados, produtos ou tecnologias com maior sucesso.

Para Salgado, Camilotti e Lezana (2012), o ato de empreender está associado ao reconhecimento e à concretização de novas oportunidades que possam surgir a qualquer momento. Para isso, o indivíduo empreendedor deve estar preparado para as situações inesperadas, momento em que utilizará seus conhecimentos e demonstrará suas habilidades. Os autores complementam que um empreendedor de sucesso precisa de informações para que possa tomar decisões, articular processos, negociar e definir estratégias, isso instiga a

necessidade de organização interna e externa, como forma de compreender o mundo ao seu redor e as mudanças constantes do mundo empresarial.

Conforme Figura 5, as unidades de registro verificadas foram: habilidade interpessoal, gestão do negócio e equipe.

Figura 5 - Lidar com as responsabilidades do novo negócio



Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Neste estudo, por habilidade interpessoal pode-se entender como comunicação e negociação. É o relacionamento com os clientes, parceiros e fornecedores.

Esse assunto fica evidenciado nas falas das entrevistadas: “Aprendi a negociar com os clientes, trabalhar em equipe, precificar meus produtos, buscar fornecedores, expor meus produtos com boas fotos, vender pela internet. Não tenho dificuldades, aprendo rápido” (A3); “Negociar com o cliente, eu faço muito isso. Os clientes pedem e a gente tem que negociar, com um precinho melhor” (A1); “Eu sou mais sociável. Eu era muito introvertida, no caso as pessoas achavam que era muito metida. Não falava muito com todo mundo e agora não, eu já falo com todo mundo” (A2).

Carli, Vasconcelos e Lezana (2014) discorrem que a comunicação é fundamental para a integração entre todas as áreas da empresa, para que a transmissão de informações favoreça a eficiência do trabalho e a consequente melhoria do processo produtivo em todas as fases do ciclo de vida organizacional.

Os autores complementam que uma das habilidades do empreendedor está centrada na condução de pessoas, nas relações interpessoais e de comunicação, uma vez que influencia o modo como envolve e trabalha com elas, na capacidade de conduzir, motivar e comunicar-se de modo eficaz. As habilidades de comunicação são essenciais para a interação dos empreendedores com os diversos *stakeholders*.

As artesãs relataram como ponto importante o trabalho em equipe, pois muitas trabalhavam sozinhas, sem sócios ou parceiros, e com a necessidade de expandir o negócio,



houve a necessidade de atuar em conjunto com outras pessoas, participar de associações, feiras, eventos, firmar parcerias, entre outros:

Trabalhar em equipe foi o principal. Porque antes eu era muito só. Inclusive eu era assim pelo fato de eu ir em feira, eu ficava muito só na minha, na minha mesa, não era de estar me relacionando com os outros artesãos. Primeiro porque eu tinha que estar na mesa para atender e segundo porque eu tinha que sair, me deslocar. Então a partir do momento que eu comecei a trabalhar em grupo, no caso da Rede, foi que eu comecei a habilidade de me comunicar com as outras artesãs. (A2).

Trabalhar com as equipes, que eu não tinha ideia antes, não tenho muita conversa não assim. E eu tô aprendendo a vender, porque eu era muito parada. Agora eu estou já pegando o jeito com as meninas, a maneira como elas se portam e eu vou tentando copiar o melhor. (A5).

Outro fator importante para lidar melhor com as responsabilidades do novo negócio é a gestão do negócio, o que inclui o planejamento, gestão financeira e o estoque. Muitas artesãs eram donas de casa antes de empreender e sem experiência anterior, e esse é um ponto de muita dificuldade e preocupação delas.

Sete artesãs relataram fazer anotações manuais sobre o negócio, sem o auxílio de computadores ou quaisquer dispositivos eletrônicos: “Eu anoto compras, vendas, do quiosque, da Enel, fica tudo anotado e quando chega uns seis meses, eu vou bagunçar minha casa todinha para saber quantas peças, o que tem para vender” (A6); “Agora eu faço minhas anotações, antes não fazia. Agora eu estou mais centrada” (A1). Uma artesã não tem controle de nada: “Eu não anoto nada, tudo de cabeça” (A4).

De uma forma geral, elas foram mudando o comportamento à medida que as vendas aumentaram e foi necessária uma melhor gestão do negócio:

Eu tiro um dia na semana para fazer isso, para relacionar tudo o que eu preciso comprar e os dias de trabalho mesmo vai depender da loja... Eu tenho minha agenda diária. Eu anoto tudo, o que eu gasto, o que eu ganhei. Até o que aconteceu, se alguma cliente me comentou alguma coisa, eu tenho que anotar. (A2).

Eu administro tudo sozinha, meu marido me ajuda com algumas coisas. Mas sou eu que faço tudo, contato com cliente, fornecedores, tendências, o que entra, o que sai, o lucro, as metas. Não tenho funcionários. Mas foi a melhor coisa que fiz na vida. Não acho cansativo. Quero melhorar. (A3).

De acordo com os estudos de Siqueira e Barbosa (2017), as pequenas e médias empresas estão habituadas a sobreviver sem planejamento, vivendo um dia de cada vez, apesar do perigo da situação. Apesar de não haver falência, a empresa não cresce, só sobrevive. Nos dias atuais, para ter competitividade, é necessário estar à frente dos concorrentes, por isso deve haver mudanças na cultura dos empreendedores e a inclusão do planejamento.

Os líderes mencionaram a importância sobre habilidade interpessoal, equipe e gestão do negócio:

Ela melhora muito o modo de pensar, primeiro de tudo. Quando ela começa a ver, que está vendendo, ela melhora a auto estima dela, ela melhora o modo de se comportar também. Muitas vezes , ela não sabe nem falar, para a gente ser artesã, a gente tem que aprender a falar com o cliente, principalmente. (L2).

Ela adquire esse conhecimento de precificar, de planejar, até de conhecer novas matérias-primas, mas também de se relacionar, relacionar com outras pessoas, saber que ela pode criar um relacionamento com uma empresa, não só com um cliente, ela pode ter uma ligação com uma empresa fornecedora de matéria-prima, ela começa a ver que o trabalho dela tem, dá essas possibilidades para ela também... Uma mulher que se relaciona melhor com o cliente, com as outras pessoas, que vence a timidez, que ela oferece o produto dela com mais autoestima, ela melhor oferece o produto dela e ela tem, como que eu posso dizer, mais confiança quando ela oferece o produto dela. (L3).

Houve uma fala sobre a importância de sair do individualismo para o trabalho em equipe, a troca de experiência, como ferramenta para o crescimento como empreendedora:

Mas a gente percebe mulheres que chegam com esse pensamento individualista e que em algum tempo depois elas já estão mais. Não, vamos dividir aqui em partes iguais... Então, tem essa coisa da troca, de saber quem é que precisa mais, esse individualismo eu acho que é o de melhor que a gente tem, assim, de transformação delas. (L1).

Pelo exposto, foi identificada compatibilidade de ideias entre artesãs e líderes sobre as unidades de registro: habilidade interpessoal, gestão do negócio e equipe.

### **4.3 Experiência de carreira empreendedora**

Nesta subseção, busca-se responder ao segundo objetivo específico da pesquisa, que é analisar as experiências de carreira empreendedora das artesãs.

Com o intuito de uma melhor análise, os resultados indicados para as unidades de contexto são: experiência de criação de empresas, experiência de administração e experiência específica do setor, segundo os estudos de Politis e Gabrielsson (2005).

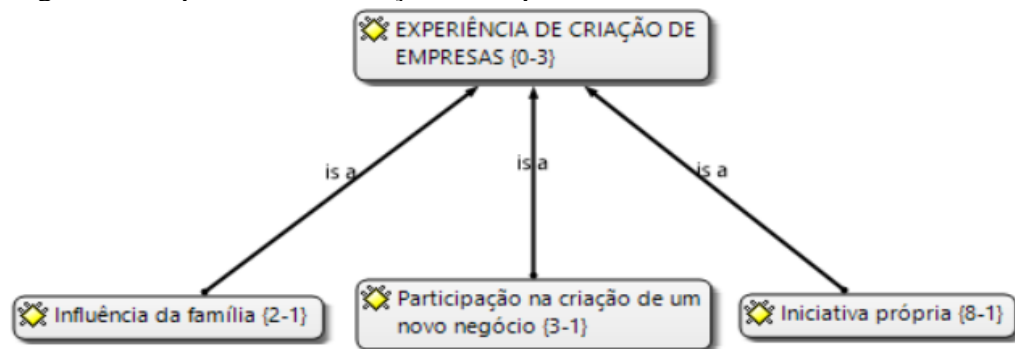
#### ***4.3.1 Experiência de criação de empresas***

Politis e Gabrielsson (2005) discorrem que pesquisas anteriores indicam que a experiência em criação de empresas fornece conhecimento tácito que facilita a tomada de decisão sobre oportunidades empreendedoras sob incerteza e pressão de tempo. Como resultado, indivíduos com mais experiência de criação devem ver uma determinada

oportunidade como mais desejável do que outros indivíduos a veem e, portanto, têm mais probabilidade de explorá-la. Ademais, de acordo com os autores, muitas vezes essa experiência anterior fornece conhecimentos que ajudam um empreendedor a superar as dificuldades que os novos empreendimentos enfrentam.

Nessa unidade de contexto foram identificadas as seguintes unidades de registro: iniciativa própria, influência da família e participação na criação de um novo negócio.

Figura 6 - Experiência de criação de empresas



Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Ao falar sobre a sua trajetória profissional, seis artesãs destacaram a iniciativa própria para iniciar seus negócios, para superar a depressão ou por conflitos de papéis, como a maternidade, ou mesmo para se sentir valorizada e ter seu próprio dinheiro: “Como hobby, em primeiro lugar. Senti necessidade de fazer alguma coisa que não dependesse de patrão porque eu trabalhava de carteira assinada e tudo. Eu queria fazer alguma coisa que eu pudesse me policiar, me mandar. Ser dona do nariz” (A2); “Na verdade, foi para sair de uma depressão terrível, foi isso. Comecei com bolsas, saídas de praia, fui gostando, gostando. Comecei a fazer boneca e eu adoro meu crochê” (A1); “Após a depressão. Não tive inspiração de ninguém” (A4).

Bandeira (2017) discorre que a constante necessidade de articular papéis familiares e profissionais limita a disponibilidade das mulheres para o trabalho fora de casa, que dependem de uma complexa combinação de situações pessoais e familiares, como o estado conjugal e a presença dos filhos:

Com o nascimento da minha filha, eu resolvi dar uma parada no trabalho formal para poder cuidar dela, porque eu não tinha com quem deixar.....Quando ela completou seis meses, eu passei a associar o cuidado dela e já comecei a mexer com artesanato, que no caso foi o biscoit. (A8).

Ao falar sobre sua trajetória profissional, duas entrevistadas relataram influência pela família: “Eu nasci e fui criada em uma comunidade de artesãs em Aquiraz/CE. Com 12

anos aprendi crochê” (A3); “Eu via minha mãe fazendo. Ela chamou minha irmã mais velha e eu, e matriculou. Minha irmã ficou só dois dias e desistiu e eu fiquei continuando” (A6).

Em seguida, tem-se a próxima unidade de registro: participação na criação de empreendimentos. Duas entrevistadas relataram que tiveram experiência de participação em outro negócio, mas desistiram dessa atividade: “Sim, eu implantava negócios. Fazia estudo de mercado, ensinava como vender empréstimos consignados” (A3); “Tive um negócio anterior, de churrasquinhos, durante dois anos. Mas eu viajava muito e não deu certo. Também veio a pandemia” (A7). Em resumo, na sua maioria, as artesãs apontam a iniciativa própria como fator decisivo para empreender e que não tiveram experiência anterior em criação de negócios.

Os líderes também discorreram sobre iniciativa própria e influência familiar, inclusive com relatos de experiências pessoais:

A gente tem muitas mulheres que passaram a vida toda cuidando da casa e já fazia crochê porque aprendeu com a mãe ou com a avó, bordava e aí nesse período da vida delas, passado dos 50 e os filhos já criados, aí elas começam a desenvolver essa habilidade, começam a fazer o que elas já sabiam e aí os filhos já veem, por que você não leva pra vender e tal, aí elas começam a procurar os grupos pra poder fazer esse trabalho. (L1).

O artesanato surgiu pra mim quase que, não digo que acidentalmente, porque... mas foi observando a minha irmã em uma viagem que eu fiz pra Rondônia, eu moro em Fortaleza e minha irmã em Rondônia, viajei pra lá e vi ela fazendo artesanato. E eu me encantei por aquilo, especificamente o crochê. Ela pegando um novelo e transformando aquilo num tapete, e eu achei aquilo incrível. (L3).

O termo “depressão” foi citado em algumas falas: “A gente tem mulheres que entram em depressão e a primeira coisa que os médicos dizem, vai fazer algum trabalho artesanal, então aí elas vêm pro grupo nessa busca, o que é que eu posso fazer, o que é que eu posso aprender” (L1); “Eu luto contra uma depressão há 23 anos, eu não saía de casa e eu conheci o curso aqui no Riomar Kennedy, então eu comecei como aluna, vi que daria para ser professora, tentei, lutei e agora eu sou professora” (L2).

Diante do exposto foi evidenciada correspondência de falas das artesãs e líderes sobre unidades de registro: iniciativa própria e influência da família. Não houve fala por parte dos líderes sobre a participação na criação de negócios.

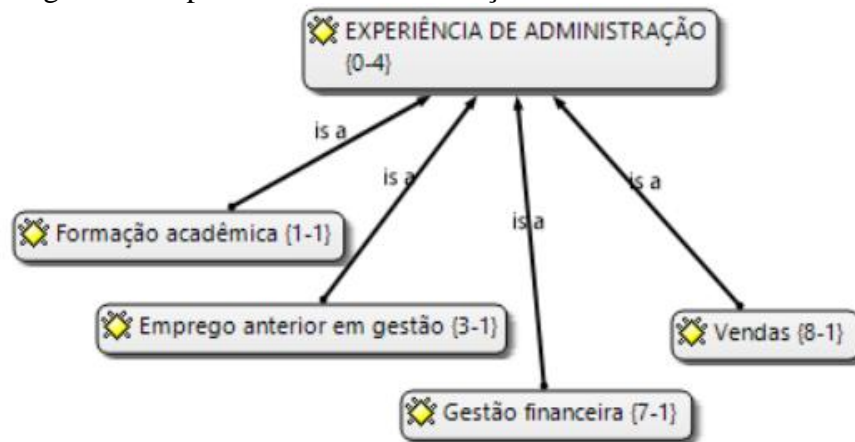
#### ***4.3.2 Experiência de administração***

Segundo Politis e Gabrielsson (2005), a experiência geral de gestão parece fornecer aos indivíduos informações sobre muitos dos aspectos básicos do negócio que são relevantes para reconhecer e agir em oportunidades empreendedoras, como finanças, vendas, tecnologia,

logística, marketing e organização. Os autores acrescentam que experiência anterior em gestão capacita os empreendedores de muitas das habilidades necessárias para lidar com as responsabilidades da novidade, como vender, negociar, liderar, planejamento, tomada de decisão, solução de problemas, organização e comunicação.

Nessa unidade de contexto foram identificadas as seguintes unidades de registro: emprego anterior em gestão, formação acadêmica, gestão financeira e vendas, conforme mostra a Figura 7.

Figura 7 - Experiência de administração



Fonte: Elaborada pela autora (2023).

