

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

LARISSA NICOLAIT DA COSTA

**COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS DESENVOLVIDAS POR PROFISSIONAIS  
DE ORGANIZAÇÃO E PRODUTIVIDADE (PERSONAL ORGANIZER)**

PORTO ALEGRE

2022

LARISSA NICOLAIT DA COSTA

**COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS DESENVOLVIDAS POR PROFISSIONAIS  
DE ORGANIZAÇÃO E PRODUTIVIDADE (PERSONAL ORGANIZER)**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Lisiane Quadrado Closs

PORTO ALEGRE

2022

LARISSA NICOLAIT DA COSTA

**COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS DESENVOLVIDAS POR PROFISSIONAIS  
DE ORGANIZAÇÃO E PRODUTIVIDADE (PERSONAL ORGANIZER)**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Lisiane Quadrado Closs

Conceito Final:

Data da aprovação:

Banca Examinadora:

---

Professor Jhony Pereira Moraes

---

Orientador - Prof.<sup>a</sup> Dra. Lisiane Quadrado Closs

## RESUMO

O presente estudo tem como objetivo compreender como ocorrem os processos de aprendizagem e quais as principais competências empreendedoras desenvolvidas por profissionais de organização e produtividade (*personal organizer*) brasileiros, ao gerirem seus próprios negócios. Para compreender essa realidade, foi realizado um estudo de natureza exploratória, descritiva e qualitativa envolvendo entrevistas semiestruturadas com seis empreendedoras da área da organização pessoal. Procurou-se identificar os principais motivos que as tornaram empreendedoras no mercado da organização pessoal, os seus processos de aprendizagem empreendedora e as principais competências empreendedoras desenvolvidas por elas. Esta pesquisa constata a aprendizagem pela prática como processo mais comum de aprendizagem e identifica as onze principais competências empreendedoras desenvolvidas pelas *personal organizers*, quais sejam: competência de relacionamento; busca de oportunidades e iniciativa; correr riscos calculados; exigência de qualidade e eficiência; persistência, comprometimento; busca de informações; estabelecimento de metas; planejamento e monitoramento sistemático; persuasão e redes de contatos, independência e autoconfiança.

**Palavras-chave:** competências; aprendizagem; empreendedorismo; *personal organizer*.

## ABSTRACT

This study aims to understand how the learning processes occur and what are the main entrepreneurial competencies developed by Brazilian organization and productivity professionals (personal organizer) when managing their own businesses. To understand this reality, an exploratory, descriptive and qualitative study was conducted involving semi-structured interviews with six female entrepreneurs in the area of personal organizing. We sought to identify the main reasons that made them entrepreneurs in the personal organization market, their entrepreneurial learning processes, and the main entrepreneurial competencies developed by them. This research finds learning by doing as the most common learning process and identifies the eleven main entrepreneurial competencies developed by personal organizers: relationship competence; searching for opportunities and initiative; taking calculated risks; demanding quality and efficiency; persistence, commitment; searching for information; goal setting; planning and systematic monitoring; persuasion and networking, independence and self-confidence.

**Keywords:** competencies; learning; entrepreneurship; personal organizer.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Fundadoras da APO .....	13
Quadro 1 – Competências Empreendedoras .....	21
Quadro 2 – Perfil dos entrevistados .....	26
Quadro 3 – Categorias de análise .....	30

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>8</b>
1.1	OBJETIVOS .....	11
1.2	JUSTIFICATIVA .....	11
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>12</b>
2.1	PERSONAL ORGANIZER .....	12
2.2	EMPREENDEDORISMO .....	14
2.3	APRENDIZAGEM EMPREENDEDORA .....	17
2.4	COMPETÊNCIA EMPREENDEDORA .....	19
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA DE PESQUISA .....</b>	<b>24</b>
3.1	PESQUISA QUALITATIVA .....	24
3.2	PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	25
3.3	COLETA DE DADOS .....	27
3.4	ANÁLISE DE DADOS.....	28
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>30</b>
4.1	MOTIVOS PARA ESCOLHA DA ATIVIDADE.....	30
4.2	PROCESSO DE APRENDIZAGEM.....	33
4.3	CHA – CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES NECESSÁRIAS DO PERSONAL ORGANIZER .....	39
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>47</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>50</b>
	<b>APÊNDICE .....</b>	<b>55</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Empreendedor é aquele que assume o risco de começar uma empresa (MAXIMIANO, 2007). Já empreendedorismo significa dedicar tempo e esforço para criar algo novo, assumindo riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes, na expectativa de ser recompensado com satisfação e independência econômica e pessoal (HISRICH, PETERS, SHEPHERD, 2014).

Aproximadamente 53 milhões de brasileiros entre 18 a 64 anos realizavam alguma atividade empreendedora em 2019, segundo a pesquisa internacional Global Entrepreneurship Monitor (GEM) que estuda o nível de empreendedorismo em vários países, em 2019. Isso significa uma taxa de empreendedorismo total de 38,7%, segunda maior taxa desde 2002 (IBQP, 2020). No ano de 2019, antes do início da pandemia de COVID-19, o desemprego atingiu mais de 13 milhões de brasileiros, o que contribuiu para o aumento de trabalhadores autônomos, incluindo 8,1 milhões de microempreendedores individuais – MEIs (ALVARENGA, 2019). Percebe-se que o desemprego é um grande motivador para abertura de novos negócios, além da identificação de uma oportunidade.

Uma atividade empreendedora em crescimento no país e que começa a ser reconhecida é a de *personal organizer*, ou especialista em organização, geralmente enquadrado como microempreendedor individual (MEI). As atividades oferecidas pelo *personal organizer* são diversificadas, incluindo a organização personalizada de ambientes; aplicação de técnicas específicas de organização; planejamento de rotina dos clientes; consultorias em organização; treinamento de funcionários domésticos e administração de workshops, entre outros (ANPOP, 2022). Seus serviços são “personalizados”, ou seja, cada serviço pessoal de organização é ajustado ao cliente, o que se entende por serviço de organização personalizado.

A crescente oferta de produtos organizadores nas lojas varejistas, de livros sobre organização e de profissionais especialistas em organização pessoal colaboram para a divulgação e propagação da atividade (DINIZ, 2019). O mercado de organização é um espaço, sobretudo, para mulheres se tornarem empreendedoras e movimenta cerca de R\$ 10 bilhões por ano no Brasil, segundo estimou José Luiz Cunha, organizador do evento *personal organizer* Brasil (POB), em entrevista



concedida a Pizarro (2019). A atividade ainda não é regulamentada no país e, portanto, não existe formação obrigatória para exercer a atividade, mas existem cursos livres de treinamento básico.

Segundo estudo sobre a atividade de *personal organizer* como possível escolha profissional (ABIB, 2018), nota-se que, a partir da observação de habilidades e necessidades do mercado atual, indivíduos com formação superior, como o bibliotecário e áreas afins, percebem a atividade como uma possibilidade concreta de atuação. A maioria dos associados à Associação Nacional de Profissionais de Organização e Produtividade (ANPOP) que participaram de um levantamento no Estado do Rio de Janeiro declarou ter formação superior em áreas como administração, direito, arquitetura, pedagogia e publicidade. Para Abib (2018), o conhecimento disciplinar no curso de biblioteconomia e documentação pode colaborar para a melhor gestão do negócio de *personal organizer*, que se assemelha à avaliação de um acervo.

A pesquisa realizada por Randow e Andrade (2021) adiciona aos estudos anteriores ao investigar a atividade de *personal organizer* sobre o viés da sustentabilidade. Por meio de questionários aplicados aos profissionais da área que participaram da 5ª Conferência Internacional Personal Organizer Brasil, em São Paulo em 2018, os autores constataram que as pessoas que procuram a atividade são predominantemente do sexo feminino, com idade média de 37 a 55 anos, concentram-se na região Sudeste e Centro-Oeste do país e possuem formação superior.