A unidade de registro emprego com gestão aborda as experiências que os empreendedores obtiveram em administração quando exerceram atividades como empregado.

Cinco artesãs relataram experiência anterior em gestão, no entanto, somente três entrevistadas mencionaram a experiência positiva para o seu negócio atual: “Eu aprendi muitas coisas no emprego anterior e fiz muitos cursos, conhecimentos financeiros, planejamento, empreendedorismo, vendas” (A3); “A experiência positiva é que sempre trabalhei com gestão e isso me ajudou” (A7); “Já gerenciei um grupo de 100 mulheres na Avon. A experiência foi magnífica. A gente ocupa o lugar de alguém antes e tem o trabalho de conquistar todas” (A4).

No que se refere à formação acadêmica, apenas uma artesã possui graduação e conhecimento acadêmico em gestão: “Fiz faculdade de gestão estratégica e isso me ajuda muito em minha atividade, e na pandemia busquei ajuda na CEART e Prefeitura de Fortaleza para enfrentar os desafios” (A7).

Como ressaltam Mintzberg e Quinn (2001), o indivíduo desenvolve, a partir de experiências profissionais anteriores, conhecimentos e habilidades que se convertem em um conjunto de modelos mentais. Com base nesses modelos, os gerentes interpretam o mundo e constroem sua forma de atuar apoiados em visões peculiares.

No que tange à gestão financeira, as artesãs fazem anotações e têm um controle simples. Apenas uma artesã não se preocupa com a gestão financeira, deixando a cargo da associação que participa. Os conhecimentos nessa área são adquiridos na participação de cursos técnicos: “Eu anoto tudo, o que lucrei, as entradas, as saídas, eu defino minhas metas mensais” (A3); “Anotando no caderninho. Eu anoto o que compro, o que eu vendo” (A1); “É tudo anotado no caderninho, bloquinho mesmo. A gente vai anotando no dia a dia” (A8).

Sobre as vendas, verificou-se que todas as entrevistadas gostam dessa área e estão conscientes da importância da mesma para o sucesso de seus negócios: “A gente precisa negociar bem com o cliente e melhorar sempre o produto” (A1); “Aprendi a negociar com os clientes... expor meus produtos com boas fotos, vender pela internet” (A3); “A relação com os clientes é boa, por causa do grupo que liderei. Consigo negociar com o cliente” (A4); Dessa forma, procuram ajuda para aprender e desenvolver competências em vendas: “Precisei de ajuda com as vendas. No começo, eu busquei a CEART e a Prefeitura para me ajudar com a comercialização dos produtos em feiras e incentivos” (A7).

Diante do exposto, com relação à experiência de administração, entende-se dos resultados que poucas artesãs tiveram experiência anterior em gestão, no entanto, procuram superar essas lacunas por meio de capacitações técnicas e apoio de entidades, como CEART e Prefeitura Municipal. Sobre a gestão financeira, conseguem administrar seus negócios de forma simples. Sobre a formação acadêmica, quase todas não possuem.

Nessa unidade de contexto, os líderes relataram sobre a gestão financeira das artesãs:

Elas aprendem um pouquinho de cada coisa. Elas tem que, primeiro que elas tem que precificar o produto delas. Então é necessário elas saberem o preço de cada matéria-prima delas, por quanto é que elas estão comprando. Elas podem até não ter uma ficha do produto, que é uma coisa que a gente tenta introduzir, mas algumas não aceitam. Mas ela sabe por quanto ela comprou. Então ela gerencia a partir daí, sabendo quanto é a matéria-prima dela, até quanto ela pode vender aquele produto, e ela faz as continhas dela e tem os caderninhos delas e dá tudo certo. (L1).

No artesanato é um pouco assim, como cresce devagar, não é algo assim que você já nasce como uma grande empresa, você começa a gerenciar sozinho. Lógico que hoje a gente tem contador e tal, mas assim, no dia a dia, pessoalmente gerenciando o negócio em si, mesmo não, sou só eu. E eu acredito que a maioria das artesãs, dos artesãos, são assim também, que são pequenos negócios que acabam crescendo, mudando de patamar aos poucos. Então, é pra virar, se tornar um grande negócio, aí sim você começa a contar com outros auxílios. (L3).

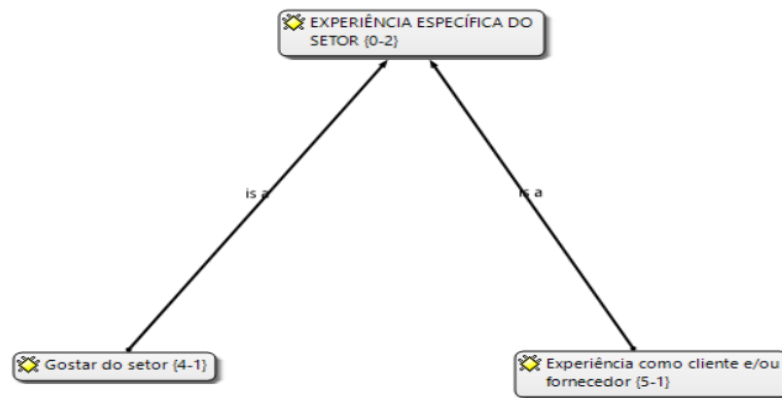
Diante do exposto, as artesãs e os líderes expuseram falas sobre a gestão financeira do negócio. Não houve menção sobre as outras unidades de registro por parte dos líderes.

### 4.3.3 Experiência específica do setor

Segundo Politis e Gabrielsson (2005), a experiência anterior de situações semelhantes serve como base para expertise e conhecimento em contextos empresariais. Para os autores, estudos anteriores concluíram que indivíduos com experiência anterior como cliente ou fornecedor em um setor geralmente tem uma melhor compreensão de como para atender às condições de demanda nesse mercado, pois essa experiência promove informações que pessoas de fora não podem coletar.

As unidades de registro encontradas foram: gostar do setor e experiência como cliente e/ou fornecedor.

Figura 8 - Experiência específica do setor



Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Com relação à unidade de registro “gostar do setor”, as artesãs afirmaram amar a área em que estão atuando, e que, mesmo diante de dificuldades, elas não pensam no lado negativo, só bons pensamentos. Isso foi decisivo para a sua escolha profissional e para empreender no setor: “Me sinto feliz e motivada. Tenho desafios, mas não considero que tenho dificuldades” (A7); “Mas foi a melhor coisa que fiz na vida. Não acho cansativo” (A3); “Eu adoro meu crochê” (A1).

Outro ponto relatado foi a experiência anterior como cliente ou fornecedor: “Como cliente sim, pois é uma coisa que sempre me despertou. Sempre comprei artesanato de minhas colegas e até de pessoas que não faziam parte do meu círculo de amizade” (A8); “Já fui fornecedor, o pessoal fazia pedido. Como cliente, se eu chegar aqui eu ainda consumo, porque eu gosto dessas coisas, eu me identifico” (A5).

Diante do exposto sobre as experiências de carreira empreendedora, constatou-se que nem todas as artesãs tiveram experiência na criação de empresas. No entanto, todas possuem atuação profissional no setor.

Os líderes relataram experiências anteriores fora da área de artesanato que, de alguma forma, ajudou na formação de empreendedor:

Eu nunca tive outra empresa, eu não fui empreendedor em outra área. Embora, assim, eu já fui feirante, né? Então eu também vendia na feira. Eu sei que isso contribui, porque assim, querendo ou não, você tem ali um relacionamento com o cliente, você se desperta um pouco pra questão de relacionamento com as outras pessoas. Então parece que já vinha um pouco no sangue isso aí. E eu também ensinei informática, fui professor de acrobacia no circo também, no circo escola. Então, sem querer, eu já vim sendo professor de alguma forma. Então migrar de professor de acrobacia, professor de informática, pra professor de crochê, eu acredito que foi tão natural que eu nem percebi que as pessoas me chamavam de professor. Não é um título que eu me dei. (L3).

Para essa unidade de contexto, os líderes não tiveram pensamentos conclusos. Não houve fala por parte deles sobre gostar do setor e experiência como cliente ou fornecedor, para que pudesse ser confrontada com as falas das artesãs.

#### **4.4 Processo de transformação e os fatores que influenciam o processo de transformação**

Nesta subseção, busca-se responder ao terceiro objetivo específico deste estudo, que é investigar o processo de transformação de aprendizagem empreendedora e os fatores que influenciam o processo de transformação da experiência em conhecimento das artesãs.

##### ***4.4.1 Processo de transformação***

Segundo Politis e Gabrielsson (2005), os empreendedores são frequentemente confrontados com experiências imediatas e concretas, o que implica que eles têm uma grande variedade de experiências que lhes proporcionam oportunidades para desenvolver a aprendizagem empreendedora. O conhecimento empreendedor pode, portanto, ser considerado como o resultado da combinação de aprender uma experiência, bem como transformar essa experiência. Os autores concluem que os modos alternativos de transformar as experiências dos empreendedores em conhecimento tornam-se uma parte essencial do processo de aprendizagem empreendedora.

Entende-se que o processo de transformação da experiência tem dois percursos distintos, a depender de como os empreendedores transformam suas experiências em conhecimento: *exploration* e *exploitation* (POLITIS; GABRIELSSON, 2005; MARCH, 1991).



Por meio do Quadro 16, com base nas falas das entrevistadas, tem-se a exposição dos modos predominantes de transformação das experiências de carreira empreendedora em conhecimento empreendedor das artesãs:

Quadro 16 - Modos predominantes

Artesãs	Transformação das experiências de carreira empreendedora	
	Modos	Predominante
A1	<i>Exploration e Exploitation</i>	<i>Exploration e Exploitation</i>
A2	<i>Exploration e Exploitation</i>	<i>Exploitation</i>
A3	<i>Exploitation</i>	<i>Exploitation</i>
A4	<i>Exploration</i>	<i>Exploration</i>
A5	<i>Exploration e Exploitation</i>	<i>Exploitation</i>
A6	<i>Exploration</i>	<i>Exploration</i>
A7	<i>Exploitation</i>	<i>Exploitation</i>
A8	<i>Exploration e Exploitation</i>	<i>Exploration e Exploitation</i>

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

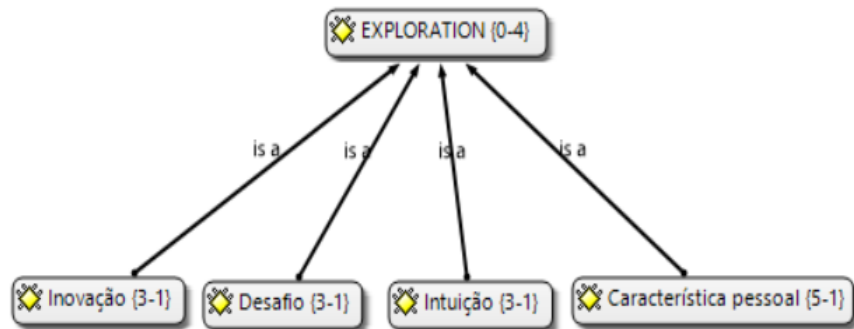
Quatro artesãs têm ambos os modos, duas têm o modo *exploration* e duas têm o *exploitation*. No entanto, a predominância é pelo modo *exploitation*. Com base nessas informações, as unidades de contexto dessa categoria são *exploration* e *exploitation*, conforme apresentado a seguir.

#### 4.4.1.1 *Exploration*

Em seu estudo seminal, March (1991) discorre que *exploration* se relaciona com a capacidade gerencial de criar e inovar, experimentação, gerenciamento de riscos, mudança, flexibilidade, pesquisa e descoberta, ou seja, novas descobertas. Em concordância, Politis e Gabrielsson (2005) discorrem que é sobre criar variedade em uma experiência, resultando numa mudança de comportamento, o que torna esse estado dominante.

Os estudos de Weick e Westley (1996) e Politis e Gabrielsson (2005) manifestam que *exploration* é o meio pelo qual os indivíduos aprendem com experiências de explorar novas possibilidades, descobertas e inovação, distintas das anteriores. Para Politis e Gabrielsson (2005), os empreendedores que utilizam o modo *exploration* como predominante, parece favorecer o desenvolvimento de maior eficácia em lidar com as responsabilidades de novos negócios.

As unidades de registro encontradas foram: inovação, desafio, intuição e característica pessoal.

Figura 9 - *Exploration*

Fonte: Elaborada pela autora (2023).

O maior número de falas se referem à característica pessoal: “Gosto do que é novo” (A1); “Eu gosto de movimentação, mudanças” (A4). As artesãs mencionaram inovação em suas falas: “Procuro inovar com os produtos também. Aprendo sobre novas tendências, novas linhas, com profissionais. Eu quero ser referência no mercado” (A7); “Melhorar com coisas novas, porque eu gosto sempre de renovar as minhas coisas, não ficar só nas mesmas coisas” (A6).

Três artesãs falaram em desafios, também fazendo referência a novos desafios e mudanças: “Prefiro explorar novas oportunidades” (A1); “Para enfrentar desafios, busco alternativas, novos mercados” (A7).

A intuição esteve presente na fala de três entrevistadas: “Eu produzo várias peças, eu vendo mais bichos e bonecas, eu gosto mais. Uso a intuição” (A1).

Os relatos dos líderes foram convergentes com o relatos das artesãs:

Na minha visão, eu entendo que elas gostam de estar todo o tempo botando coisa nova, aprendendo coisa nova, inventando novas coisas e colocando. Porque elas, a questão delas é muito essa questão do mercado, entendeu? O artesão, ele é muito individualista e ele gosta de ter a marca dele, de chegar num ponto, ah isso aqui eu sei que foi eu que fiz, porque aqui é a minha marca. Essa coisa do artista, né, eu sou uma artista. (L1).

Houve uma reflexão sobre inovação para a área estudada: “Na parte do crochê, não tem como você ficar só numa coisa só. Sempre muda, depende da estação, depende do que está acontecendo nas redes sociais, depende de novela. Uma semana sim, uma semana não, a gente vai trocando” (L2).

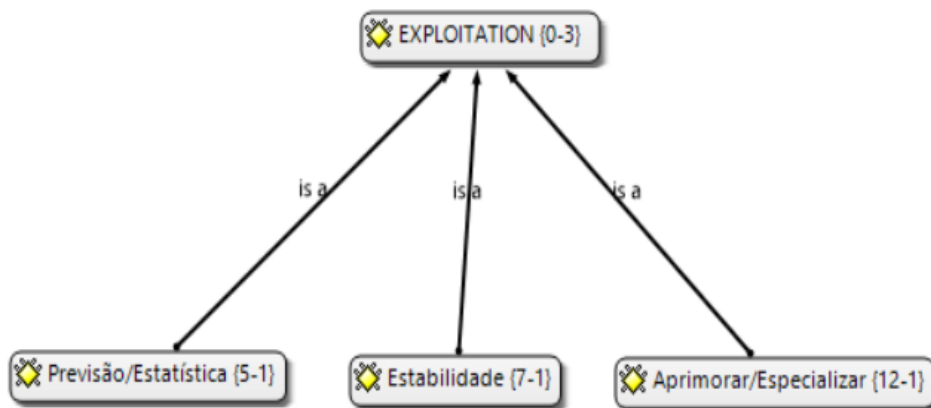
Cabe ressaltar que como as artesãs trabalham com inovação e criatividade, fica evidenciada a criação do novo, do autoral, do inédito, no entanto, constatou-se que apenas duas artesãs preferem somente o modo *exploration* de transformar as experiências em conhecimento empreendedor, e elas possuem fortes características pessoais que confirmam esse posicionamento.

#### 4.4.1.2 Exploitation

Segundo Politis e Gabrielsson (2005) e March (1991), os empreendedores podem escolher ações que repliquem ou estão intimamente relacionadas com o que já fizeram, explorando assim o seu conhecimento preexistente. É sobre a exploração do que já é conhecido, implicando que os indivíduos aprendem da experiência explorando velhas certezas. Isso inclui assuntos como refinamento, rotina e aplicação do conhecimento. É sobre a criação de confiabilidade na experiência, o que significa que o comportamento estável se torna o estado dominante do aprendiz. A autora ressalta que os empreendedores que utilizam o modo de transformação *exploitation*, predominantemente, utilizam conhecimentos preexistentes e desenvolvem maior eficácia no reconhecimento de oportunidades.

As unidades de registro verificadas para essa unidade de contexto foram: estabilidade, previsão/estatística e aprimorar/especializar.

Figura 10 - *Exploitation*



Fonte: Elaborada pela autora (2023).

As artesãs que utilizam o *exploitation* como modo predominante têm por preocupação aprimorar e especializar o seu produto ou processo. Houve registro de 12 falas sobre esse tema: “Cada peça que a gente faz, uma vai ficando mais bonita que a outra, sempre tem um detalhe que você coloca ali e dá um diferencial. Quanto mais faz, mais bonita a peça fica” (A1); “Eu prefiro melhorar as rotinas existentes. Gosto de ter só um foco, ser especialista no produto” (A3); “Olha só a diferença dessas duas peças. Essa eu fiz primeiro e tem defeitos, essa outra, está bem feita, bonita. Fico repetindo os pontos; pontos de crochê. O que sai errado, eu faço até ficar bom” (A7); “O que já está bem, a gente tenta aprimorar cada vez mais para que se torne ainda melhor” (A8).

Em sua maioria, as artesãs buscam estabilidade, o que pode ser verificado pelas seguintes falas: “Prefiro trabalhar num ambiente mais tranquilo” (A1); “Prefiro local mais estável, me sinto mais segura” (A3). Outro ponto importante é sobre tomar decisões com base nos números: “Tomo decisões pelos números, eu acompanho tudo” (A3); “Tomo decisões de acordo com as vendas” (A7).

De acordo com Andriopoulos e Lewis (2009), a dimensão de *exploitation* é associada à conquista de resultados no curto prazo e implica em eficiência e pensamento convergente para aproveitar as capacidades atuais e para melhorar continuamente os produtos e serviços atuais.

Os líderes discorreram sobre a especialização do trabalho e sobre a resistência às mudanças: “Tem umas que não querem mudar de jeito nenhum. São taxativas, assim, não, eu aprendi assim, eu vou fazer assim. Pode chegar quem for, o melhor designer do mundo, não, mas se você fizer... mas ela não quer mudar” (L1); “Elas persistem em melhorar cada vez mais, porque eu insisto muito... Elas se especializam cada vez mais no crochê” (L2); “Ela não é muito dessa de ficar explorando novos conhecimentos. Não, ela quer melhorar aquilo que ela já mais ou menos já tem um encaminhamento” (L3).

Na percepção de um líder, há diferenciação entre as artesãs sobre a decisão entre números e intuição:

Os números são importantes para essa artesã que, às vezes, ainda começa como um complemento de renda. Entendeu? A que já está mais evoluída, não. Às vezes, ela tem a intuição de que...E é essas que lançam tendência. Essas que trabalham com a intuição do mercado e a observação também do mercado. Mas, aquela que está começando, ela vai trabalhar com números. Não tem jeito. Se aquilo não está sendo lucrativo, se não são números, ela acha que não está ganhando e ela acaba desistindo. Então, tem os dois e, às vezes, em nível diferente. Aquela da intuição é aquela que já está querendo lançar tendência. Aquela que trabalha com números são aquelas que ainda estão ali no início. (L3).

De uma forma geral, os líderes concordaram que não há uma predominância entre os modos *exploration* ou *exploitation*: “As duas coisas elas gostam de fazer porque são pessoas diferentes. Umam gostam de permanecer no que já sabe e se aprimorar, aprender cada vez mais e tem outras que gostam de ir além, novos trabalhos” (L2). No entanto, de acordo com os relatos, as artesãs preferem o modo *exploitation*.

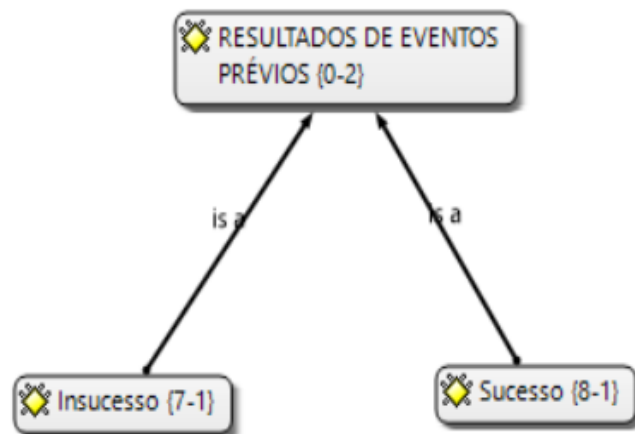
#### 4.4.2 Fatores que influenciam o processo de transformação

Segundo Politis e Gabrielsson (2005), a literatura e as pesquisas anteriores sobre empreendedorismo destacam pelo menos três aspectos que podem ser importantes a serem considerados para entender melhor o modo predominante dos empreendedores em transformar uma experiência em conhecimento empreendedor: o resultado de eventos prévios, lógica ou racionalidade dominante e orientação de carreira.

##### 4.4.2.1 Resultados de eventos prévios

De acordo com Politis e Gabrielsson (2005), experiências bem-sucedidas de empreendimentos anteriores podem criar um caminho percebido para empreendimentos bem-sucedidos, onde o empreendedor mudou de suas observações específicas para fazer generalizações e teorias mais amplas sobre como alcançar o sucesso em novos empreendimentos. Assim, as unidades de registro dessa unidade de contexto foram: sucesso e insucesso.

Figura 11 - Resultados de eventos prévios



Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Uma artesã refletiu sobre o passado e a desvalorização de seu trabalho: “Antes eu era desvalorizada no trabalho e isso me fez com que eu quisesse mais. Eu não me enxergava, não me valorizava. Tive prejuízos” (A3).

Percebeu-se que as artesãs dão mais atenção ao sucesso e experiências positivas, uma vez que elas veem seus erros como aprendizado e superação. O sucesso é visto como fator motivador para a carreira:

Eu fico frustrada quando eu não tenho dinheiro para comprar linha. Hoje eu ia fazer isso aqui, mas não tenho, aí é ruim... Que eu passei, as coisas boas para mim, continuar. E as ruins eu não fazer mais né. Eu fico teimando, teimando, eu vou sair dessa. Porque não dá né. (A5).

E o que a gente tem de negativo até hoje, é que aqui e acolá, a gente encontra artesãos iguais a gente, que sempre quer dar uma rasteira. Isso a gente sabe também que vai encontrar em todo caminho e a gente vai superando, a gente faz dessas dificuldades, dessas fraquezas, a força. (A8).

As artesãs demonstram positividade e sentimento de superação mesmo diante de insucessos: “Não posso falar em insucessos, tenho experiências positivas” (A3); “Olha só a diferença dessas duas peças. Essa eu fiz primeiro e tem defeitos, essa outra, está bem feita, bonita. Fico repetindo os pontos; pontos de crochê. O que sai errado, eu faço até ficar bom. Não vejo experiência negativa. Tudo é aprendido... Não lembro de experiências negativas” (A7).

Os líderes discorreram sobre as experiências e como observam o comportamento das artesãs:

As experiências são sempre, eu digo que é sempre positiva. Quando ela tem uma experiência negativa, para a empreendedora é positivo. Ela vê pontos que ela precisa melhorar. E quando a pessoa realmente é empreendedora, ela não vê esse problema como algo negativo na carreira a ponto de fazê-la desistir. A que desiste, ela não tem o espírito de empreendedor. Porque a que tem, ela vai observar. Se eu tive aqui um problema, um insucesso, eu tenho que melhorar isso aqui. Então, isso faz ela crescer como empreendedora. Agora, quando você tem uma experiência positiva, isso é um combustível para você saber que você pode ir ainda mais além. Mas as experiências negativas contribuem para o crescimento, sim. (L3).

As falas dos líderes convergem com as falas das artesãs sobre a visão positiva das experiências. Observa-se esperança, otimismo e resiliência. Para Luthans, Luthans e Luthans (2004), as quatro capacidades psicológicas positivas de confiança, esperança, otimismo e resiliência são mensuráveis e abertas ao desenvolvimento e podem ser gerenciadas para um desempenho profissional mais eficaz.

#### 4.4.2.2 *Lógica ou racionalidade dominante*

Em seus estudos, Sarasvathy (2001) definiu dois tipos de raciocínios na atividade empreendedora, opostos, mas não excludentes: *causação/causal (causation)* e *efetuação/eficaz (effectuation)*.

O raciocínio causal usa técnicas de análise e estimativa para explorar mercados latentes. Segundo Zampier e Takahashi (2011), esse raciocínio foca no que deve ser feito de acordo com as metas predeterminadas, os meios possíveis e os resultados imaginados, ou seja, na predição por meio da realização de pesquisas de mercado, projeções financeiras, plano de

negócios, entre outros. Já o raciocínio de efetuação não começa com metas preestabelecidas, mas segue metas que emergem com o tempo, de acordo com aspirações do fundador, complementam as autoras. A intuição é utilizada nesse tipo de raciocínio e o resultado é imprevisível.

Com base na exposição do Quadro 17, das oito artesãs, quatro utilizam os modos causal e eficaz ao mesmo tempo; duas com modo causal e uma com eficaz.

Quadro 17 - Lógica ou racionalidade dominante

Artesã	Lógica ou racionalidade dominante	
	Modo	Predominante
A1	Causal e Eficaz	Causal e Eficaz
A2	Causal e Eficaz	Causal
A3	Causal	Causal
A4	Eficaz	Eficaz
A5	Causal e Eficaz	Causal
A6	Eficaz	Eficaz
A7	Causal	Causal
A8	Causal e Eficaz	Causal e Eficaz

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

No aspecto da racionalidade dominante causal, as falas a seguir fundamentam essa condição: “Tomo decisões pelos números, eu acompanho tudo” (A3); “Tomo decisões de acordo com as vendas” (A7). Sobre a racionalidade eficaz, a artesã reflete sobre o tema: “Eu produzo várias peças, eu vendo mais bichos e bonecas, eu gosto mais. Uso a Intuição” (A1). Além disso, quatro entrevistadas utilizam a racionalidade causal e a eficaz: “Acho que os dois. Porque às vezes não bate, aí mas eu fico com os dois” (A5). Cabe ressaltar que, por se tratar de artesãs, elas normalmente utilizam muita a intuição.

Os líderes concordaram sobre a tomada de decisão com base nos números: “É de acordo com o que ela está vendendo. É, se ela está vendendo muita bolsa, com certeza ela vai continuar confeccionando aquelas bolsas. É o que sai mais” (L1); “Ela toma decisão com base nos números” (L2); “Os números fazem toda a diferença para um artesã” (L3).

#### 4.4.2.3 Orientação de carreira

De acordo com Politis e Gabrielsson (2005), a premissa básica desse argumento é que a maioria dos indivíduos desenvolve diversos conceitos sobre o que a carreira significa para eles, o que influencia muito sua escolha de carreira e experiência no trabalho.

Dentre diversos estudiosos, Brousseau *et al.* (1996) discorrem que existem quatro tipos de carreira: espiral, transitório, linear e especialista.

As unidades de registro verificadas nessa unidade de contexto foram: compromisso com a área e troca de área de atuação.

Figura 12 - Orientação de carreira



Fonte: Elaborada pela autora (2023).

De acordo com a maioria das falas, as artesãs relataram o compromisso com a área, considerando gostar do que faz, além da habilidade técnica para o trabalho executado, o saber fazer: “Eu tento melhorar. Não mudo muito não, eu continuo, vou tentando ver até onde dá” (A5); “A gente muitas vezes tem que mudar um pouquinho, ou ser um pouco radical. Agora sair da área não, mas a gente busca enfrentar aquilo ali e atingir o objetivo que a gente quer. Sair da área não, porque seria desistência” (A8).

Em consonância com o relato das artesãs, Brousseau *et al.* (1996) definem a carreira especialista como a que mantém o indivíduo a uma única ocupação profissional durante toda a sua vida, focando-se em desenvolver e melhorar os seus conhecimentos e capacidades. Remete ao sentimento de segurança e estabilidade.

Sobre o relato dos líderes, dois deles entendem que as artesãs podem mudar de área a depender da situação que estejam enfrentando. Um líder entende que há compromisso em permanecer na área:

Tem aquelas, como eu disse, que elas passaram a fazer alimentação e tem outras que continuaram fazendo seus produtos e tem outras que deixaram esses produtos porque viram outro produto que pra elas era mais fácil, era mais importante e também a questão do tempo, leva menos tempo pra fazer. Elas vão se adequando de acordo com a necessidade delas ali naquele momento. (L1).

Eu acho que depende muito. Depende, sim. Se a pessoa tem muita frustração com aquilo que ela está fazendo e ela não consegue evoluir, mesmo nessa busca de conhecimento, ela não consegue evoluir, ela acaba mudando radicalmente. Às vezes, por quê? Normalmente, não tem ali o artesanato ainda. Aquilo que ela está fazendo não está trazendo sustento e ela precisa buscar. Então, ela se vê na possibilidade de ter que se mexer mesmo. (L3).



Diante do exposto, observou-se que não houve um consenso entre os líderes sobre o compromisso com a área e a mudança de área. Dessa forma, houve divergência entre artesãs e líderes.

Em resumo, sobre os fatores que influenciam o processo da transformação das experiências em conhecimento empreendedor, constatou-se:

- a) aos resultados de eventos prévios: o sucesso teve maior influência que o insucesso. Quanto maior o grau de sucesso empreendedor passado, maior o grau de um modo *exploitative* de transformar uma experiência em conhecimento;
- b) à lógica ou racionalidade dominante: o raciocínio causal foi o que mais predominou, sendo que quanto mais o empreendedor tem confiança em *causation*, maior o grau do modo *exploitative*;
- c) orientação de carreira: grande parte das entrevistadas tem compromisso com a área de atuação. Os empreendedores com esse tipo de carreira (especialista) podem preferir o modo *exploitative*.

#### **4.5 Competências empreendedoras**

Nesta subseção, busca-se responder ao quarto e último objetivo específico da pesquisa, que é investigar as competências empreendedoras das artesãs.

Man e Lau (2000) discorrem que a competitividade na pequena e média empresa, enquanto conceito multidimensional que envolve desempenho e o processo de desenvolver o desempenho, é fortemente influenciada pelas competências do empreendedor.

Para o melhor entendimento de como as competências empreendedoras se configuram, foi realizada análise individual, com a demonstração dos resultados de cada unidade de contexto, por meio das seis competências: administrativa, conceituais, oportunidade, relacionamento, estratégica e comprometimento.