Os organizadores profissionais possuem os traços empreendedores comuns a definições da literatura: têm iniciativa para criar um negócio; paixão pelo que fazem; utilizam os recursos disponíveis de forma criativa; sabem construir uma rede de contatos; planejam cada passo do seu negócio; têm senso de liderança; aprendem continuamente; gerenciam riscos e transformam o ambiente social e econômico no qual vivem (DORNELAS, 2021).

Nota-se que o sucesso no mercado da organização pessoal depende de como o profissional desenvolve as habilidades técnicas necessárias e as competências empreendedoras e de gestão do próprio negócio. Segundo Mamede e Moreira (2005, p. 4, apud ZAMPIER; TAKAHASHI, 2011, p. 6), "a competência empreendedora pode ser tratada tanto como competência do indivíduo, quanto relacionada à prática

administrativa, devido às diferentes tarefas que desempenham". De todo modo, não há estudos que mapeiem as principais competências empreendedoras desenvolvidas por *personal organizer* no Brasil, nem como ocorre o processo de aprendizagem dessas competências empreendedoras.

Sendo assim, surge a indagação desta pesquisa: **Como ocorrem os processos de aprendizagem e quais as principais competências empreendedoras que os profissionais de organização e produtividade (*personal organizer*) desenvolvem ao gerirem seus próprios negócios?**

Para responder esta indagação foram estabelecidos os objetivos de pesquisa, apresentados na próxima subseção.

## 1.1 OBJETIVOS

### OBJETIVO GERAL

Este trabalho tem como objetivo geral compreender como ocorrem os processos de aprendizagem e quais as principais competências empreendedoras desenvolvidas por profissionais de organização e produtividade (*personal organizer*) brasileiros, ao gerirem seus próprios negócios.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar quais os principais motivos que levaram os profissionais a se tornarem empreendedores no mercado da organização pessoal;
- b) Analisar como ocorrem os processos de aprendizagem empreendedora;
- c) Caracterizar as principais competências empreendedoras desenvolvidas por profissionais de organização e produtividade (*personal organizer*).

## 1.2 JUSTIFICATIVA

O empreendedorismo e o mercado da organização pessoal estão em crescimento no país, e a atividade *personal organizer* está em expansão, porém, há carências de pesquisas a respeito de suas principais competências empreendedoras, fator primordial para o sucesso do empreendimento.

A partir da observação do cenário atual, surge o interesse em investigar profissionais da organização, descrever quais as suas principais competências empreendedoras desenvolvidas e analisar o processo de aprendizagem empreendedora para esses profissionais. Os resultados deste estudo poderão também subsidiar a criação de estratégias de desenvolvimento, como treinamentos, por parte de entidades que auxiliam empreendedores.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este segmento tem a finalidade de apresentar a fundamentação teórica que serve de base a este estudo. Primeiro será apresentado o histórico do trabalho de *personal organizer*. Em seguida, empreendedorismo, sua evolução histórica e conceitos contemporâneos serão tratados. Em seguida, dentro do campo de recursos humanos, serão abordados os temas de competência e aprendizagem empreendedora.

### 2.1 PERSONAL ORGANIZER

O mercado de organização pessoal está sendo impulsionado no Brasil. A pandemia e o crescimento do *home office* nos últimos anos fizeram com que mais pessoas buscassem soluções de organização. O início deste crescimento, porém, antecede a covid-19, tendo sido impulsionado pela presença do tema na mídia, como as séries *Ordem na Casa com Marie Kondo* e *The Home Edit*, do serviço de streaming *Netflix* (LANCELOTTI, 2021).

A Associação Nacional de Profissionais de Organização e Produtividade (ANPOP) define o profissional de organização, o *personal organizer*, como sendo “aquele que cria condições para uma vida melhor, é um especialista em colocar as coisas em ordem, minimizando o tempo e o estresse que a desorganização pode trazer”. E prossegue:

Ele ajuda na otimização de espaços, encontrando soluções que tragam benefícios para residências e escritórios. Entendendo a vida e a rotina dos clientes, o Profissional ajuda-os a planejar melhor o dia-a-dia. São muitas as possibilidades de trabalho: organização de armários, roupas, cozinha, área de serviço, documentos, coleções, treinamento de funcionários domésticos. E nas empresas, organização de arquivos, rotinas de trabalho, utilização de ferramentas e aplicativos. Promover o bem estar onde as pessoas vivem e trabalham, faz parte das atribuições do Profissional. (ANPOP, 2022).

O marco na história no trabalho de *personal organizer* foi o encontro de cinco mulheres em Los Angeles, em 1983, para trocar experiências sobre os seus serviços

de organização pessoal (NAPO, 2022). A Association of Professional Organizers (APO) é formalizada em 1984 pelas fundadoras presentes na Figura 1, da esquerda para direita: Maxine Ordesky, Stephanie Culp, Beverly Clower, Jeanie Shorr e Ann Gambrell.

**Figura 1 – Fundadoras da APO**



Fonte: NAPO (2022)

Em 1986, a APO tornou-se a National Association of Professional Organizers (NAPO), já com maior número de membros. Atualmente a NAPO conta com aproximadamente quatro mil associados e tem sua própria escola, NAPO University, oferecendo cursos na área da organização e produtividade (NAPO, 2022).

Depois disso, outras organizações foram criadas pelo mundo para dar suporte aos organizadores profissionais que buscavam conhecimento e certificação. Outras instituições relevantes atualmente são a Japan Association of Life Organizers (JALO), no Japão, a Australasian Association of Professional Organizers (AAPO), na Austrália, a Nederlandse Beroepsvereniging van Professional Organizers (NBPO), na Holanda, e a Association of Professional Declutterers and Organizers UK (APDO), no Reino Unido (NAPO, 2022). Existem ainda a International Federation of Professional Organizing Associations (IFPOA), federação que reúne as associações de todos os países, fundada pela NAPO junto com National Study Group on Chronic Disorganization (ICD) e Professional Organizers in Canada (POC) (NAPO, 2022).

No Brasil, a Associação Nacional de Profissionais de Organização e Produtividade (ANPOP) foi fundada em 2013, após o Encontro de Personal Organizer (EPO). A associação tem aproximadamente 300 associados e o número de participantes aumenta a cada encontro. A ANPOP é parceira de diversas associações

nacionais e internacionais, como a NAPO. Essas organizações oferecem suporte para o desenvolvimento de carreira de *personal organizer* aos empreendedores que pretendem se profissionalizar na área de organização e produtividade.

Existem diversos subnichos que o profissional pode se especializar, tais como residencial; pessoal; corporativo; *home office*; pós-luto; mudanças; quarto de bebês; closets; terceira idade; viagens e digital, entre outros. Além de conhecer técnicas de organização e produtividade, eles precisam desenvolver habilidades para gerenciar o próprio negócio.

## 2.2 EMPREENDEDORISMO

Segundo Jeffry Timmons (1990, apud DORNELAS, 2021, p. 7) “o empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que será para o século XXI mais do que a Revolução Industrial foi para o século XX”. Os empreendedores estão revolucionando o mundo. Por trás de cada invenção há pessoas com características especiais, pessoas visionárias, diferenciadas, que têm motivação singular, apaixonadas pelo que fazem e que desejam reconhecimento e admiração, prossegue Dornelas (2021).

Segundo o mesmo autor, o primeiro exemplo de definição de empreendedorismo pode ser creditado ao navegador Marco Polo, que tentou estabelecer uma rota comercial para o Oriente, assinando um contrato com o homem que possuía dinheiro – o capitalista – para vender sua mercadoria, “O aventureiro empreendedor assumia papel ativo, correndo todos os riscos físicos e emocionais” (DORNELAS, 2021, p. 20).

Na Idade Média, o termo empreendedor definia aquele que gerenciava grandes projetos, porém não assumia grandes riscos (DORNELAS, 2021). Apenas no século XVII, segundo o autor, surgiram os primeiros indícios da relação de empreendedorismo e assumir riscos, já que o empreendedor estabelecia um acordo contratual com o governo para realizar algum serviço ou fornecer produtos. Com os preços prefixados, o lucro ou o prejuízo eram do empreendedor. Richard Cantillon, escritor e economista do século XVII, diferencia o termo empreendedor do termo

capitalista, sendo o primeiro aquele que assume riscos e o segundo quem fornece o capital (DORNELAS, 2021).