##### **4.5.1 Competência empreendedora administrativa**

Segundo Man e Lau (2000), como foco comportamental, esta competência está relacionada com a organização de diferentes recursos internos e externos, recursos humanos, físicos, financeiros e tecnológicos. Segundo os autores, essas competências apresentam comportamentos observáveis condicionantes da capacidade pessoal de realizar ações estratégicas de expansão empresarial. São estas: planejar as operações e utilização de recursos,

adquirir e usar recursos de forma eficiente, liderar empregados, motivar empregados para atingirem as metas, delegar responsabilidades para profissionais capacitados e controlar.

Dessa forma, a unidade de contexto competência empreendedora administrativa foi estruturada com as seguintes unidades de registros: liderança, delegação de responsabilidades, motivação para o atingimento de metas e gestão (controle, planejamento, gestão, uso e aquisição de recursos).

Figura 13 - Competência empreendedora administrativa



Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Durante as entrevistas houve ausência de falas sobre delegação de responsabilidades e motivação. Na maioria das falas, as artesãs expressaram ideias sobre gestão e liderança: “Eu tiro um dia na semana para fazer isso, para relacionar tudo o que eu preciso comprar e os dias de trabalho mesmo vai depender da loja” (A2); “Eu defino minhas metas mensais” (A3); “Eu anoto compras, vendas, do quiosque, da Enel, fica tudo anotado e quando chega uns seis meses, eu vou bagunçar minha casa todinha para saber quantas peças, o que tem para vender” (A6).

As artesãs trabalham sozinhas, sem equipe a liderar no momento, com exceção de uma entrevistada. Durante as entrevistas, elas refletiram sobre o papel da liderança: “Mesmo que eu não seja a primeira pessoa, eu gosto de ajudar. Sou proativa, comunicativa. Eu não gosto de liderar, mas as pessoas dizem que tenho espírito de liderança” (A3); “Eu sei mandar, sem pisar em ninguém. Eu já fui líder em dois grupos. Nunca foi assim, vocês tem que fazer o que eu disser, não é assim....A gente discute, vamos ajeitar, organizar. Cada uma dava seu palpite, não era assim, eu sou a chefe” (A6).

Uma artesã relatou sua experiência atual em gestão e suas dificuldades:

Questão de liderança, eu sempre tenho isso comigo: o líder não é aquele que manda, mas sim aquele que faz junto. Assim, hoje eu estou aqui como coordenação da loja hoje, mas eu não faço nada, assim vamos fazer porque estou na liderança, estou mandando e vão ter que fazer, não. Sempre tem acordo com quem está no dia comigo, no plantão. Vamos fazer assim, o que é que tu acha, tu quer isso aqui ou tu quer isso daqui. Dou livre arbitrio, a gente resolve aqui, conversa. Mas cada uma dá sua opinião. (A8).

Sobre essa unidade de contexto, os líderes refletem sobre a gestão do negócio:

Na maioria, elas não têm essa coisa de anotar o que elas vendem nem o que elas têm. Ela senta ali, produz, joga numa sacola e vai para a feira. Quando precisa produzir novamente, por exemplo, elas também não têm uma listinha do que está faltando. Por exemplo, eu estou precisando de tecido vermelho. Quando elas vão precisar é que elas sabem. Vixe, eu não tenho tecido vermelho. Acabou a linha e tal. Isso tudo é na hora da produção. Elas não têm aquela coisa de controlar. (L1).

Hoje em dia, sim. A artesã pensa muito naquilo que ela precisa fazer para atender uma encomenda. Então, ela normalmente anota isso realmente em um caderno. Ela tem ali uma lista de clientes que ela precisa atender e, inevitavelmente, a maioria anota no caderno. Pouquíssimos utilizam algum sistema automatizado de computador. (L3).

Os líderes também refletiram sobre o papel da liderança:

Assim, eu tenho essa coisa comigo que eu acho que as pessoas têm o direito de fazer o que elas querem na hora que elas querem. Então tem muita aquela coisa, às vezes aparece uma feira e eu digo assim, quem é que vai pra essa feira? Ninguém quer ir, então a gente dispensa a feira. Ah, cabe dez mulheres, mas só oito querem, então vai às oito, sabe? Eu deixo elas muito à vontade, principalmente porque, assim, essas mulheres, elas já foram...A vida inteira elas tiveram que obedecer a ordem dos pais, depois dos maridos. Elas não precisam de mais ninguém mandando nelas ou dizendo o que elas têm que fazer. Então a gente busca ter essa coisa dessa troca mesmo, né? (L1).

Então, eu acredito que no meio do artesanato, a liderança está sempre puxando para isso, para uma liderança de associação ou para um de repasse de conhecimento. Quando você chega para impor, principalmente para esse perfil de empreendedora, que vem do artesanato, é muito difícil. Você vai lidar justamente, você vai colocar justamente aquilo que normalmente elas já enfrentam no dia a dia com outras coisas. Então, ser pacífico, você também ser compreensivo, você ouvir, você lidera, mas você também precisa ouvir bastante para entender o que aquela artesã está passando para você conseguir liderar. Eu acho que esse é o perfil que realmente traria mais sucesso. (L3).

Nessa unidade de contexto, houve convergência nas falas das artesãs e líderes sobre liderança e gestão do negócio, ressaltada a importância do diálogo para o exercício da liderança.

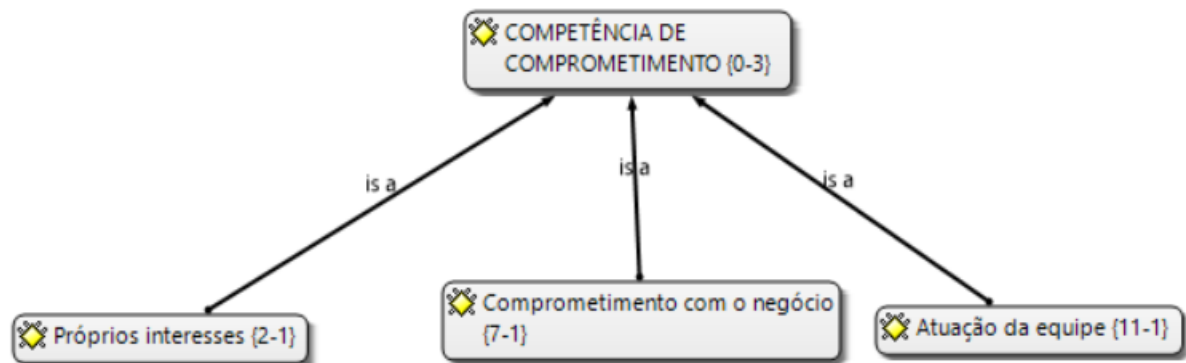
#### ***4.5.2 Competência empreendedora de comprometimento***

Man e Lau (2000) discorrem que a competência empreendedora de comprometimento demanda habilidade de manter a dedicação do dirigente do negócio. Os autores enumeram os comportamentos observáveis desse *cluster*: manter o compromisso com

o negócio, comprometer-se com metas de longo prazo, dedicar-se ao trabalho, ser responsável pela atuação dos empregados, comprometer-se com crenças e valores, comprometer-se com os próprios interesses e disposição para reiniciar a atividade mesmo após situações de insucesso.

Diante do exposto, apresenta-se as seguintes unidades de registros: comprometimento com o negócio, próprios interesses e atuação da equipe.

Figura 14 - Competência empreendedora de comprometimento



Fonte: Elaborada pela autora (2023).

As artesãs relataram que consideram importante o comprometimento com o negócio, colocando os interesses da empresa acima dos interesses individuais, mesmo que não estejam satisfeitas com a situação: “Eu abri mão, mas não foi bom. Mas pelo bem de todos eu fiz” (A3); “Com diálogo, às vezes temos que abrir mão de algumas coisas para o bem de todos” (A7). Duas artesãs manifestaram que colocam seus interesses em primeiro lugar, diante de qualquer situação: “Não abri mão de nada. Uma ajuda a outra (colega)” (A1); “Não abro mão, dou um jeitinho para dar certo” (A6).

Sobre a atuação da equipe, as entrevistadas identificaram como ponto crucial o diálogo para a tomada de decisões e para os assuntos relacionados ao negócio que envolvam a equipe: “Conversando a gente entra num acordo, por meio de diálogo” (A1); “Eu penso que a gente está aqui e nós vamos crescer. Se nós crescermos tudinho, a associação vai crescer. Todos os participantes têm o mesmo objetivo” (A5); “A gente faz reuniões mensais e vê o que funcionou e o que não funcionou e aí a gente vai tratando, vai experimentando outras formas até a gente conseguir dar uma melhorada, um passinho a mais, um passinho de cada vez” (A8).

Nesse contexto, os líderes enfatizaram a atuação da equipe:

Dentro da associação é muito discutido o que elas vão fazer. Aí se pergunta a cada uma, você acha que a gente deve fazer assim ou assim? E aí elas vão dando opinião e vai se discutindo até chegar num denominador comum. Por exemplo, eu queria A, você queria B. Aí a maioria quis B. Quem queria A tem que aceitar. E aceita, sabe? E diz, não, não era o que eu queria não, mas se foi a maioria, eu também estou de acordo. Então acaba entrando em acordo e dá certo. A gente sempre fez assim. (L1).

Eu acho que é a troca de experiências. Quando um grupo se reúne, ali naturalmente a gente tem várias experiências e aí você consegue, em prol de um objetivo, você vai juntando o que deu certo aqui, o que deu certo ali, e você cria um personagem, um perfil daquilo que dá mais certo, que normalmente deu mais certo para um e para outro. Então, quando tem esse grupo de pessoas, eu acho que é mais fácil. E é isso que é mais fácil. E é isso que acontece, essa troca de experiência que faz elas terem mais sucesso, tanto para ela individual, quanto para o grupo como um todo, acreditando e indo pelo que já deu certo para o outro. (L3).

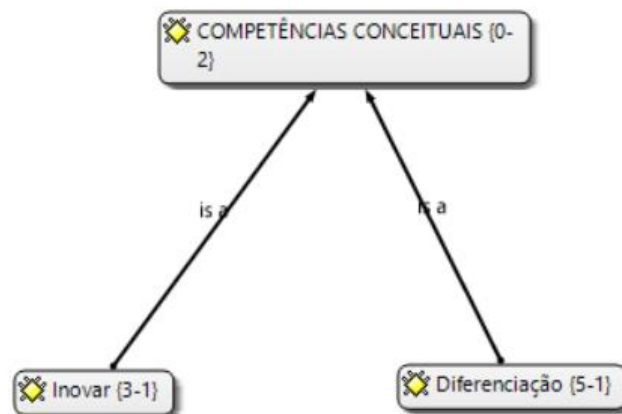
Não houve fala específica sobre comprometimento com o negócio e próprios interesses.

#### 4.5.3 Competências empreendedoras conceituais

Segundo Man e Lau (2000), as competências empreendedoras conceituais estão relacionadas às diferentes habilidades conceituais que estão refletidas no comportamento do empreendedor. São os comportamentos observáveis: pensar intuitivamente, ver por ângulos diferentes, inovar e avaliar riscos.

A unidade de contexto competências empreendedoras conceituais foi estruturada com as seguintes unidades de registros: inovar e diferenciação.

Figura 15 - Competências empreendedoras conceituais



Fonte: Elaborada pela autora (2023).

As artesãs demonstram insegurança quando falaram sobre inovação. Elas gostam do que é tradicional: “Normalmente não faço inovações no negócio. Sobre os produtos é comum os fabricantes de linhas convidarem os artesãos para passarem as inovações e tendências e algumas repito... O mercado é muito tradicional e o público também” (A7).

Entretanto, quando o assunto é diferenciação, as artesãs sempre apresentam algum relato positivo:

Tem que ter sempre novidade, porque o cliente cansa de ver só as mesmas coisas. Cabeça de artesão é um mundo de ideias. Às vezes um sonho, a gente acorda com uma determinada coisa que se você não fizer, você não se dá por satisfeita, enquanto não fizer aquilo o que sonhou, eu sou assim. (A2).

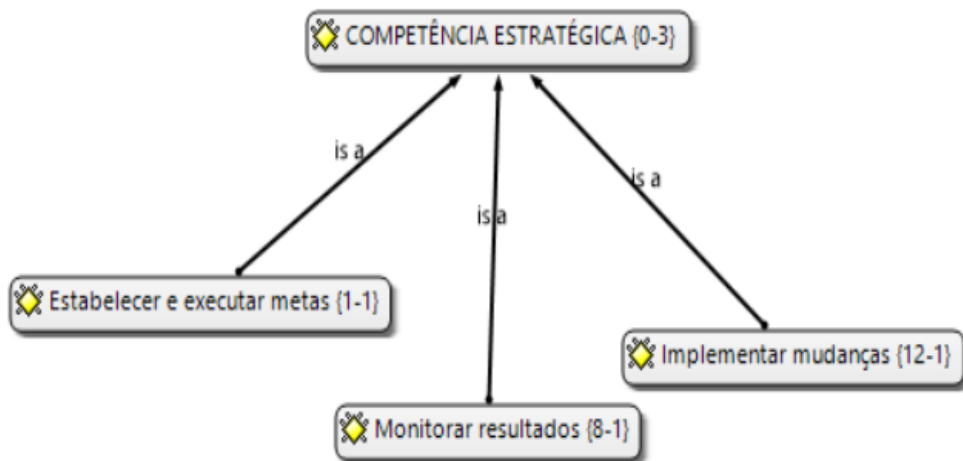
Em suas entrevistas, os líderes falaram sobre apresentar um produto diferenciado: “Na minha visão, eu entendo que elas gostam de estar todo o tempo botando coisa nova, aprendendo coisa nova, inventando novas coisas e colocando. Porque elas, a questão delas é muito essa questão do mercado, entendeu?” (L1); “A gente tem que ver o que realmente está saindo no momento, sobre a cor, sobre o modelo, sobre quem está usando porque muitas vezes, a gente vê isso nas redes sociais, que é o que sai mais” (L2).

#### 4.5.4 Competência empreendedora estratégica

De acordo com Man e Lau (2000), as competências empreendedoras estratégicas estão relacionadas à escolha, avaliação e implementação das estratégias da empresa. Apresenta os seguintes comportamentos: ter visão abrangente e de longo prazo, estabelecer e avaliar metas, fazer uso dos recursos e capacidades da empresa, realizar mudanças estratégicas, definir e avaliar posicionamento em um nicho de mercado, executar as metas estabelecidas, usar táticas frente aos clientes e competidores, estimar a viabilidade financeira da implementação da estratégia e monitorar os resultados da implementação das estratégias.

A unidade de contexto competência empreendedora estratégica foi estruturada com as seguintes unidades de registros: estabelecer e executar metas, monitorar resultados e implementar mudanças.

Figura 16 - Competência empreendedora estratégica



Fonte: Elaborada pela autora (2023).

O relato das artesãs sobre as competências empreendedoras estratégicas se resume a monitorar resultados e implementar mudanças. As mesmas acompanham as tendências do mercado e, com base nessas informações, tomam decisões de mudanças sobre seus negócios.

Houve somente uma fala sobre metas: “Eu defino minhas metas mensais” (A3). Por outro lado, houve um grande número de falar sobre a implementação de mudanças por meio de acompanhamento de tendências: “Eu acompanho as mídias sociais, as lojas famosas, os famosos, as blogueiras” (A3); “Os fabricantes de linhas fazem convites aos artesãos para apresentar as tendências, sempre participo... As parcerias com outras artesãs e órgãos públicos e privados, a participação em feiras e exposições” (A7).

Os líderes entendem que as artesãs não fazem monitoramento de resultados: “Não monitora. Não monitora porque é assim, na economia solidária as mulheres vendem e usam esse dinheiro. Elas vendem e usam” (L1); “É muito difícil, assim, muitas nem fazem isso. Muitas até trabalham com venda, mas nem fazem. Às vezes, a maioria faz isso anotando num caderno e olha lá, mas muitas nem monitoram. E são muito imediatistas” (L3).

Sobre a implementação de mudanças, os líderes concordam que as artesãs buscam informações por meio de diversas fontes, em especial na internet:

Elas vão em busca, hoje em dia, dos telefones, sim, né? Internet. Antigamente era revista. Hoje em dia é a internet. Elas vão olhando o que é que estão lançando, inclusive elas chegam com os bonecos aí, com o nome que eu nunca nem ouvi falar, e as pessoas têm atualizado. Elas vão olhando, vão vendo o que é que tem no mercado, o que é que elas podem fazer, como é que pode inovar. Às vezes faz o mesmo produto de uma forma diferente, de um jeito, de uma cor diferente. E elas estão bem ligadas nisso daí. (L1).

Hoje em dia, esse é um desafio para as artesãs, porque normalmente a artesã, ela segue o que já está no mercado, segue o que está aparecendo na novela, o que está aparecendo no filme...o que bombou nas trends. Então, é um desafio para toda artesã. Ela precisa ir para as redes sociais para enxergar isso, ela precisa também estar antenada também na novela, não assistir novela só pela história, saber o que o pessoal está usando. Ela precisa assistir a fofoca, sabe por quê? Porque na fofoca tem os artistas, o que eles estão usando. Então, para acompanhar a tendência é assim, e é um desafio para a artesã. (L3).

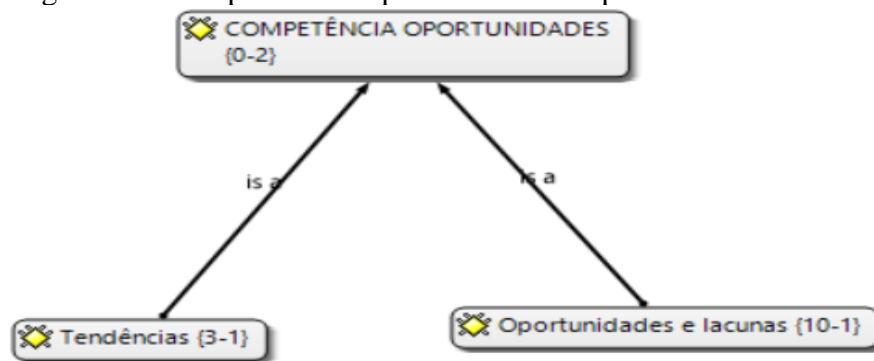
Houve compatibilidade entre as falas das artesãs e dos líderes no que diz respeito à implementação de mudanças, no entanto, os líderes fizeram importantes observações sobre a falta de monitoramento dos resultados.

#### 4.5.5 Competência empreendedora de oportunidade

Segundo Man e Lau (2000), são competências relacionadas ao reconhecimento de oportunidades de mercado por meio de vários meios. De acordo com os autores, apresentam os comportamentos: identificar oportunidades de negócios e lacunas de mercado, avaliar mercados não atendidos, tendências e mudanças do mercado e buscar pesquisar oportunidades por meio de pesquisa de mercado/marketing.

A unidade de contexto foi estruturada com as unidades de registro: oportunidades e lacunas e tendências.

Figura 17 - Competência empreendedora de oportunidade



Fonte: Elaborada pela autora (2023).

As artesãs relataram que estão sempre em busca de atender o desejo dos clientes, por meio do contato direto ou acompanhando as tendências pela internet, mídias sociais e tv: “Hoje em dia a gente tem que ver as tendências em primeiro lugar. As tendências geralmente a gente vê pela tv, pelas novelas. Porque tudo o que aparece em novela, vira tendência, vira moda. Então essa é minha linha de perceber o que está no auge” (A2).

Isso faz parte do produto diferencial que elas podem ofertar. A oportunidade surge a partir da satisfação do cliente: “Eu faço o que o cliente pede. Eu vejo algo na tv e me antecipo. Tipo a blusinha da Brisa (atriz). Você já sabe que todo mundo vai querer aquela blusinha e a gente se antecipa e faz” (A1); “Eu converso com o cliente. Nas encomendas, tenho oportunidade de saber o que o cliente deseja. Se quer algo diferente” (A7). Como as próprias artesãs vendem seus produtos diretamente aos clientes, esse contato se torna facilitado.

Os líderes mencionaram na subseção anterior sobre o acompanhamento das tendências por parte das artesãs. Sobre o contato com os clientes, houve observações:

Como eu estou dizendo, nem todas, mas tem algumas que, tem algumas que elas vão, elas veem que o cliente gosta mais daquele jeito, ou daquela cor, ou daquele tamanho, aí elas vão se adaptando e, mesmo elas dizendo que têm vergonha de conversar com



o cliente, elas têm vergonha naquele primeiro momento, né? Sim. Mas quando o cliente chega e começa a falar do produto e começa a perguntar, pronto. Porque se é uma coisa que elas sabem fazer, é falar do produto que elas fazem. E gostam, viu, de falar sobre aquele produto. (L1).

Assim, são duas fases às vezes até bem distintas, se eu imaginar duas empreendedoras. Aquela que propõe essa solução para o cliente é aquela que se destaca, aquela que não propõe essa solução para o cliente é aquela que normalmente não vai conseguir ter muitos clientes. Sempre aquela que seja propositiva, aquela que, olha, vê que uma necessidade ela propõe uma solução, essa vai se destacando. Então, para mim, são as duas artesãs existem e são duas artesãs bem distintas uma da outra. (L3).

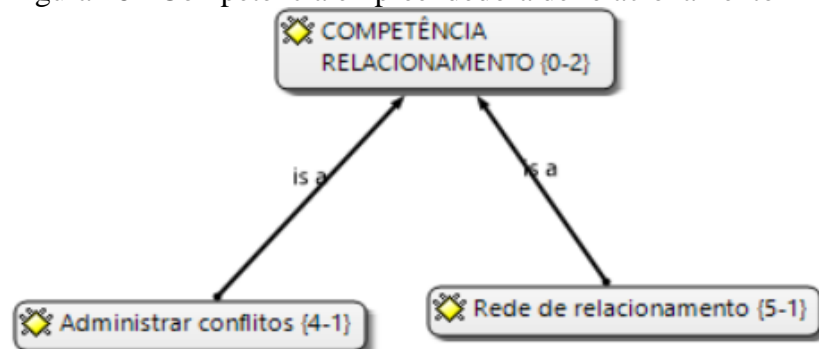
Como se pode observar, a internet e o contato com o cliente são pontos cruciais para essa competência de oportunidades.

#### 4.5.6 Competência empreendedora de relacionamento

Estas competências estão relacionadas às interações baseadas nos relacionamentos entre indivíduos e indivíduos e grupos. Observa-se os comportamentos: construir e manter redes de relacionamentos, utilizar-se das redes de relacionamentos, expor suas habilidades para a mídia para construir imagem, comunicar efetivamente e eficientemente, negociar com sócios ou parceiros, administrar conflitos e construir consenso com os parceiros de negócios.

A unidade de contexto foi estruturada com as unidades de registro: rede de relacionamento e administrar conflitos.

Figura 18 - Competência empreendedora de relacionamento



Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Quatro artesãs afirmaram não ter passado por experiências de conflito, ou se passaram, não recordavam. Quatro artesãs relataram situações de tensão, mas que souberam superar:

A cliente disse que a peça estava cara, eu disse em relação a que? Porque eu pego o preço da linha e aí vou somando minhas horas de trabalho. Isso é uma peça exclusiva, só você vai ter. Mesmo que tenha parecido mas vai ser outro ponto, não vai ser do

mesmo jeito, porque eu nunca faço as peças iguais. Pronto, naquele conflito, ela viu que tinha valor a peça e ainda levou. (A5).

Já houve assim de cliente ter encomendado uma peça de um determinado jeito, determinado modelo. Porque ele idealizava aquela peça como ia ficar. E a peça ficou com o modelo que ele trouxe e não ficou o que ele idealizava. E ele só pediu para que a gente fizesse uma nova peça, pediu desculpas até porque foi ele que deu o modelo. E a gente trabalhou em cima da que a gente propôs para ele e ele gostou. (A8).

Os líderes concordaram que quase não há conflitos enfrentados entre artesãs e clientes e quando esses ocorrem são facilmente superados, o que se torna uma experiência positiva.

Sobre a rede de relacionamento, foram abordados dois aspectos, um que trata de manter uma rede de relacionamento ativa, inclusive com clientes:

Agora, eu acho essa parte da comunicação muito complicada, bem difícil. Ela só se comunica se ela estiver na feira e o cliente estiver ali. Pessoalmente, não existe assim, por exemplo, elas não têm uma relação de clientes, que elas ficam ligando, olha, eu vou estar em tanto e tanto, ou então mandando uma foto, olha, eu fiz um produto tal, se você quiser ver, eu vou estar em tanto. Não, não existe isso. Chegou na feira, botou as coisas e vendeu, pronto. Aqui e acolá fica uma cliente ou outra, que faz uma encomenda, e elas entregam e fica com aquele telefone. Mas, assim, não tem um retorno delas de, olha, já fiz outro, um outro modelo. São poucas as mulheres que conseguem fazer isso. (L1).

O outro aspecto debatido foi por qual meio as artesãs mais se comunicam: “A artesã se comunica por WhatsApp e Instagram” (L1); “Eu acho que o mais comum é via WhatsApp, embora a gente saiba que as outras redes sociais sejam importantíssimas, o que normalmente toda mulher artesã tem em mãos é o WhatsApp” (L3).

#### **4.6 Discussão de resultados**

Constatou-se, a partir da resposta dos entrevistados, que as artesãs possuem habilidade em reconhecer oportunidades e estão em busca de mais conhecimentos para lidar com as obrigações relacionadas ao novo negócio. Para o alcance desse objetivo, a participação em estudos e cursos foram identificados como ferramentas principais. A experiência anterior e a participação de grupos foram citados, no entanto, a maioria das artesãs não possuem experiência em negócios anteriores e não houve discussão mais detalhada sobre a participação em grupos.

Zampier e Takahashi (2011) reforçam que quando a aprendizagem é aplicada ao conceito de empreendedorismo, costuma-se descrever o aprendizado como o reconhecimento de uma oportunidade e pela forma de agir ao encontrá-la, além da descoberta de modos de

superar os obstáculos tradicionais na organização e administração de novos negócios, de maneira que as responsabilidades dele oriundas sejam cumpridas.

Com os conhecimentos adquiridos e as habilidades desenvolvidas, as artesãs relataram que mudaram suas atitudes diante da identificação de oportunidade e da administração de seus negócios, as quais estão trazendo melhor desempenho e resultado, dentre elas, destacaram: lidar com o público, trabalhar em equipe, negociar, precificar, acompanhar as tendências e identificar o que o cliente busca.

Para Zampier e Takahashi (2011), os empreendedores são comumente identificados em relação às características de inovação, reconhecimento de oportunidades, entre outras, e para compreender o empreendedorismo nessa acepção, é importante entender como os empreendedores desenvolvem suas competências. É necessário, também, compreender como ocorre o processo de aprendizagem empreendedora, uma vez que a literatura já tem dado e comprovado evidências suficientes dessa inter-relação.

Holcomb *et al.* (2009) complementam que o conhecimento é adquirido de três formas: a) pela experiência direta; b) pela observação das ações dos outros e suas consequências; e c) pela consulta em fontes como livros, artigos, entre outros.

No que tange à experiência de carreira empreendedora, de acordo com os dados desta pesquisa, foi constatado que as artesãs não possuem experiência de criação de empresas, no entanto, possuem experiência de administração e no setor específico do negócio.

Foi constatado que as entrevistadas decidiram empreender por iniciativa própria, sendo os motivos principais a superação da depressão e a administração de conflitos de papéis. Diferente de outras áreas, elas não tiveram ou tiveram pouca influência de familiares, amigos ou grupos sociais.

De acordo com o GEM (2020), os empreendedores citam como motivação para empreender: para ganhar a vida porque os empregos são escassos, para fazer diferença no mundo, para construir uma grande riqueza ou uma renda muito alta e para continuar uma tradição familiar, nessa ordem de importância.

Para Bandeira (2017), as mulheres, na tentativa de equilibrar tantos papéis e ter maior qualidade de vida no trabalho, estão empreendendo e mudando o cenário mundial sobre o empreendedorismo. Outros motivos também as impulsionam a tomar essa decisão de empreender, como a própria necessidade financeira, a independência profissional, o desenvolvimento profissional, a percepção de oportunidade de mercado, a dificuldade em transpor o ‘teto de vidro’, a possibilidade de trabalhar em casa e a busca por maior autonomia e empregos flexíveis.

A maioria das entrevistadas não possuem experiência anterior em criação de empresas e os negócios atuais são constituídos de forma individual. As artesãs não possuem formação acadêmica, no entanto, possuem cursos técnicos na área.

Os dados de 2023 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) sobre escolaridade confirmam esse cenário, com base nos dados de Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) referente ao terceiro trimestre do ano de 2022, relatando que aproximadamente 44% das donas de negócio no Brasil possuem nível médio (completo ou incompleto), 31% possuem nível superior (completo ou incompleto), 24% possuem nível fundamental (completo ou incompleto) e 1% não tem instrução.

Sobre vendas, verificou-se que todas as entrevistadas têm habilidade, além de gostar dessa área. Para Dornelas (2014), os empreendedores são pessoas otimistas e apaixonadas pela atividade que exercem. Isso ocorre porque, geralmente, o negócio é o caminho para a realização de seus sonhos e objetivos traçados, ainda que informais, de realização pessoal. Barlach (2011) reforça que a “paixão” empreendedora é definida como um sentimento positivo intenso, acessível conscientemente, resultante do engajamento em atividades com sentido de identidade e saliência para o empreendedor. No entanto, a gestão financeira revelou-se um ponto preocupante, uma vez que as artesãs demonstraram insegurança e relataram não ter muitos conhecimentos nessa área, executando essa atividade de forma simples.

Sobre a experiência específica do setor, todas as artesãs demonstraram gostar da área de artesanato, o que motiva, ajuda na superação dos obstáculos e norteia as decisões. Segundo estudos de Corrêa e Vale (2014), a experiência anterior se mostrou relevante para o sucesso do empreendimento, decorrente da vinculação a algum ofício anterior na formação do empreendedor.

Em relação ao processo de transformação da experiência em conhecimento empreendedor, resume-se que, dentre as oito artesãs, quatro preferem o modo predominante *exploitation*, duas o modo *exploration* e duas procuram manter o equilíbrio entre os dois modos (ambidestria). Quanto maior a confiança em *exploitation* como modo de transformação predominante, mais efetivo é o empreendedor em enfrentar as responsabilidades do negócio. As artesãs relataram, em sua maioria, que preferem se especializar na área.

*Exploration* e *Exploitation* são atividades de aprendizagem essencialmente diferentes, as quais concorrem com a atenção e com os recursos escassos da empresa. Conclui-se que as organizações ambidestras são aquelas que demonstram semelhante destreza tanto em atividades de aproveitamento das capacidades atuais quanto em atividades de prospecção de novas competências e exploração de novas oportunidades (MARCH, 1991; SIMSEK, 2009).