Entre o final do século XIX e início do século XX, os empreendedores eram frequentemente confundidos com os administradores, e isso acontece até os dias de hoje. Os administradores, lembra Dornelas (2021, p. 20), são “aqueles que organizam a empresa, pagam os empregados, planejam, dirigem e controlam as ações desenvolvidas na organização, mas sempre a serviço do capitalista”.

No Brasil, segundo Ângelo (2003, apud NETO, 2007), 13,5 em cada 100 adultos economicamente ativos são empreendedores, sendo que 40% deles são do sexo feminino. A maioria dos empreendedores, inclusive os bem-sucedidos, criam negócios em mercados já existentes, apesar de muitos estudos se referirem a empreendedores-inovadores.

O assunto empreendedorismo vem sendo incorporado em disciplinas acadêmicas, encontros e congressos. Segundo levantamento realizado pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ, 2009, apud NASSIF, 2009, p.3), a região Sul do país representou 32% das pesquisas na área de empreendedorismo no país.

Conforme Nassif (2009), apesar do empreendedorismo ser tema de abundantes pesquisas e produção acadêmica internacionais, não foi possível desvendar e entender o que há por trás da determinação do perfil comportamental dos empreendedores.

De acordo com as observações de Bygrave (2004, apud FIALA, 2012), quando uma pessoa planeja abrir um negócio, alguns fatores são decisivos para tornar essa decisão. Esses fatores podem ser tanto sentimentais, no que diz respeito à família e aos amigos, ou técnicos, que se referem aos concorrentes, clientes, economia e governo, entre outros. Indivíduos com a mesma intenção de empreender podem tomar decisões completamente diferentes em função dos fatores que as influenciam (BYGRAVE, 2004, apud FIALA, 2012).

Conforme Fillion (2000, p. 3, apud FARAH; CAVALCANTI; MARCONDES, 2008, p. 8), as características de empreendedores bem-sucedidos são as seguintes:

- a) Valores e cultura de empreendedorismo adquiridos;

- b) Experiência em negócios;
- c) Diferenciação;
- d) Intuição;
- e) Envolvimento;
- f) Trabalhadores incansáveis;
- g) Sonhadores realistas (visionários);
- h) Líderes;
- i) Trabalham em rede com moderação;
- j) Possuem o próprio sistema de relação com os empregados;
- k) Controladores de comportamento das pessoas ao seu redor;
- l) Aprendizagem dos próprios padrões.

O modelo retrata um empreendedor que trabalha incansavelmente no seu negócio, cria seus próprios sistemas, se envolve financeira e emocionalmente e, além de tudo, aprende com os erros cometidos na sua jornada como empreendedor (FILION, 2000, apud FARAH; CAVALCANTI; MARCONDES, 2008, p. 8).

Segundo Dornelas (2021, p. 21) “todo empreendedor necessariamente deve ser um bom administrador para obter o sucesso; no entanto, nem todo bom administrador é um empreendedor”. O autor afirma também que o empreendedor detecta oportunidades, assume riscos calculados e cria um negócio para monetizar. Para Dornelas (2021), é apenas um mito que algumas pessoas já nascem com as habilidades empreendedoras, porque as habilidades relevantes, como capacidade de visão e de perseguir oportunidades, acumulam-se com o passar dos anos e conforme as experiências vivenciadas.

O processo de desenvolvimento das habilidades empreendedoras costuma gerar questionamentos. Para melhor compreender essa concepção, os conceitos de aprendizagem empreendedora e de competência empreendedora são apresentados a seguir.



## 2.3 APRENDIZAGEM EMPREENDEDORA

A aprendizagem empreendedora é um processo único para cada indivíduo, em que ele adquire novos conhecimentos e modifica a forma dos seus pensamentos e de suas ações. Segundo Antonello (2005), aprender é adquirir competências em um processo contínuo de aprendizagem.

A aprendizagem formal constitui-se em treinamento, educação básica, cursos, pós-graduação e educação continuada, enquanto na aprendizagem informal o conhecimento é adquirido fora dos cursos e programas educacionais (ANTONELLO, 2005). A autora nos apresenta ainda 15 tipos de aprendizagem, descritas a seguir:

- a) Experiência anterior e transferência extraprofissional: atividades realizadas fora do ambiente profissional. Ou seja, todas as competências desenvolvidas fora do trabalho;
- b) Experienciar: aprender algo experienciando situações reais ou semelhantes às encontradas no ambiente de trabalho;
- c) Reflexão: a experiência da atividade leva à reflexão, e as reflexões em grupo são importantes para trazerem diferentes percepções das experiências;
- d) Autoanálise: é o conhecimento que cada pessoa possui de si, seus defeitos e qualidades, suas forças e fraquezas, seus objetivos e limites. Auxilia na percepção das competências que precisam desenvolver e a obter um feedback pessoal;
- e) Observação-modelos: exemplos e inspirações que o indivíduo deseja seguir. Pode ser feita através da observação de colegas, chefes, mentores, no modo como trabalham e lidam com as situações;
- f) Feedback: é a avaliação do nosso desempenho das tarefas rotineiras, normalmente realizada por superiores, colegas, clientes ou equipe;
- g) Mudança de perspectiva: vivenciar as atividades do dia a dia na perspectiva alheia, e dessa forma aprender sobre as atividades, sobre a organização, sobre si próprio;

- h) Mentoria e tutoria: pode considerar um mentor aquele que contribui para a aprendizagem e desenvolvimento do indivíduo, alguém que aconselha sobre a vida pessoal e profissional;
- i) Interação e colaboração: desenvolver atividades em grupo, atribuindo melhorias no desenvolvimento de competências referentes à comunicação, empatia e relacionamentos;
- j) Cursos e treinamentos: modalidade mais formal de aprendizagem, em que as organizações disponibilizam treinamento e cursos para os funcionários desenvolverem competências;
- k) Informal: a aprendizagem informal é encontrada em todos os meios de aprendizagem, pois aprendemos com todas as experiências, atividades ou conversas que temos com os colegas de trabalho, por exemplo;
- l) Aprendizagem pela articulação entre teoria e prática: aprendemos melhor quando articulamos a teoria aprendida com a prática de alguma atividade específica;
- m) Aprender através da resolução de problemas: aprendemos quando precisamos solucionar um problema e é necessário ir atrás de informações, soluções cabíveis e pensar a respeito dos resultados obtidos;
- n) Aprender com os erros: aprendemos a forma errada e a correta de se executar uma atividade. Identificado o erro, nos esforçamos para que ele não se repita;
- o) Aprendizagem autodirigida: o indivíduo busca por conhecimentos, assuntos e atividades de seu interesse por vontade própria, sem a imposição de terceiros. A curiosidade para aprender determinado assunto e crescer profissionalmente define essa forma de aprendizagem.

Os estudos sobre aprendizagem empreendedora, a partir do ano 2000, buscam descobrir quais as características dos empreendedores e como elas são desenvolvidas. De acordo com Botelho (2008, apud FIALA, 2012), esses estudos relatam que o empreendedor tem capacidade de aprender por meio das experiências

vividas, na prática, errando e descobrindo novas maneiras de executar suas atividades.

Exige-se hoje, mesmo para aqueles que vão ser empregados, um alto grau de empreendedorismo. As empresas precisam de colaboradores que, além de dominar a tecnologia, conheçam também o negócio, saibam auscultar e atender as necessidades do cliente e possam identificar oportunidades, além de buscar e gerenciar os recursos para viabilizá-lo. A metodologia de ensino tradicional não é adequada para formar empreendedores. (BATISTA, 2004 apud NETO, 2007, p. 5).