Duncan (1976) definiu a ambidestria organizacional como a capacidade que as organizações possuem de atender demandas simultaneamente conflitantes, de acordo com as habilidades gerenciais desenvolvidas.

Das entrevistas, tem-se que as falas relacionadas ao sucesso tiveram mais ênfase que as de insucesso. Percebeu-se que as empreendedoras dão mais atenção às experiências positivas do que negativas. O sucesso é visto como motivador e, como foi citado anteriormente, o gostar do setor é fator decisivo para que os fracassos sejam superados. Dessa forma, constatou-se que, em relação aos resultados de eventos prévios, o sucesso tem maior influência que o insucesso.

Para Figueiredo (2021), o sucesso envolve também variáveis psicológicas, pois nem sempre um empreendimento de sucesso está relacionado a um empreendedor satisfeito, ou um negócio fracassado está relacionado a um empreendedor sem sucesso. Isso porque, no primeiro caso, ele pode não ter atingido seus objetivos pessoais como empreendedor; e, no segundo caso, pode ter aprendido com o insucesso do negócio, encontrando-se mais maduro para um novo empreendimento.

Freitas, Borges e Enoque (2022) refletem que o ponto comum entre as causas que podem contribuir para o sucesso das organizações é a importância da figura do empreendedor, o conhecimento de mercado, o conhecimento do negócio, o planejamento e a capacidade administrativa e financeira. Pode-se dizer, então, que o pequeno empresário deve estar atento a essas questões, para que assim possam garantir a longevidade de seu negócio.

No que se refere à lógica dominante, foi verificado que a maioria das artesãs utilizam as duas lógicas, ou seja, procuram focar tanto nos meios quanto nos fins para tomar suas decisões, com predominância na lógica causal (*causation*). Apesar de utilizarem a intuição, os números são mais importantes.

De acordo com Fisher (2012), com base nos estudos de Saravasthy (2001), a lógica causal é a mais tradicional no empreendedorismo, pois o empreendedor procura um mercado com demanda para determinado produto e, ao encontrar uma oportunidade de negócio, decide se vai explorar. O empreendedor utiliza os recursos necessários com foco no retorno financeiro.

No que tange à orientação de carreira, a maioria das entrevistadas tem compromisso com a área de atuação, coincidindo com o tipo de carreira especialista. Para Zampier (2010), o especialista cuja característica engloba vida longa numa ocupação específica, apresenta como competências qualidade, compromisso e especialização, e tem como motivação a realização, o prestígio e o conhecimento especializado, fatos esses considerados importantes pelo empreendedor.

Diante do exposto, constatou-se que o sucesso, a lógica causal e a orientação de carreira especialista são os fatores que têm mais influência sobre o processo de transformação da experiência em conhecimento empreendedor das artesãs. Ressalta-se que esses fatores resultam no modo *exploitative*.

No que se refere às competências empreendedoras, constatou-se que o maior número de falas foram sobre as competências de comprometimento (25%) e estratégica (24%) e as unidades de registros mais discutidas foram: implementar mudanças (14%), atuação em equipe (13%) e oportunidades e lacunas (12%).

As artesãs identificaram a importância sobre produzir um produto que atenda seus clientes e, conseqüentemente, venda mais; e para que isso aconteça, é necessária a implementação de constantes mudanças. Também refletiram sobre a mudança de comportamento e expressaram a importância do trabalho em equipe para o desenvolvimento pessoal e do negócio.

As entrevistadas discorreram sobre o contato com o cliente e a oportunidade de entender as oportunidades e lacunas do mercado. Todas as artesãs relataram gostar do contato com o cliente.

As competências de oportunidade, administrativa, relacionamento e conceituais tiveram menor número de ocorrência de falas. As unidades de registros que tiveram menor número de falas foram: estabelecer e executar metas, próprios interesses, tendências e inovar, nessa ordem.

É notável que as artesãs têm dificuldades em fazer planejamento sobre metas, por falta de conhecimento e, também, por não gostar do assunto. As artesãs relataram que como administram seus negócios sozinhas, na maioria das vezes, são obrigadas a administrar, produzir e vender, o que requer tempo e conhecimentos. As atividades preferidas são a produção e comercialização.

De acordo com Freitas, Borges e Enoque (2022), mesmo diante da grande importância do planejamento para o sucesso das micro e pequenas empresas, muitos empreendedores ainda se recusam a dedicar tempo com a elaboração de um bom plano de negócios, devido à falta de experiência e conhecimento empresarial do empreendedor, além da sua complexidade e a demanda de tempo e recursos.

Sobre os próprios interesses, as artesãs relataram que trabalham em grupos e equipes e os interesses coletivos se tornam mais importantes. Sobre tendências e inovação, as artesãs preferem as tradições e, muitas vezes, têm receio de fazer algo que o mercado não absorva.

Todas as áreas de competências empreendedoras foram identificadas, com os seguintes graus de influência por meio das falas das artesãs: comprometimento (25%), estratégica (24%), oportunidade (16%), administrativa (14%), relacionamento (11%) e conceituais (10%).

A competência empreendedora de comprometimento é influenciada pelos comportamentos: comprometimento com o negócio, próprios interesses e atuação da equipe. Dessa forma, constata-se essa competência no exercício profissional das artesãs empreendedoras. O empreendedor tem compromisso com o negócio em proporção semelhante aos seus compromissos pessoais, unindo o dirigente e a organização como se fossem um só. As intenções, sentimentos, desejos e motivações pessoais do empreendedor, vinculadas à sua necessidade de expansão e manutenção do negócio, são essenciais para o benefício da organização (KURATKO; HODGETTS, 1995; MELLO; LEAO; PAIVA JUNIOR, 2006).

A competência empreendedora estratégica é influenciada pelos comportamentos: estabelecer e executar metas, monitorar resultados e implementar mudanças. Assim, constata-se essa competência na configuração das funções das artesãs empreendedoras. De acordo com Man e Lau (2000), essas competências estão relacionadas à escolha, avaliação e implementação das estratégias da empresa. Fazendo uso apropriado de suas competências, um empreendedor pode ter mais percepções estratégicas, bem como mais oportunidades para inovação, crescimento dos negócios e da prestação de novos serviços ou produtos. Com os recursos disponíveis, ele também pode desenvolver melhores capacidades organizacionais, como redução de custos, qualidade e flexibilidade. E, finalmente, ele pode planejar e trabalhar para um desempenho de longo prazo (MAN; LAN; SNAPE, 2008; SOUZA; TEIXEIRA, 2013).

A competência empreendedora de oportunidade é influenciada pelos comportamentos: oportunidades e lacunas e tendências, dessa forma, caracteriza-se essa competência na atuação das artesãs empreendedoras. Segundo Zampier (2010), o empreendedor está voltado para a definição de contexto e a organização dos recursos necessários para fazer frente às oportunidades e ameaças ambientais. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) manifestam que os empreendedores devem estar aptos para perceber tendências emergentes no ambiente, sintonizar-se com informações diversas e conseguir ajustar suas percepções na direção das forças ambientais.

A competência empreendedora administrativa é influenciada pelos comportamentos: liderança e gestão do negócio. Assim, constata-se essa competência na atuação das artesãs empreendedoras. Ressalta-se se o debate de reconhecimento do processo organizativo e da liderança como fatores relevantes para o comportamento empreendedor, que

envolve a capacidade de alocação de recursos físicos e dos talentos como necessários ao crescimento da organização (BIRLEY; MAZUKA, 2001; MELLO; LEÃO; PAIVA JUNIOR, 2006).

A competência empreendedora de relacionamento é influenciada pelos comportamentos: rede de relacionamento e administrar conflitos, dessa forma, essa competência também se caracteriza na atuação das artesãs empreendedoras. A competência de relacionamento se destaca, pois compreende interações baseadas nos relacionamentos entre indivíduos e entre indivíduos e grupos. Para conduzir um novo empreendimento de forma satisfatória, os empreendedores precisam contar com uma ampla variedade de habilidades ditas sociais e que estão geralmente correlacionadas pela competência social (BARON; SHANE, 2007; DIAS; MARTENS, 2016).

A competência empreendedora conceituais é influenciada pelos comportamentos: inovar e diferenciação; dessa forma, também, constata-se essa competência na atuação das artesãs empreendedoras. Para Mello, Leão e Paiva Junior (2006), a capacidade de inovar, a relação com o risco e a sensibilidade e o desejo de aprender se mostram mais evidentes. A relação com situações de risco, desdobrada na avaliação e no ato de arriscar-se em face de cenários de incerteza, constitui elemento decisivo do ato de empreender.

Pelo exposto, os resultados apresentados parecem corroborar com os estudos empíricos de Man e Lau (2000) e reforçam as competências empreendedoras de seu modelo conceitual. Coincidem, também, com os resultados dos estudos de Dias, Nardelli e Boas (2008) e Mello, Leão e Paiva Junior (2006), nos quais todas as seis competências empreendedoras foram verificadas.

Cabe uma reflexão sobre as competências empreendedoras administrativas. Identificou-se que, para as artesãs, essa competência tem relação com liderança e gestão. No entanto, a maioria das entrevistadas não tem experiência com gestão. Ainda, de acordo com o relato das artesãs, elas não gostam de lidar com atividades administrativas e a fazem por necessidade de administrar seus negócios.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Entender melhor o empreendedorismo é ação fundamental para capacitar e desenvolver os empreendedores na gestão dos seus negócios. O avanço na produção de conhecimento sobre aprendizagem empreendedora, competências empreendedoras e empreendedorismo feminino é cada vez mais importante e necessário. Dessa forma, entende-se que o objetivo geral deste estudo foi atingido, uma vez que se conseguiu responder à questão norteadora da pesquisa, que se situa em função do contexto da temática e surge da seguinte indagação: qual a contribuição da aprendizagem empreendedora no desenvolvimento de competências empreendedoras de artesãs no Estado do Ceará?

Para melhor direcionamento da pesquisa, foram definidos quatro objetivos específicos, com base nos modelos adotados de Politis e Gabrielsson (2005) e de Man e Lau (2000), os quais são os que melhor explicitam a relação entre competências empreendedoras e aprendizagem empreendedora.

O primeiro objetivo específico foi analisar o conhecimento empreendedor adquirido pelas artesãs no Estado do Ceará. As entrevistadas consideraram que, para reconhecer uma oportunidade de negócio, é importante atenção ao mercado, ao conhecimento na área e à experiência anterior. Para atingir esse objetivo, elas têm como ferramentas os estudos e cursos. Ainda, nesse debate, de acordo com a triangulação entre artesãs e líderes, identificou-se a convergência de registros de fala sobre mercado, estudos e cursos, com acréscimo de fala sobre participação de grupos e ausência de fala sobre experiência anterior por parte dos líderes.

Sobre lidar com as responsabilidades do novo negócio, as entrevistadas consideraram que desenvolveram habilidades em trabalho em equipe, negociação e comunicação, mas que têm carência de conhecimentos sobre a gestão de seus negócios. Na triangulação entre artesãs e líderes, houve convergência em todas as questões discutidas. Dessa forma, conclui-se que as artesãs possuem habilidades em reconhecer oportunidades e estão em busca de mais conhecimentos para lidar com as obrigações relacionadas ao novo negócio.

O segundo objetivo específico foi analisar as experiências de carreira empreendedora das artesãs no Estado do Ceará. As artesãs mencionaram que decidiram empreender, principalmente, por iniciativa própria, como forma de superar a depressão ou por conflitos de papéis, como a maternidade, e por influência da família. Também mencionaram que quase não possuem experiência em administração e gestão financeira, mas procuram superar isso com ajuda de entidades, como CEART e Prefeitura Municipal. A maioria das entrevistadas não possui formação acadêmica e busca cursos técnicos. Apontaram que gostar

do setor é um ponto muito importante para superar todos os desafios e que já possuíam alguma experiência como cliente e fornecedor no setor.

Identificou-se que as artesãs aprendem por meio do processo experiencial, ou seja, com a experiência diária, a observação, o trabalho em equipe, estudos, cursos, entre outros.

A partir das entrevistas, concluiu-se que artesãs não possuem experiência de criação de empresas, no entanto, possuem experiência de administração e no setor específico do negócio. Sobre a triangulação, houve divergência entre artesãs e líderes, sem conclusão de ideias sobre o tema.

O terceiro objetivo específico foi investigar o processo de transformação da aprendizagem empreendedora e os fatores que influenciam o processo de transformação da experiência em conhecimento das artesãs no Estado do Ceará. Concluiu-se que o modo predominante de transformação é o *exploitation* e que quanto maior a confiança em *exploitation* como modo de transformação predominante, mais efetivo é o empreendedor em enfrentar as responsabilidades do negócio. As artesãs relataram, em sua maioria, que preferem se especializar na área, elas têm preocupação em aprimorar e especializar o seu produto ou processo. No entanto, na triangulação, os líderes disseram que as artesãs utilizam os dois processos: *exploration* e *exploitation*.

Constatou-se que o sucesso, a lógica causal e a orientação de carreira especialista são os fatores que têm mais influência sobre o processo de transformação da experiência em conhecimento empreendedor das artesãs, coincidindo com o modo *exploitative*.

O quarto e último objetivo específico foi investigar as competências empreendedoras das artesãs no Estado do Ceará. Concluiu-se que todas as áreas de competências foram identificadas, prevalecendo as competências de comprometimento e estratégia, as quais estão concentradas na terceira tarefa, segundo Man e Lau (2000), que é a definição de metas e tomada de decisões em direção às metas, avaliando o escopo e usando as capacidades organizacionais, o que pode significar a manutenção e perpetuação do negócio.

Por outro lado, a segunda tarefa foi menos evidenciada, e se refere à criação de capacidades organizacionais, o que pode significar a necessidade de maior atenção para o desenvolvimento de competências para a administração tanto de recursos internos quanto para recursos externos, assim como para a solução e análise dos problemas organizacionais.

As contribuições desta pesquisa para a área de conhecimento consistiram: na aplicação e integração das teorias do modelo de aprendizagem empreendedora de Politis e Gabrielsson (2005) e do modelo de competências empreendedoras de Man e Lau (2000), na área do empreendedorismo feminino no setor de artesanato cearense; e na análise do processo

de transformação de experiências em conhecimento empreendedor e identificação de competências empreendedoras. Ademais, os resultados poderão subsidiar ações coletivas e públicas.

Com relação às artesãs, as contribuições incidiram no avanço dos estudos teórico-empíricos relacionados à gestão do empreendimento e desenvolvimento de competências.

Uma das limitações deste estudo foi o enfoque na área do crochê, visto que o Estado do Ceará possui várias tipologias de artesanato. Outra restrição foram os temas abordados na entrevista, uma vez que a maioria das entrevistadas não tinham prévio conhecimento, assim como a duração da entrevista, pois foi considerada longa.

Com base nos resultados obtidos e nas conclusões e visando a continuidade e o aprofundamento dos estudos no campo da aprendizagem empreendedora, das competências empreendedoras, do empreendedorismo feminino e artesanato, sugere-se: realizar pesquisas futuras com outras tipologias do artesanato cearense e confrontar com os resultados desta pesquisa; replicar o estudo com outros grupos de mulheres empreendedoras para ampliar a compreensão sobre a contribuição da aprendizagem empreendedora no desenvolvimento de competências empreendedoras; e, por consequência, sugerir formações nas áreas de desenvolvimento de competências, gestão e liderança feminina.

## REFERÊNCIAS

- AHMAD, N. H. *et al.* Is entrepreneurial competency and business success relationship contingent upon business environment? A study of Malaysian SMEs. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 16, n. 3, p. 182-203, 2010.
- ANDRADE, J. R. G.; OLAVE, M. E. L. Aprendizagem empreendedora experiencial: estudo de múltiplos casos de pequenos empreendedores sergipanos. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 9, n. 2, p. 44-60, 2015.
- ANDRIOPOULOS, C.; LEWIS, M. W. Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. **Organization Science**, v. 20, n. 4, p. 696-717, 2009.
- ANTONELLO, C. Simone. Aprendizagem na ação revisitada e sua relação com a noção de competência. **Comportamento organizacional e gestão**, v. 12, n. 2, p. 199-220, 2006.
- ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. e colaboradores. **Os novos horizontes da gestão: Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- AQUINO, A. C. B. de; PAGLIARUSSI, M. S.; BITTI, E. J. S. Heurística para a composição de referencial teórico. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 19, p. 73-88, 2008.
- AZEVEDO, P. M.; ANDRADE, M. O. de. Empreendedorismo de mulheres artesãs: caminhos entre o capital social e a autogestão. **Revista de Ciências Sociais**, n. 47, p. 173-189, jun./dez. 2017.
- BANDEIRA, E. L. **O conflito trabalho-família vivenciado por mulheres empreendedoras do setor de confecção**. 2017. Dissertação (Mestrado em Administração e Controladoria) – Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2017.
- BARBOSA, V. L.; D'ÁVILA, M. I. Mulheres e Artesanato: Um 'Ofício Feminino' no Povoado do Bichinho/Prados-MG. **Revista Ártemis**, v. 17, n. 1, 2014. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/artemis/article/view/18122>. Acesso em: 3 mar. 2023.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARLACH, L. Empreendedorismo ou profissão: Um desafio para orientadores(as). **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 12, n. 1, p. 119-125, 2011.
- BARON, R. A.; SHANE, S. A. **Empreendedorismo: uma visão do processo**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- BAUER, M.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2011.
- BIRLEY, S.; MUZYKA, D. F. **Dominando os desafios do empreendedor**. São Paulo: Makron Books, 2001.

- BISPO, A. C. K. de A. **Proposta de um sistema de aprendizagem à luz da abordagem experiencial**: um estudo em cursos de mestrado profissional na área de Administração. 2015. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2015.
- BITENCOURT, C. C. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, p. 58-69, 2004.
- BITENCOURT, C. C. **Gestão de competências e aprendizagem nas organizações**. São Leopoldo: Unisinos, 2005.
- BOYATZIS, R. E. **The Competent Management**: A Model for Effective Performance. Nova York: Wiley & Sons, 1982.
- BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista Do Serviço Público**, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2014.
- BRASIL. **Mapa de Empresas**: Boletim do 1º Quadrimestre 2022. Brasília: SEPEC/ME, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/mapa-de-empresas/boletins/mapa-de-empresas-boletim-1o-quadrimestre-2022.pdf>. Acesso em: 3 mar. 2023.
- BROUSSEAU, K. *et al.* Careers Pandemonium: realigning organizations and individuals. **Academy of Management Executive**, v. 10, n. 1, p. 52-66, 1996.
- CAMARGO, R. A. M. M. de; LOURENÇO, M. L.; FERREIRA, J. M. Mulheres empreendedoras no Brasil: quais seus medos? **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 20, p. 178-193, 2018.
- CAMILLIS, P. K.; ANTONELLO, C. S. Um estudo sobre os processos de aprendizagem dos trabalhadores que não exercem função gerencial. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n. 2, p. 4-42, 2010.
- CARLI, E. de; VASCONCELOS, A. M.; LEZANA, Á. G. R. Conhecimentos e habilidades de comunicação para empreendedores nas fases iniciais do ciclo de vida organizacional de Adizes. **Revista de Negócios**, v. 19, n. 2, p. 21-35, 2014.
- COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, p. 128-152, 1990.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- COOLEY, L. **Entrepreneurship training and the strengthening of entrepreneurial performance**. Final Report. Contract N. DAN-5314-C-00-3074-00. Washington: USAID, 1990.
- COPE, J. Entrepreneurial learning from failure: an interpretative phenomenological analysis. **Journal of Business Venturing**, v. 26, n. 6, p. 604-623, 2011.

CORRÊA, V. S.; VALE, G. M. V. Redes sociais, perfil empreendedor e trajetórias. **Revista de Administração**, v. 49, n. 1, p. 77-88, 2014.

COSTA, A. de S. C.; SANTANA, L. C. de; TRIGO, A. C. Qualidade do atendimento ao cliente: um grande diferencial competitivo para as organizações. **Revista de Iniciação Científica - RIC Cairu**, v. 2, n. 2, p. 155-172, 2015.

DEWEY, J. **Democracy and education**: an introduction to the philosophy of education. New York: The Free Press, 1966.

DIAS, T. R. F. V.; MARTENS, C. D. P. Competências e aprendizagem empreendedora no contexto de insucesso empresarial: proposição de um modelo conceitual. **Desenvolvimento em Questão**, v. 14, n. 33, p. 172-202, 2016.

DIAS, T. R. F. V.; NARDELLI, P. M.; VILAS BOAS, A. A. Competências empreendedoras: Um estudo sobre os empreendedores ganhadores do prêmio TOP Empresarial. **Encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas**, v. 5, 2008.

DIAS, C. A. *et al.* Gestão por competências: dezoito anos de estudos no Brasil. **Revista Pretexto**, p. 18-18, 2020.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2008.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo para visionários**: desenvolvendo negócios inovadores para um mundo em transformação. Rio de Janeiro: Empreende/LTC, 2014.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo, transformando ideias em negócios**. 8. ed. São Paulo: Empreende, 2021.

DUARTE, M. de F.; SILVA, A. L. A experimentação do risco na carreira criativa: o caso de mestres da cultura do artesanato cearense. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 12, n. 2, p. 156-172, 2013.

DUNCAN R. B. The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. *In*: KILMAN, R. H.; PONDY, L. R.; SLEVIN, D. P. (eds.). **The management of organization design**: Strategies and implementation. Vol. 1. New York: North-Holland, 1976. p. 167-88.

FALCI, C. H. R.; PINTO, L. de S. C. C. S. (orgs.). **Projeto Estruturação do Sistema de Gestão do Artesanato Brasileiro**: Diagnóstico do Artesanato Brasileiro. Belo Horizonte: UFMG, 2022.

FARIA, A. M.; SILVA, A. R. L. da. Artesanato nos estudos organizacionais: a literatura brasileira de 2006 a 2015. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 11, n. 2, p. 120-135, 2017.

FERREIRA, A. da S. M.; LOIOLA, E.; GONDIM, S. M. G. Produção científica em empreendedorismo no Brasil: Uma revisão de Literatura de 2004 a 2020. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 21, 2020.

FIGUEIREDO, Y. do V. **Tomada de decisão nas lógicas formulação e realização, incerteza e percepção de sucesso em startups: adaptação de medida e teste de modelo.** 2021. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2021.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **RAUSP Management Journal**, v. 34, n. 2, p. 6-28, 1999.

FISHER, G. Effectuation, causation, and bricolage: a behavioral comparison of emerging theories in entrepreneurship research. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 36, n. 5, p. 1019-1051, 2012.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 5, n. esp., p. 183-196, 2001.

FLICK, U. Desenho da pesquisa qualitativa. In: FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FREITAS, D. R. F.; BORGES, A. F.; ENOQUE, A. G. Fatores de sucesso e desafios à sobrevivência de micro e pequenas empresas: um estudo na cidade de Ituiutaba-MG. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 16, n. 1, p. 82-95, 2022.

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

GEBRAN, M. E.; NASSIF, V. M. J. Como as mulheres aprendem e desenvolvem suas competências empreendedoras? um estudo exploratório. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 16., 2012, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: Semead, 2013.

GEM - GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil 2019**. Curitiba: IBPQ, 2020. Disponível em: <https://ibqp.org.br/wp-content/uploads/2021/02/Empreendedorismo-no-Brasil-GEM-2019.pdf>. Acesso em: 1 ago. 2021.

GEM - GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil 2021**. Curitiba: IBPQ, 2022. Disponível em: [https:// https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2022/06/Diagrama%20A7%20A3o-GEM-RE-Brasil-2021-v5-web.pdf](https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2022/06/Diagrama%20A7%20A3o-GEM-RE-Brasil-2021-v5-web.pdf). Acesso em: 20 fev. 2023.

GONÇALVES, I. Feito à mão. **Nossa Voz: Revista da Câmara Municipal de Fortaleza**, Fortaleza, n. 9, p. 42-51, set./out. 2022.

HOLCOMB, T. R. *et al.* Architecture of Entrepreneurial Learning: Exploring the Link Among Heuristics, Knowledge, and Action. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 33, p. 167-192, 2009.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Donas de negócio**: Pesquisa nacional por amostra de domicílio. Rio de Janeiro: IBGE, 2023. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/painel-de-empendedorismo-feminino-2022/>. Acesso em: 28 mar. 2023.

IENAGA, C. H. **Competence based management**. São Paulo: Dextron Consultoria Empresarial, 1998.

KELLER, P. O artesanato e a economia do artesanato na sociedade contemporânea. **Política e Trabalho: Revista de Ciências Sociais**, João Pessoa, n. 41, p. 323-347, 2014.

KILIMNIK, Z. M.; SANT'ANNA, A. de S.; LUZ, T. R. Competências profissionais e modernidade organizacional: coerência ou contradição? **Rev. Adm. Empres.**, São Paulo, v. 44, n. esp., p. 10-21, dez. 2004.

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

KRAKAUER, P. V. e C.; SANTOS, Silvio Aparecido dos; ALMEIDA, Martinho I. Ribeiro de. Teoria da aprendizagem experiencial no ensino de empreendedorismo: um estudo exploratório. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 6, n. 1, p. 101-127, 2017.

KURATKO, D. F.; HODGETTS, R. M. **Entrepreneurship**: a contemporary approach. 3. ed. Fort Worth: Dryden Press, 1995.

LE BOTERF, G. **De la compétence**. Essai sur un attracteur étrange. Paris: Les Éditions d'Organisation, 1994.

LEMES, B. X.; PEREIRA, A. F. Tecer e empoderar: as entrelinhas do saber-fazer do crochê de um grupo de mulheres artesãs. **Multitemas**, v. 21, n. 59, p. 169-190, 2020.

LIMA, M. F. **Artesanato e design**: os efeitos de um encontro. 2017. Dissertação (Mestrado em Design) – Departamento de Artes e Design, Pontifícia Universidade Católica, Rio de Janeiro, 2017.

LIMA, M. A. M.; FERREIRA, J. M. P. Competências profissionais requeridas pelas organizações: percepção dos alunos de curso de Mestrado em Administração e Controladoria. **Revista Ciências Administrativas**, v. 17, n. 1, p. 272-306, 2011.

LIMA, M. A. M.; ROCHA, B. P. L. Avaliação de Programas de Gestão por Competências: um estudo em organizações da Região Metropolitana de Fortaleza-CE. **Revista Organizações em Contexto**, v. 8, n. 16, p. 167-194, 2012.

LUBINA, A. *et al.* Competências empreendedoras de mulheres: Estudo de caso em treinamento de empreendedorismo como extensão universitária. **Revista Conexão UEPG**, v. 16, n. 1, p. 2014310, 2020.



- LUCENA, P. F. de; RODRIGUES, D. F. Empreendedorismo Feminino na cidade João Pessoa - PB: Dificuldades enfrentadas no período de Covid-19. **Revista Campo do Saber**, v. 8, n. 1, 2022.
- LUTHANS, F.; LUTHANS, K.; LUTHANS, B. Positive psychological capital: Going beyond human and social capital. **Business Horizons**, v. 47, n. 1, p. 45-50, 2004.
- MAMEDE, M. I. B.; MOREIRA, M. Z. Perfil de competências empreendedoras dos investidores portugueses e brasileiros: um estudo comparativo na rede hoteleira do Ceará. *In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO*, 29., 2005, Brasília. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: Anpad, 2005.
- MAN, T. W. Y.; LAU, T. Entrepreneurial competencies of SME owner/managers in the Hong Kong services sector: A qualitative analysis. **Journal of Enterprising Culture**, v. 8, n. 3, p. 235-254, set. 2000.
- MAN, T.; LAN, T.; SNAPE, E. Entrepreneurial Competencies and the Performance of Small and Medium Enterprises: An Investigation through a Framework of Competitiveness. **Journal of Small Business and Entrepreneurship**, v. 21, n. 3, p. 690-708, 2008.
- MARCH, J. Exploration and exploration in organizational learning. **Organization Science**, v. 2, n. 1, 1991.
- MELLO, S. C. B. de; LEÃO, A. L. M. de S.; PAIVA JÚNIOR, F. G. de. Competências empreendedoras de dirigentes de empresas brasileiras de médio e grande porte que atuam em serviços da nova economia. **Revista de administração contemporânea**, v. 10, p. 47-69, 2006.
- MENEGHATTI, M. R. **A aprendizagem na formação de competências do empreendedor: uma análise de processos educacionais a partir da visão de formadores e alunos atuando em instituições de ensino superior**. 2019. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, São Paulo, 2019.
- MENEGHATTI, M. R. *et al.* A aprendizagem empreendedora e seus diversos campos teóricos de pesquisa sobre o empreendedor. **Cadernos de Gestão e Empreendedorismo**, v. 8, n. 3, p. 1-19, 2020.
- MICOZZI, A; LUCARELLI, C. Heterogeneity in entrepreneurial intent: the role of gender across countries. **International Journal of Gender and Entrepreneurship**, v. 8, n. 2, p. 173-194, 2016.
- MINAYO, M. C. de S. Conceito de avaliação por triangulação de métodos. *In: MINAYO, M. C. S.; ASSIS, S. G. (orgs.). Avaliação por triangulação de métodos: abordagem de programas sociais*. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2005.
- MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 13. ed. São Paulo: Hucitec, 2013.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. São Paulo: Bookman, 2001.

MORAES, L. V. S.; HOELTGEBAUM, M. Um modelo para a análise do processo de aprendizagem de empreendedores. *In*: THIRD INTERNATIONAL CONFERENCE OF THE IBEROAMERICAN ACADEMY OF MANAGEMENT, 3., 2003, p. 1-20. São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo, 2003.

NASCIMENTO, R. L. do. **Aprendizagem Empreendedora**: Estudo com microempresários de empresas incubadas. 2018. Dissertação (Mestrado em Administração e Controladoria) – Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2018.

OLIVEIRA, F. C. X.; LIMA, M. A. M. Aprendizagem Empreendedora: estudo sobre modelo de intervenção na consultoria organizacional. *In*: LIMA, M. A. M.; MACIEL, I. M. de O. M.; MARINHO, G. S. (orgs.). **Pedagogia nas organizações**: estudos e abordagens aplicativas. Rio de Janeiro: e-Publicar, 2020. p. 70-87.

PIMENTEL, A. A teoria da aprendizagem experiencial como alicerce de estudos sobre desenvolvimento profissional. **Estudos de Psicologia**, v. 12, n. 2, p. 159-168, 2007.

POLITIS, D.; GABRIELSSON, J. Exploring the role of experience in the process of entrepreneurial learning. **Lund Institute of Economic Research**, Working Paper Series, 2005.

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

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2006. p. 76-97.

RESF. **Onde Estamos**. Porto Alegre: RESF Nacional, 2019. Disponível em: <http://portal.resf.com.br/onde-estamos>. Acesso em: 1 mar. 2023.