Conforme Man (2006, apud ZAMPIER; TAKAHASHI, 2011, p. 9), aprendemos com as experiências passadas, sejam fracassos ou sucessos, “pois os sucessos lhes proporcionam segurança, enquanto os fracassos os estimulam a procurar novas possibilidades e experimentar novas técnicas de aprendizagem”. O autor separa os estudos da aprendizagem empreendedora em três enfoques: experiencial, cognitiva e *networking*. A abordagem experiencial sugere que a aprendizagem deriva e é modificada pelas experiências e pela reflexão do empreendedor. A abordagem cognitiva tem como foco a aprendizagem como um processo mental de aquisição de conhecimento a longo prazo. Para a abordagem de *networking*, as habilidades e conhecimentos são adquiridos por meio da sua rede de relacionamento, que inclui parentes, amigos, clientes, fornecedores, empresas, educação universitária e mentores.

## 2.4 COMPETÊNCIA EMPREENDEDORA

O termo competência está relacionado a uma atividade ou conhecimento de um indivíduo. Pode ser definida como a capacidade pessoal de articular fazeres característicos de uma situação de trabalho. As definições de competência, segundo Fleury e Fleury (2001), estão concentradas nas estratégias de ação e resultado. A competência está associada às expressões: saber aprender, saber engajar-se, saber agir, assumir responsabilidades, ter visão estratégica, integrar saberes múltiplos e complexos, mobilizar recursos. Os autores abordam que “competência é como um saber agir, responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir

conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 187).

Antonello (2010) apresenta três correntes que definem o termo competência. A primeira surgiu nos Estados Unidos e parte do entendimento que as competências geradas são principalmente comportamentais, especificando as habilidades que um indivíduo usará para realizar um trabalho. A segunda corrente é a inglesa e considera que a competência se refere às definições de cargo ou função, ou seja, a competência profissional corresponde às habilidades de executar atividades dentro de uma ocupação, de acordo com os padrões esperados (ANTONELLO, 2010). A terceira e última corrente é a francesa e será adotada para a realização deste trabalho, ela se relaciona a três dimensões dinâmicas, mobilizadas em ação: fazer (habilidades); ser (atitudes) e saber (conhecimento), originando a sigla CHA (Conhecimento, Habilidades e Atitudes).

O conceito de competência empreendedora aproxima-se dos conceitos de competência individuais e Antonello (2005, apud ZAMPIER; TAKAHASHI, 2011, p. 6) define as competências empreendedoras 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”. Para não perderem espaço no mercado, os empreendedores precisam estar em constante adaptação e transformação e, por esse motivo, as competências empreendedoras devem ser frequentemente desenvolvidas.

Segundo o modelo apresentado por Man e Lau (2000, apud ZAMPIER; TAKAHASHI, 2011, p. 7), as competências empreendedoras são divididas em seis áreas distintas:

- a) Competências de oportunidade: estão relacionadas à identificação, avaliação e à busca de oportunidades de negócio;
- b) Competência de relacionamento: referem-se aos relacionamentos pessoais do empreendedor;
- c) Competências conceituais: relativas à capacidade de avaliar situações de risco que surgem em decorrência de suas ações, ou seja, correr riscos calculados;

- d) Competências administrativas: relacionam-se à capacidade de planejar, organizar, comandar, motivar, delegar e controlar, de administrar o empreendimento e seus funcionários;
- e) Competências estratégicas: relativas a implementar estratégias, de curto, médio e longo prazo alcançáveis e realistas, além de elaborar estimativas e mecanismos de controle dos seus resultados;
- f) Competências de comprometimento: referem-se à habilidade de manter a dedicação de dirigente ao negócio, principalmente em situações adversas.

Esse modelo influenciou, do ponto de vista teórico, diversos estudos sobre competências empreendedoras realizadas no Brasil. Este é o caso do trabalho de Mello, Fonseca e Júnior (2007), um estudo de natureza qualitativa realizado com base em entrevistas com um empreendedor, na qual os resultados demonstram a prevalência das competências conceituais e de visão de mercado. O modelo de Man e Lau (2000, apud ZAMPIER; TAKAHASHI, 2011, p. 7) inspira muitos estudos sobre competências empreendedoras, embora grande parte desenvolva seus próprios instrumentos de pesquisa. As competências requeridas aos empreendedores, segundo o modelo adotado para a realização deste trabalho e apresentado por Lenzi (2008), são descritas no Quadro 1, a seguir:

**Quadro 1: Competências Empreendedoras**

<b>CONJUNTO DE REALIZAÇÃO</b>
Busca de oportunidades e iniciativas
Correr riscos cauculados
Exigência de qualidade e eficiência
Persistência
Comprometimento
<b>CONJUNTO DE PLANEJAMENTO</b>
Busca de informações
Estabelecimento de metas
Planejamento e monitoramento sistemáticos
<b>CONJUNTO DE PODER</b>
Persuasão e rede de contatos
Independência e autoconfiança

Fonte: Lenzi (2008)

As competências foram divididas pelo autor em três categorias: realização, planejamento e poder. O primeiro conjunto é o de realização, esse conjunto apresenta as competências necessárias em relação à dedicação ao negócio, segundo o modelo apresentado por Lenzi (2008), sendo descritas a seguir:

- a) Busca de oportunidades e iniciativas: quando o indivíduo realiza tarefas antes de ser solicitado, age para expandir o negócio a novas áreas e aproveita as oportunidades para começar o negócio ou expandi-lo;
- b) Correr riscos calculados: o indivíduo também precisa correr riscos calculados, ou seja, avaliar todas as alternativas, agir para reduzir e controlar os resultados, e costuma se colocar em situações que implicam desafios e riscos moderados;
- c) Exigência de qualidade e eficiência: caracterizada pela busca por qualidade e excelência, por agir melhor e mais rápido ou mais barato, desenvolve procedimentos para obter os padrões de qualidade previamente definidos;
- d) Persistência: significa agir diante de um obstáculo e saber mudar de estratégia quando necessário, assumir uma responsabilidade pessoal diante das metas e objetivos que precisa atingir;
- e) Comprometimento: o indivíduo despense esforços para completar uma tarefa, coloca-se no lugar dos funcionários para terminar um trabalho e se esforça para manter os clientes satisfeitos.

O segundo conjunto, de planejamento, mostra as competências mais técnicas necessárias ao empreendedor na gestão do seu negócio. Percebe-se a necessidade de conhecimentos administrativos para desempenhar essas atividades de maneira satisfatória. Segundo o modelo apresentado por Lenzi (2008), elas são descritas a seguir:

- a) Busca de informações: o empreendedor se dedica pessoalmente a obter informações dos fornecedores, cliente e concorrentes, procura especialistas para obter informações técnicas ou comerciais necessárias;

- b) Estabelecimento de metas: estabelece objetivos e metas desafiantes e que possuem significados pessoais, define metas claras e específicas de longo prazo, e metas mensuráveis no curto prazo;
- c) Planejamento e monitoramento sistemáticos: divide as tarefas maiores em subtarefas com prazos definidos, constantemente revisa seus planos, mantém registros financeiros e os utiliza para tomar decisões.

O terceiro e último conjunto de competências se refere ao poder, ou seja, a atitudes pessoais como autoconfiança, autonomia, influência e persuasão, entre outros. Essas características são essenciais a qualquer empreendedor. Segundo o modelo apresentado por Lenzi (2008), são descritas a seguir:

- a) Persuasão e rede de contatos: utiliza de deliberadas estratégias para influenciar e persuadir, age para desenvolver e manter relacionamentos comerciais e usa pessoas como agentes para atingir seus objetivos;
- b) Independência e autoconfiança: busca autonomia e mantém seu ponto de vista diante da oposição ou de resultados inicialmente desanimadores. E expressa confiança em concluir tarefas ou em enfrentar desafios.

Essas competências empreendedoras de Lenzi (2008) e outras mais serão confrontadas com os futuros resultados obtidos neste trabalho, para, assim, identificar as principais competências empreendedoras que o *personal organizer* desenvolve e quais são as competências que mais necessita de desenvolvimento.

### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Apresentada a fundamentação teórica, este capítulo tem como finalidade apresentar os procedimentos metodológicos utilizados neste estudo.