SALGADO, A. M. P.; CAMILOTTI, L.; LEZANA, A. G. R. A importância das habilidades e da gestão do conhecimento para o ato de empreender. **Simpósio de Excelência Em Gestão e Tecnologia**, v. 9, 2012.

SARASVATHY, S. D. Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 2, p. 243-263, 2001.

SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SEBRAE. **O que é empreendedorismo feminino?** Brasília: Sebrae Nacional, 13 abr. 2021. Disponível em: <https://www.sebraeatende.com.br/artigo/o-que-e-empreendedorismo-feminino>. Acesso em: 5 ago. 2021.

SEBRAE. **Oito em cada dez empregos foram gerados nos pequenos negócios em 2022.** Brasília: Sebrae Nacional, 8 fev. 2023a. Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/brasil-empreendedor/oito-em-cada-dez-empregos-foram-gerados-nos-pequenos-negocios-em-2022/>. Acesso em: 3 mar. 2023.

SEBRAE. **Recriação do MDIC inclui secretaria das Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo.** Brasília, DF: Sebrae Nacional, 04 janeiro 2023b. Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/brasil-empreendedor/recriacao-do-mdic-inclui-secretaria-das-micro-e-pequenas-empresas-e-empreendedorismo/>. Acesso em: 3 mar. 2023.

SILVA, J. C. P. da. **Aprendizagem e competências empreendedoras:** estudo com gestores de tecnologia da informação na região metropolitana de Fortaleza – CE. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração e Controladoria) – Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2014.

SILVA, J. A. B. da; SILVA, M. S. V. Análise da evolução do empreendedorismo no Brasil no período de 2002 A 2016. **Revista Estudos e Pesquisas em Administração**, v. 3, n. 2, p. 115-137, 2019.

SILVA, J. C. P. da *et al.* Aprendizagem empreendedora: estudo com gestores de tecnologia da informação. **Race: revista de administração, contabilidade e economia**, v. 16, n. 3, p. 1009-1034, 2017.

SIMSEK, Z. Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding. **Journal of Management Studies**, v. 46, n. 4, p. 597-624, 2009.

SIQUEIRA, L. dos S.; BARBOSA, C. K. A importância da gestão financeira nas micro e pequenas empresas. **UNILUS Ensino e Pesquisa**, v. 13, n. 33, p. 106-121, 2017.

SOUZA, M. A. M. de; TEIXEIRA, R. M. Competências empreendedoras em franquias: estudo de multicasos em Sergipe. **Iberoamerican Journal of Entrepreneurship and Small Business**, v. 2, n. 2, p. 3-31, 2013.

SPS - SECRETARIA DA PROTEÇÃO SOCIAL, JUSTIÇA, CIDADANIA, MULHERES E DIREITOS HUMANOS. **Artesanato (Proteção Social)**. Fortaleza: SPS, 4 dez. 2020. Disponível em: <https://www.sps.ce.gov.br/secretarias-executivas/protecao-social/artesanato>. Acesso em: 1 ago. 2021.

SPS - SECRETARIA DA PROTEÇÃO SOCIAL, JUSTIÇA, CIDADANIA, MULHERES E DIREITOS HUMANOS. **Artesanato**. Fortaleza: SPS, 4 jun. 2021. Disponível em: <https://www.sps.ce.gov.br/2021/06/04/governo-do-ceara-seleciona-mais-750-artesaos-para-comercializar-nos-espacos-da-ceart/>. Acesso em: 20 fev. 2022.

SPS - SECRETARIA DA PROTEÇÃO SOCIAL, JUSTIÇA, CIDADANIA, MULHERES E DIREITOS HUMANOS. **Artesanato**. Fortaleza: SPS, 13 jan. 2023. Disponível em: <https://www.ceara.gov.br/2023/01/13/artesanato-cearense-movimentou-r-38-milhoes-em-2022/>. Acesso em: 2 mar. 2023.

THIRY-CHERQUES, H. R. Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. **Revista PMKT**, v. 3, n. 2, p. 20-27, 2009.

UCBASARAN, D. *et al.* Life after business failure: the process and consequences of business failure for entrepreneurs. **Journal of Management**, v. 39, n. 1, p. 163-202, 2013.

VASCONCELOS, R. C. R. **Os vínculos entre o processo de aprendizagem e o desenvolvimento de competências de mulheres-empendedoras**. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2014.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VOGT, S.; BULGACOV, Y. L. M. Aprendizagem Empreendedora: conhecendo o passado e vislumbrando o futuro. **Desenvolvimento em Questão**, v. 17, n. 49, p. 247-275, 2019.

WEICK, K. E.; WESTLEY, F. Organizational learning: affirm an oxymoron. *In*: GLEGG, S. *et al.* (orgs.). **Handbook of organizational studies**. Londres: Sage, 1996. p. 440-458.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZAMPIER, M. A. **Desenvolvimento de Competências Empreendedoras e Processos de Aprendizagem Empreendedora: estudo de casos de MPEs do setor educacional**. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) - Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2010.

ZAMPIER, M. A.; TAKAHASHI, A. R. W. Competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora: modelo conceitual de pesquisa. **Cadernos Ebape. BR**, v. 9, p. 564-585, 2011.

ZAMPIER, M. A.; TAKAHASHI, A. R. W. Aprendizagem e competências empreendedoras: estudo de casos de Micro e Pequenas Empresas do setor educacional. **Revista Gestão Organizacional**, v. 6, n. 4, p. 3-16, 2013.

ZAMPIER, M. A.; TAKAHASHI, A. R. W. Competências e aprendizagem empreendedora em MPE's educacionais. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 8, n. 3, p. 1-22, 2014.

ZAMPIER, M. A.; TAKAHASHI, A. R. W.; FERNANDES, B. H. Sedimentando as bases de um conceito: as competências empreendedoras. **Iberoamerican Journal of Entrepreneurship and Small Business**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 101-130, 2012.

## APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA  
PROFISSIONAL  
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E  
CONTROLADORIA**

### **PESQUISA: APRENDIZAGEM E COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS: ESTUDO DE CASO COM ARTESÃS NO ESTADO DO CEARÁ**

Prezada Participante,

Este questionário faz parte da dissertação de mestrado que tem como objetivo investigar qual a contribuição da aprendizagem empreendedora no desenvolvimento de competências de artesãs no Estado do Ceará.

Para o alcance do objetivo proposto, solicito-lhe o preenchimento do questionário, com intuito de identificar sua percepção em relação às aprendizagem e competências empreendedoras.

Declaro que este questionário é anônimo, que os dados fornecidos terão a confidencialidade assegurada e que suas informações serão utilizadas em conjunto e exclusivamente para a elaboração deste trabalho.

Requer, aproximadamente, 45 minutos de seu tempo e sua participação é fundamental. Desde já, agradecemos a contribuição e colocamo-nos à disposição para outros esclarecimentos que julgue necessário.

#### SEÇÃO 1: DADOS DOS PARTICIPANTES

Esta seção tem o objetivo de conhecer o perfil dos respondentes.

- 1.1 Nome profissional: \_\_\_\_\_
- 1.2 Idade: \_\_\_\_\_
- 1.3 Formação profissional: \_\_\_\_\_
- 1.4 Grau de instrução: ( ) Ensino fundamental ( ) Ensino Médio ( ) Ensino Superior  
( ) Especialização ( ) Mestrado ( ) Doutorado
- 1.5 Estado Civil: ( ) Solteiro(a) ( ) Casado(a) ( ) Divorciado(a) ( ) Viúvo(a)
- 1.6 Experiência na área de atividade profissional: ( ) Não ( ) Sim, Tempo: \_\_\_\_\_
- 1.7 Experiência em gestão: ( ) Não ( ) Sim, Tempo: \_\_\_\_\_
- 1.8 Experiência como empreendedor ( ) Não ( ) Sim, Tempo: \_\_\_\_\_
- 1.9 Local do negócio: \_\_\_\_\_
- 1.10 Posição do empreendedor na empresa: ( ) único proprietário ( ) sócio
- 1.11 Número de funcionários: \_\_\_\_\_
- 1.12 Descreva o produto e/ou serviço oferecido pelo negócio: \_\_\_\_\_
- 1.13 Contatos (E-mail/telefone/Redes sociais): \_\_\_\_\_

## **SEÇÃO 2: APRENDIZAGEM EMPREENDEDORA**

Esta seção tem o objetivo analisar o conhecimento empreendedor adquirido, analisar as experiências de carreira empreendedora, investigar o processo de transformação de aprendizagem empreendedora e os fatores que influenciam o processo de transformação da experiência em conhecimento das artesãs no Estado do Ceará, considerando o Modelo de Politis e Gabrielsson (2005).

### **2.1 DIMENSÃO CONHECIMENTO EMPREENDEDOR**

2.1.1 Quando criou/iniciou uma nova empresa/negócio, quais os conhecimentos você adquiriu? O que aprendeu ?

2.1.2 Dos conhecimentos que você adquiriu, o que lhe permite reconhecer novas oportunidades? E enfrentar os desafios de hoje e do futuro?

2.1.3 Quais habilidades você desenvolveu com os conhecimentos adquiridos?  
Exemplos: trabalho em equipe, fazer parcerias, negociar com clientes, precificar, negociar com fornecedores, fazer planejamento, definir metas, vendas pela internet etc.

2.1.4 Em que essas habilidades contribuíram ou contribuem para o desenvolvimento do seu negócio?

2.1.5 O que você mudaria ou mudou em suas atitudes em decorrência dos conhecimentos adquiridos?

### **2.2 DIMENSÃO EXPERIÊNCIA DE CARREIRA EMPREENDEDORA**

2.2.1 Fale sobre sua experiência profissional. Como escolheu a profissão de artesã?

2.2.2 Ao longo de sua carreira profissional, quais experiências positivas e/ou negativas que você teve que mais contribuíram na sua formação como empreendedora?

2.2.3 Você já teve ou participou de outro negócio ou empresa? Quantas vezes? Como foi essa participação?

2.2.4 Você já gerenciou ou gerencia algum negócio? Como ocorreu/ocorre? Recebe ajuda de alguém? De quem? Como é essa ajuda?

2.2.5 Como é a experiência de administrar seu próprio negócio? O que você aprende/aprendeu administrando seu negócio? (Sobre pessoas, finanças, clientes, recursos, estrutura, comercio digital etc.).

2.2.6 Você tem experiência no setor de artesanato (como empregada, cliente ou fornecedor)? Como é ou foi essa experiência?

### **2.3 DIMENSÃO PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO DE EXPERIÊNCIA E FATORES INFLUENCIADORES NO CONHECIMENTO EMPREENDEDOR**

- 2.3.1 Como você gosta/prefere aprender? Como ocorre o seu processo de aprendizagem?
- 2.3.2 O que você prefere: a) explorar novas oportunidades ou b) melhorar as rotinas existentes? Por quê? Como você faz?
- 2.3.3 Você pode comentar como os seus sucessos e insucessos contribuíram na sua aprendizagem? Qual sua experiência positiva ou negativa?
- 2.3.4 As rotinas/processos que estão funcionando você busca melhorá-las, ou as mantém até o dia em que elas deixam de funcionar?
- 2.3.5 Como você explora novos mercados ou clientes?
- 2.3.6 Como você reage aos desafios e dificuldades de sua carreira profissional? (Explora novas atividades relacionadas às anteriores ou muda radicalmente? Estabelece metas? Se especializa na sua área?
- 2.3.7 Você toma decisão com base nos números ou apenas a intuição/imaginação resolve?
- 2.3.8 Você prefere trabalhar num ambiente em constante mudança ou num local mais estável?

## **SEÇÃO 3: COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS**

Esta seção tem o objetivo de identificar as competências empreendedoras das artesãs no Estado do Ceará, considerando as seis áreas: oportunidade, relacionamento, conceituais, administrativas, estratégicas e de comprometimento, de acordo com o Modelo de Man e Lau (2000).

### **3.1 DIMENSÃO OPORTUNIDADES**

- 3.1.1 Você pode comentar como consegue perceber as necessidades do seu cliente e propor soluções?
- 3.1.2 Você pode destacar algum caso em que propôs a solução que trouxe melhoria para o negócio, mas foi você quem estimulou a procura, tomou a iniciativa?

### **3.2 DIMENSÃO RELACIONAMENTO**

- 3.2.1 Como você se relaciona com a sua rede de contatos?
- 3.2.2 Comente algum caso de conflito que você teve com algum cliente ou fornecedor, mas que conseguiu contornar e preservar o relacionamento.

### **3.3 DIMENSÃO CONCEITUAL OU INOVAÇÃO**

3.3.1 Para você, como um dono de negócio pode desenvolver inovação dentro da empresa?

3.3.2 Você pode comentar alguma ação inovadora que você executou e que trouxe resultados positivos para o seu negócio?

### **3.4 DIMENSÃO ADMINISTRATIVA**

3.4.1 De que forma você gerencia os processos e rotinas que estão sob a sua responsabilidade?

3.4.2 Como você lidera as pessoas?

### **3.5 DIMENSÃO ESTRATÉGICA**

3.5.1 Como você consegue acompanhar as tendências do mercado?

3.5.2 Poderia comentar alguma ação estratégica que você liderou ou participou, que foi vital para a continuidade e/ou crescimento de seu negócio?

3.5.3 Como você monitora as suas metas/resultados/vendas?

### **3.6 DIMENSÃO COMPROMETIMENTO**

3.6.1 Pode comentar como você conseguiu alinhar os seus objetivos individuais com os objetivos da organização/associação/parceiros/colaboradores?

3.6.2 Você poderia citar algum caso que você teve que sacrificar os seus objetivos pessoais ao bem dos objetivos da sua equipe?

3.6.3 Que mecanismo você utiliza com a sua equipe/associação/parceiros/colaboradores para melhorar o resultado?

**OBRIGADA PELA SUA COLABORAÇÃO!**



## APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



### Pesquisa “APRENDIZAGEM E COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS: ESTUDO DE CASO COM ARTESÃS NO ESTADO DO CEARÁ”

Esta pesquisa faz parte de um projeto de dissertação que tem como objetivo geral investigar a contribuição da aprendizagem empreendedora no desenvolvimento de competências de artesãs no Estado do Ceará.

Gostaríamos de contar com sua colaboração, que consiste em responder a uma entrevista sobre o tema.

Esclarecemos que sua identidade será mantida em sigilo e que todas as informações prestadas serão utilizadas unicamente para os fins desta pesquisa. Sua participação, portanto, não lhe causará prejuízo profissional algum, mas antes, colaborará para uma melhor compreensão sobre o processo de aprendizagem empreendedora e desenvolvimento de competências.

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

Se concorda em participar, somos gratos por sua colaboração e gostaríamos que a senhora colocasse sua assinatura a seguir, indicando que está devidamente informada sobre os objetivos da pesquisa e os usos dos seus resultados.

Entrevistadora: \_\_\_\_\_

Entrevistada: \_\_\_\_\_

#### **Universidade Federal do Ceará**

Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade

Programa de Pós-graduação em Administração e Controladoria – PPAC PROFISSIONAL

Mestrado Profissional em Administração e Controladoria

Endereço: Avenida da Universidade, 2431 - CEP 60020-180 - Benfica - Fortaleza - CE

Orientador: Prof. Dr. Marcos Antonio Martins Lima

Mestranda: Danielle Aparecida Amaral de Moura

E-mail: daamoura@hotmail.com – Telefone: (85) 996522276