#### 3.1 PESQUISA QUALITATIVA

Esta pesquisa se posiciona como qualitativa ao “buscar o significado das situações para as pessoas e efeitos sobre as suas vidas” (TEIXEIRA, 2003, p. 186) e investigar como as pessoas constroem o mundo ao seu redor, o que elas fazem ou o que acontece com elas em termos significativos (FLICK, 2015). Além disso, “parte de uma visão em que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o pesquisador [...] que não pode ser traduzida em números” (FILHO; FILHO, 2015, p. 64). Assim, a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem interpretativa do mundo, buscando compreender e descrever os fenômenos e os elementos que os envolvem.

A pesquisa se classifica ainda como descritiva e exploratória. Segundo Gil (2017, p. 26) “as pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno”, podendo-se destacar as que buscam estudar as características de um grupo, sua distribuição por idade, sexo, nível de escolaridade, entre outros. Ao tratar de uma profissão ainda nova e pouco pesquisada, esta pesquisa serve para proporcionar familiaridade com o problema sendo, portanto, exploratória (GIL, 2017). Conforme Sampieri, Collado e Lucio (2016, p. 91), estudos exploratórios são apropriados quando há dúvidas sobre um tema pouco examinado e geralmente determinam tendências, identificam áreas, ambientes, contextos, situações e relações entre variáveis; ou estabelecem o ‘tom’ para outra pesquisa futura mais elaborada e rigorosa.

Pesquisas exploratórias tendem a ser menos rígidas no planejamento e flexíveis, pois consideram os aspectos relativos ao fenômeno estudado, buscam proporcionar maior familiaridade com o problema, na intenção de torná-lo mais explícito ou criar hipóteses (GIL, 2017). Nas pesquisas exploratórias, segundo Sellitz (1967, p. 63, apud GIL, 2017, p. 26) a coleta de dados geralmente envolve



“levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o assunto; e análise de exemplos que estimulem a compreensão”.

### 3.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA

A seleção de sujeitos de pesquisa se baseia no conceito de construção de corpus, quando não se aplica uma coleta de dados por amostragem estatística para se conseguir representatividade de uma população. Para Bauer e Aarts (2003), a construção de corpus procura tipificar atributos desconhecidos e mapear as representações de uma população. A seleção de pessoas segue critérios externos, recomendam os autores. Neste caso, a categoria profissional foi o único critério definidor do corpus, sendo o fato de todos os participantes serem do sexo feminino não uma decisão a priori e sim um resultado da construção do corpus.

Como se trata de uma ocupação ainda em estágio inicial de sua organização formal, além de ser uma atividade principalmente oferecida e levada ao conhecimento do público por comunicação digital, o primeiro contato com as participantes da pesquisa aconteceu por meio dos perfis na mídia social *Instagram*. Isso permitiu rapidez e simultaneidade no contato com diversos profissionais na etapa de solicitação de participação da pesquisa, bem como de prestar a elas os esclarecimentos sobre os objetivos e condução das entrevistas propostas.

Foram procurados vinte indivíduos que se identificavam como profissionais de organização e produtividade (*personal organizer*) e dez profissionais aceitaram participar da entrevista. Posteriormente, quatro desistiram e seis realizaram a entrevista. Todos foram do sexo feminino e brasileiras, sendo que três delas possuem formação superior e três ensino médio. Foi informado que os diálogos seriam gravados para posterior transcrição e análise e que cada entrevistada poderia desistir da participação a qualquer momento, mesmo depois da sessão. Nomes fictícios foram utilizados para se referir às entrevistadas neste trabalho. A identidade das entrevistadas, condição garantida para sua participação, será preservada. O Quadro 2 mostra o perfil das entrevistadas:

**Quadro 2: Perfil dos entrevistados**

Entrevistado	Idade	Sexo	Formação	Tempo como <i>Personal Organizer</i>
Alice	43	Feminino	Ensino Técnico Completo	3 anos
Bia	40	Feminino	Ensino Superior Completo	1 ano e 6 meses
Camila	37	Feminino	Ensino Médio Completo	6 anos
Daniele	34	Feminino	Ensino Superior Completo	5 anos
Elisa	36	Feminino	Ensino Médio Completo	1 anos e 6 meses
Fernanda	27	Feminino	Ensino Superior Completo	3 anos

Fonte: elaborado pela autora

Abaixo são brevemente descritas as características e trajetórias das seis entrevistadas:

- Entrevistada Alice: 43 anos, formada em curso técnico de contabilidade. Trabalhou na área comercial como supervisora de vendas e gerente comercial, onde exercia atividades de treinamento e liderança de equipes. Realizou a transição de carreira em 2019, quando decidiu empreender no mercado de organização pessoal, completando 3 anos de profissão.
- Entrevistada Bia: 40 anos, Advogada. Atuou na área do varejo como vendedora e representante de marca. Como Advogada, trabalhou por dez anos. Trabalha como *personal organizer* há 1 ano e 6 meses.
- Entrevistada Camila: 37 anos, ensino médio completo. Trabalhou na área comercial como vendedora e líder de equipes de vendas antes de se tornar *personal organizer*. Trabalha como *personal organizer* há 6 anos, e hoje lidera sua própria equipe de organização.
- Entrevistada Daniele: 34 anos, formada em Publicidade e Propaganda. Empreende no mercado da organização pessoal há 5 anos, antes de realizar a transição para essa carreira, trabalhava com atendimento ao público e na área de marketing.

- Entrevistada Elisa: 36 anos, ensino médio completo. Antes de se tornar *personal organizer* há 1 ano e 6 meses, trabalhou como secretária e vendedora no varejo.
- Entrevistada Fernanda: 27 anos, bacharel em Artes Visuais. É *personal organizer* há 3 anos.

A etapa de coleta de dados com os sujeitos de pesquisa foi concluída com a sexta entrevista. O tamanho do corpus deve considerar o esforço envolvido na coleta e na análise em relação ao prazo disponível. Uma quantidade de material acima do que se pode lidar dentro do tempo de um projeto pode ser um incômodo, segundo Bauer e Aarts (2003, p. 60). Eles recomendam evitar os “porões de dados”: materiais coletados que não podem ser analisados com alguma profundidade. A busca de representatividade numérica pode canalizar mal os recursos escassos, afirmam. Para Gaskell e Bauer (2003, p. 485), “poucos exemplares de cada estrato ou função social têm prioridade sobre uma seleção aleatória entre estratos ou dentro dos estratos”.

### 3.3 COLETA DE DADOS

Optou-se por usar na coleta de dados a técnica de entrevista, reconhecida como uma das mais importantes para a coleta de dados em pesquisas qualitativas (GIL, 2021). Conforme Gaskell (2003, p. 65), a entrevista qualitativa fornece dados básicos para o desenvolvimento e a compreensão das relações entre atores sociais e sua situação. “O objetivo é uma compreensão detalhada das crenças, atitudes, valores e motivações, em relação aos comportamentos das pessoas em contextos sociais específicos”, afirma.

Para obter dados com maior profundidade e extrair o máximo de informações assertivas, um roteiro de entrevista com perguntas semiestruturadas e abertas foi elaborado. Segundo Gil (2021), a entrevista semiestruturada é caracterizada por estabelecer previamente uma relação de questões aos entrevistados, na qual o entrevistador dispõe da liberdade para formular as questões, a fim de garantir respostas significativas e preservar a espontaneidade do processo. Para Gaskell

(2003, p. 66), o “tópico guia” é parte vital do processo de pesquisa e, por trás de um diálogo aparentemente natural e quase casual da entrevista bem-sucedida, está um entrevistador preparado. O tópico guia não é uma série extensa de perguntas específicas e, sim, funciona como lembretes para o entrevistador, que fornece uma progressão lógica dos temas em foco, completa o autor. Isso não significa um engessamento, ao contrário, “embora o tópico guia deva ser bem preparado no início do estudo, ele deve ser usado com alguma flexibilidade” (GASKELL, 2003, p. 67).

Esses preceitos foram seguidos na prática das entrevistas, sempre buscando que as participantes se expressassem livremente. O roteiro das questões foi seguido integralmente, mas sem rigor na ordem planejada, havendo inclusive temas de interesse introduzidos naturalmente no diálogo pelas próprias entrevistadas.

Foram realizadas entrevistas de forma remota, por videoconferência na plataforma *Microsoft Teams*, nos horários de disponibilidade das participantes. Cada entrevista teve duração média de quarenta e cinco minutos e foram gravadas com o consentimento das entrevistadas. Posteriormente, foram transcritas para a análise dos dados coletados.

### 3.4 ANÁLISE DE DADOS

Na pesquisa, para a análise dos dados qualitativos, foi utilizada a análise de conteúdo, a qual possibilita trabalhar com grandes quantidades de dados e diferentes fontes textuais. Como afirma Berelson (1954, p. 18, apud RICHARDSON, 2017, p. 241), “é uma técnica de pesquisa para descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação”.

Dessa forma, após a obtenção dos dados necessários para a realização da pesquisa, com a aplicação das entrevistas amparada na análise de conteúdo, existe a necessidade de analisar as respostas transcritas. A análise de dados é mais conveniente com a utilização das diversas modalidades da análise de conteúdo, e neste estudo adotou-se a análise temática, uma das formas mais comuns de análise nas pesquisas qualitativas. A análise temática, segundo Gil (2021, p. 150), “constitui, pois, um processo que se concentra no exame de temas e na análise das relações

que existem entre eles, indo além da simples contagem de palavras ou frases”, dessa forma, também enfatiza a experiência humana subjetiva.

De acordo com Gil (2021), a análise temática é dividida em seis etapas, utilizadas nesta pesquisa e descritas a seguir:

**Familiarização com os dados:** esta fase é constituída em garantir a familiaridade com os dados e com a amplitude de seu conteúdo. Envolve a leitura dos dados, buscando significados e padrões. Nesta etapa, as entrevistas gravadas foram transcritas e o texto passou por leitura flutuante, com o objetivo de identificar preliminarmente palavras ou ideias-chave expressadas pelas entrevistadas.

**Geração dos códigos iniciais:** segundo Gil (2021), esta fase consiste na produção de códigos iniciais a partir dos dados, na criação de uma lista inicial do que se mostra mais interessante no que está contido nos dados. A leitura aprofundada das transcrições buscou encontrar enunciados e proposições com núcleos de sentido na comunicação, ou seja, capazes de ser codificados e categorizados.

**Procura dos temas:** esta fase é iniciada quando todos os dados foram codificados, e mediante sua análise, busca-se identificar os temas potenciais. Em confronto com o referencial teórico e os objetivos de pesquisa, os códigos identificados nas transcrições das entrevistas foram agrupados por similaridades temáticas.

**Refinamento dos temas:** nesta fase inicia-se o refinamento dos temas potenciais. Cria-se um mapa satisfatório de dados, através do refinamento dos temas agrupados por similaridades.

**Definição e nomeação dos temas:** esta etapa inicia-se quando já existe um mapa temático satisfatório de dados, portanto, trata-se de definir os temas e analisar os dados de cada um deles;

**Elaboração do relatório:** esta última etapa envolve a análise final e a redação do relatório.

Os resultados obtidos na análise foram confrontados com as teorias abordadas neste estudo, possibilitando assim interpretação das respostas e a avaliação da sua significância no contexto estudado, a fim de alcançar os objetivos propostos neste estudo.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo será apresentada a análise dos dados coletados, agrupados em três categorias resultantes das perguntas, reproduzidas no Apêndice deste trabalho. As respostas das entrevistadas foram analisadas em conjunto e baseadas no referencial teórico exposto nos capítulos anteriores. A identidade das entrevistadas permanecerá sigilosa, sendo referidas por nomes fictícios como os apresentados no Quadro 2. Para a análise das entrevistas, foram utilizadas as categorias expressas no quadro abaixo:

**Quadro 3: Categorias de Análise**

<b>Categorias de Análise</b>	<b>Definição</b>
Motivos para escolha da atividade	Identificar quais os principais motivos que levaram os entrevistados a se tornarem empreendedores no mercado da organização pessoal e se há um padrão entre as respostas, utilizando como base a pergunta de número 1.
Processo de Aprendizagem	Analisar como ocorrem os processos de aprendizagem empreendedora, utilizando como base as perguntas de número 2, 3, 4, 5, 6 e 7.
CHA - Conhecimentos, Habilidades e Atitudes necessárias do <i>Personal Organizer</i>	Caracterizar as principais competências empreendedoras desenvolvidas por profissionais de organização e produtividade ( <i>personal organizer</i> ), utilizando como base as perguntas de número 8, 9, 10 e 11.

Fonte: elaborado pela autora

### 4.1 MOTIVOS PARA ESCOLHA DA ATIVIDADE

Nenhuma das entrevistadas havia empreendido antes de entrar no mercado da organização pessoal. Os principais motivos que as levaram a decidir empreender como *personal organizer*, identificados através da análise de conteúdo, são diversos e apresentados abaixo:

- **Vontade de ter o próprio negócio:** as entrevistadas Alice e Fernanda afirmam que sempre tiveram a vontade de abrir o próprio negócio, antes mesmo de conhecer o mercado da organização pessoal. Embora

estivessem bem-posicionadas na carreira anterior, disseram ter desejo de empreender, conforme expressam em suas falas:

**Fernanda:** “Eu nunca quis ter um chefe, eu sempre quis fazer a minha rotina, ser dona do meu horário e dona do meu negócio”.

**Alice:** “Bom, essa minha veia do varejo, ela me ensinou ser empreendedor, onde empreendia no CNPJ de outras pessoas, mas eu cansei de empreender no CNPJ de outras pessoas”.

Nota-se que para as entrevistadas Fernanda e Alice, empreender é sinônimo de trabalho autônomo, exercido sem relações empregatícias formais. Entre as vantagens, está a recompensa com satisfação e independência pessoal (HISRICH, PETERS, SHEPHERD, 2014).

- **Realização profissional:** trabalhar com o que se gosta, ir em busca da profissão que traga realização profissional, após experienciar outras áreas de atuação, como o caso das entrevistadas Alice e Fernanda:

**Fernanda:** “Quando eu me formei na faculdade, logo entrei na licenciatura em Artes Visuais, que era uma segunda graduação que eu estava fazendo. Mas no penúltimo período dessa segunda graduação percebia que não estava feliz com o estilo de vida de ser professor”.

**Alice:** “Eu tive início de um AVC onde fui hospitalizada e fiquei quase uma semana sem visão. Eu amava o que fazia, mas a gente começa a apresentar problemas de saúde quando a gente não está feliz”.

Para as entrevistadas Fernanda e Alice, a transição profissional foi impulsionada pela insatisfação com as consequências da antiga ocupação sobre sua vida pessoal, seja nas implicações emocionais ou físicas. A entrevistada Alice repensou sobre a sua “felicidade” pessoal e realização profissional passar por um problema de saúde. A transição aparece como porta de saída de uma situação indesejável ou insatisfatória.

**Fernanda:** “Eu trabalhei durante os três anos do ensino médio com artes, não no setor de arte, os professores de artes. E aí eu lembro que toda semana os professores de artes eram requisitados para organizar o estoque de materiais e só poderia ser eu que organizasse, porque ninguém organizava como eu. E aí, como já nasci numa família organizada, sempre tive organização na minha vida. E teve esse plano durante a escola, que os professores de arte amavam o jeito que eu organizava as coisas. Foi aí eu falei, cara, acho que eu preciso trabalhar com isso”.

**Alice:** “Sempre fui uma pessoa voltada para as coisas do lar. Eu fazia cardápios para amigos. No Natal eu dava dicas de organização, sem ser organizadora profissional, sem ter feito o curso. Eu sempre gostei das rotinas

do lar, e gostava muito de treinar os auxiliares de limpeza no meu trabalho, que não era uma tarefa minha”.

**Daniele:** “Geralmente todo o *personal organizer* fala a mesma coisa, a organização é algo que eu sempre fazia em casa. Enfim, parece que para todo mundo tem esse mesmo caminho. Eu sempre gostei, realmente sou organizada, nunca tive nada fora do lugar na minha casa”.

**Camila:** “Não fazia ideia do que era a profissão, mas eu já fazia isso desde sempre. Claro que sem a técnica”.

**Elisa:** “Quando eu trabalhava como vendedora, eu gostava de organizar o estoque. Quando trabalhava como secretária numa clínica, eu gostava de organizar as pastas, então sempre nessas funções, nesses lugares tinha alguma coisa ligada à organização”.

**Bia:** “Sempre gostei de organização. Assistia aos programas Santa Ajuda na GNT, que todo mundo conhece”.

Para as entrevistadas, a realização profissional advém de trabalhar com o que se gosta. A maioria delas demonstrou gostar da atividade de organizar e se consideram organizadas desde a infância. As entrevistadas possuem o traço comum a todos os empreendedores: paixão pelo que fazem (DORNELAS, 2021).

- **Oportunidade:** Através do relato da entrevistada Bia, podemos perceber que empreender no mercado da organização pode ser uma oportunidade de retomar às atividades profissionais, após um período com foco na vida familiar.

A entrevistada Bia afirma que o mercado de trabalho da organização foi visto por ela como uma oportunidade de voltar a uma atividade remunerada, depois de passar um período totalmente dedicado à família.

**Bia:** “Mas aí quando chegou a pandemia, me deu uma coisa, é preciso voltar a trabalhar. É preciso fazer uma coisa para mim, eu trabalhei minha vida inteira, e fiquei cinco anos parada, focada só em família. Eu queria voltar a trabalhar, porque a questão não é só financeira, é uma questão de ter contato com outras pessoas”.

Ao mesmo tempo que diz que a motivação financeira não foi exclusiva, ela cita a pandemia do coronavírus como impulso a voltar a trabalhar. Assim, ainda que a entrevistada destaque a oportunidade percebida, não se pode descartar a necessidade de obter remuneração e a dificuldade de competir por uma vaga formal de emprego após anos afastada do mercado de trabalho. Contribui para essa inferência o relatório da Global Entrepreneurship Monitor (GEM) no Brasil (IBQP,



2022) o qual mostra que 49,6% dos empreendedores nascentes em 2021, aqueles que pensam em abrir um negócio ou o fizeram em até três meses, o fizeram por necessidade. Entre os que abriram os negócios entre três meses e 3,5 anos, chamados empreendedores novos pela pesquisa, 49,3% optaram pelo caminho como forma de ganhar a vida, diante do escasso mercado de empregos.

- **Autonomia:** Ter autonomia em relação ao local, horário de trabalho e à forma de trabalhar.

**Fernanda:** “Não importava como o negócio seria, mas eu queria poder ter essa liberdade geográfica, de horário, liberdade num total mesmo”.

A desobrigação de seguir determinações de um gestor na condução, jornada, locais e processos de trabalho aparece como um benefício do empreendedorismo, na fala das entrevistadas. Sendo assim, indiretamente está sendo colocada como indesejável a relação de hierarquia e submissão aos gestores que experimentaram nos seus trabalhos anteriores em empregos formais.

Podemos interpretar que todas as entrevistas se familiarizavam com o tema de organização antes de se tornar *personal organizer*, e fazem referência ao aspecto empreendedor comum a todas as definições de empreendedorismo citadas no referencial teórico: paixão pelo que faz (DORNELAS, 2021). As entrevistadas Alice e Fernanda relataram ter vontade de abrir o próprio negócio antes mesmo de conhecer a profissão. É também uma oportunidade para mulheres que buscam se tornar empreendedoras ou retomar às atividades profissionais, de acordo com Pizarro (2019) e confirmado na fala da entrevistada Bia.

#### 4.2 PROCESSO DE APRENDIZAGEM

Nesta categoria de análise, buscamos analisar o processo de aprendizagem das empreendedoras no mercado da organização pessoal, identificando as diversas formas de aprendizagem em suas trajetórias.

Quanto às atividades desempenhadas no cotidiano das *personal organizers*, todas as entrevistadas afirmaram que desempenhavam a maior parte das funções administrativas dos seus negócios, desde ações de marketing, contato com clientes,

venda de produtos ou serviços até compra de materiais e controle financeiro – seja pessoalmente ou em contato com contador. Segundo Dornelas (2021, p. 21) “todo empreendedor necessariamente deve ser um bom administrador para obter o sucesso”, portanto, as entrevistadas atuam como administradoras de seus negócios, além de exercerem as atividades como organizadoras pessoais.

As tarefas desempenhadas são diversificadas, e muitas delas exigem conhecimentos e habilidades do empreendedorismo, sobretudo dedicadas ao planejamento e à liderança de equipes em projetos de organização. Nota-se também a tendência de centralização de tarefas, seja porque a maioria são microempresas individuais, seja porque as empreendedoras receiam delegar funções a outras pessoas e preferem exercer os papéis de gestoras do próprio negócio, mesmo sem ter conhecimento em administração.

Foram identificados nas entrevistas os seguintes meios de aprendizagem das atividades administrativas do negócio e das atividades específicas necessárias para o organizador pessoal:

- **Experienciando:** as entrevistadas aprenderam sobre como ser gestora do próprio negócio na prática, precisando vivenciar situações reais e aprender com elas, como afirmam as entrevistadas Bia e Camila:

**Bia:** “Tem uma série de coisas, claro, mas que a gente vai aprendendo no dia a dia, quebrando a cabeça”.

**Camila:** “Na verdade, eu aprendi na prática”.

Segundo Botelho (2008, apud FIALA, 2012), o empreendedor tem capacidade de aprender com as experiências vividas na prática, na formação de sentido a partir de seus erros e acertos, ou “quebrando a cabeça”, como diz a entrevistada Bia. Em um cenário ideal, o empreendedor teria contato com a teoria antes de abrir a firma e poderia anteciper as situações práticas, mas, na maioria dos casos, as profissionais entrevistadas aprenderam experienciando as situações no cotidiano do trabalho, tanto atividades técnicas quanto atividades administrativas desejáveis em seu negócio.

Além disso, a aprendizagem precede o trabalho na área, sendo as tarefas de organização uma habilidade desenvolvida primeiramente na vida pessoal e depois nas experiências laborais, anteriores à transição para a carreira de *personal organizer*.

- **Experiências anteriores:** As entrevistadas Elisa, Daniele e Bia acreditam que grande parte do seu sucesso no mercado da organização se deu pelo fato de ter experienciado situações profissionais que agregaram conhecimento e tornaram o processo de aprendizagem empreendedora menos dificultoso.

**Elisa:** “Todos os meus trabalhos foram com o público. Eu sou bastante resiliente, eu consigo trabalhar me adaptar qualquer ambiente e qualquer nicho também. A organização tem isso, tem os inícios diversos. Eu tenho essa facilidade de conseguir trabalhar em qualquer nicho”.

**Daniele:** “Eu trabalhava numa empresa já na área de marketing. Tudo do comércio, eu também já tinha feito. Trabalhei com atendimento também. Então eu comecei a entender como tratar bem as pessoas, isso me ajuda muito hoje”.

**Bia:** “A vida toda [fiz muita coisa], desde que eu entrei na faculdade, como estagiária ou advogada, depois gerente na área comercial de uma empresa de TI. Então, assim fiz muita coisa diferente, até venda de sapatos. [Isso] é o que talvez tenha me dado um pouquinho de experiência”.

Como a maioria das entrevistadas trabalhou no segmento comercial anteriormente, como vendedora, gerente ou supervisora de vendas, desenvolveram habilidades interpessoais valiosas para aquela área. Esse conhecimento, fruto de aprendizagem e experiência prática, foi então transferido e aproveitado na nova carreira. A entrevistada Alice foi muito assertiva quando comentou que já “empreendia no CNPJ de outras pessoas”, e que isso a ensinou a ser empreendedora.

**Alice:** “Eu exercia atividades de liderança, como gerência, [para] em torno de oito a nove lojas. E uma vez fui gerente de livraria também [por] muitos anos. E depois [atuei] no ramo têxtil. Essa minha veia do varejo, ela me ensinou a ser empreendedor, onde eu empreendia no CNPJ de outras pessoas. A gente aprende muito com isso, treinava pessoas e equipes muito grandes. Então, treinava equipe de vendas, equipes operacionais e treinava também pessoas da área da limpeza”.

Ao falar em empreender “no CNPJ de outras pessoas”, a entrevistada lista atribuições de gestão, coordenação e organização que teve no passado. Dando a entender que considera essas funções típicas do empreendedorismo, mas que estava prestando a outras empresas para quem trabalhou. Sendo assim, tendo as competências que avalia como centrais ao empreendedorismo, decidiu usá-las em benefício próprio. CNPJ, na sua fala, simboliza aquele que recebe os frutos do trabalho.

O conhecimento teórico não é tudo, segundo o comentário feito pela entrevistada Daniele, “Mas o que que vai ensinar de fato? O que você aprende no dia a dia. Na prática, mesmo tendo tudo isso no curso”. A prática somente também não é suficiente, é necessário estar sempre estudando para se desenvolver como profissional, conforme a entrevistada Alice: “sempre digo assim a gente tem que transformar a reclamação em estudo”. Toda a experiência vivida colabora para o desenvolvimento das habilidades empreendedoras. Além disso, as referências feitas sobre experiências profissionais e pessoais refletem as conclusões de Man (2006, apud ZAMPIER; TAKAHASHI, 2011) de que aprendemos com as experiências passadas, sejam elas com resultados bons ou ruins.

- **Observação – modelos:** Este meio de aprendizagem é relatado por entrevistadas que admiram ou revelaram desejar seguir o modo de trabalho de colegas e chefes. Conforme as falas das entrevistadas Camila e Bia, percebemos que o serviço de assistência a outros profissionais da organização contribuiu para a aprendizagem de técnicas e habilidades necessárias para empreender no mercado da organização.

**Camila:** “Eu trabalhei dois anos com ela [antiga chefe] fazendo assistência, [até eu] decidir fazer carreira solo. A partir daí, aprendi tudo que tinha para aprender”.

**Bia:** “Mas eu vou te dizer que a gente aprende na prática. E quando a gente observa como assistente, é muito valioso”.

A forma mais comum de aprendizagem do tipo observação acontece por meio do serviço de assistência a outras *personal organizers* pelas organizadoras pessoais no início das suas carreiras, antes de abrir seu CNPJ e ter que lidar com todas as responsabilidades de um empreendedor. Nota-se então, tal como abordado por Antonello (2005), que a observação de modelos percebidos de atuação profissional é importante o processo de aprendizagem de competências para o trabalho.

- **Cursos e treinamentos:** É o método mais formal de aprendizagem e desenvolvimento de competências.

As entrevistadas aprenderam as atividades administrativas que necessitaram na prática. Mas, para desenvolver as atividades técnicas específicas da organização, a maioria realizou cursos livres e de especialização para se tornar *personal organizer*. A entrevistada Camila é a única participante que não fez nenhum curso específico

para começar a atuar como organizadora pessoal, e aprendeu tudo por meio da observação e experienciando as situações na prática. Já a entrevistada Daniele, como a maioria das entrevistadas, afirmou que faz um curso diferente a cada mês. A entrevistada Alice fez um curso sobre como formar equipes e está se especializando em rotina doméstica e governança do lar. Já a entrevistada Daniele, afirmou que a especialização de *personal organizer* que fez incluiu princípios de marketing e finanças.

**Camila:** “Meu trabalho é todo pensado para a funcionalidade da casa. Eu aprendia tudo na prática. Eu já pensei em fazer um curso só para dizer que sou certificada, mas não vale a pena”.

**Alice:** “Vinha estudando pela internet, fui me especializando em rotina, limpeza, contaminação. Eu abri um nicho. Eu já não era mais uma *personal organizer* generalista, eu já tinha um nicho. Estou me especializando em rotina doméstica e governança do lar”.

**Daniele:** “Existem vários cursos no mercado. O que eu fiz foi muito bom, porque ele conseguia abordar todas essas áreas de marketing e orçamento”.

Podemos identificar algumas diferenças no processo de aprendizagem empreendedora entre as entrevistadas que possuem alguma formação de nível superior e as que não possuem. As vantagens em possuir o diploma de formação superior são notadas a partir das falas das entrevistadas Daniele e Fernanda.

**Daniele:** “Eu sou formada em publicidade e propaganda. Então, acho que isso faz diferença no trabalho sim. Esse negócio de saber o público-alvo, de estudar bem isso tudo, ajudou muito. Tenho essa facilidade, mesmo”.

**Fernanda:** “Hoje em dia, eu acho que toda *personal organizer* tem que ter o cuidado de deixar organizado, funcional, prático, mas também bonito. (...) É uma coisa que o olhar da faculdade [de artes visuais] me ajudou bastante. Acho que a faculdade agregou no trabalho”.

A entrevistada Bia, formada em Direito, não tem uma opinião conclusiva sobre as vantagens do curso superior. Por um lado, considera que ter a formação não contribui para seu trabalho atual, mas também afirma que nenhuma informação aprendida é perdida, pois “sempre vai estar dentro da gente”. De todo modo, as entrevistadas e mesmo a entrevistada Alice reconhecem o valor do ensino superior.

**Alice:** “Eu vou fazer minha pós [-graduação] em hotelaria. Que o meu objetivo é cada vez mais me especializar. Essa é uma profissão assim, que também nunca pode parar de estudar, porque ninguém nasce empreendedora”.

Segundo Antonello (2005), a aprendizagem formal engloba treinamento, educação básica, cursos, pós-graduação e uma educação continuada, enquanto a aprendizagem informal é o conhecimento adquirido fora dos cursos e programas educacionais. Foi identificado que nenhuma das entrevistadas passou por uma aprendizagem formal para desempenhar as atividades administrativas na sua empresa, as aprendizagens formais abordadas referem-se apenas às atividades específicas da atividade de *personal organizer*.

Como visto no tópico anterior, a maioria das entrevistadas aprendeu por meio da prática, das experiências profissionais anteriores e da observação.

- **Aprendizagem autodirigida:** Ocorre quando vamos atrás de determinados assuntos do nosso interesse por vontade própria, sem a imposição de terceiros. As entrevistadas utilizam a plataforma *Youtube* para assistir vídeos do seu interesse, que agregam profissionalmente, como nos conta a entrevistada Camila, que nunca realizou um curso formal na área de organização pessoal:

**Camila:** “Eu fiz várias pesquisas na internet, eu olhava tudo de vídeo, tudo para aprender e agregar no meu trabalho”.

**Alice:** “Eu comecei a fazer vídeos sobre dobras [de roupas] e precisava mandar [para as clientes] o link dos meus vídeos. Então aprendi [pesquisando] na internet o que era a nuvem, o *Google Drive*, para que elas [as clientes] pudessem acessar os vídeos”.

O acesso a redes sociais e plataformas de vídeo são facilitadores para quem busca aprender sobre assuntos diversos e tirar dúvidas rápidas. Como, por exemplo, a entrevistada Alice começou a gravar vídeos sobre a técnica de dobras e precisou aprender sobre a “nuvem” do *Google Drive*, para que seus clientes pudessem acessar seus vídeos de qualquer dispositivo móvel. A vontade de se desenvolver profissionalmente e a curiosidade de aprender sobre assuntos do seu interesse, fazem com que o profissional procure dicas, orientações, videoaulas, entre outros.

Sumarizando, notou-se nas descrições das entrevistadas que o meio mais comum de aprendizagem é a obtida por meio da experiência, na qual as empreendedoras desenvolveram competências fora do ambiente formal de educação e sim na prática da atividade. Das aprendizagens informais, a mais comum é a experiência – a aprendizagem através da prática –, ou seja, quando as pessoas não

tiveram nenhum tipo de aprendizagem formal ou não passaram por nenhuma situação anteriormente que as preparassem para as atividades administrativas do seu negócio. As experiências profissionais e a observação de outras profissionais também foram importantes no processo de aprendizagem das entrevistadas. O alto envolvimento do empreendedor com a empresa e sua equipe, o trabalho incansável, obrigações e responsabilidades possibilitam o desenvolvimento pessoal e profissional na jornada empreendedora, segundo as opiniões externadas pelas entrevistadas.

#### 4.3 CHA – CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES NECESSÁRIAS DO PERSONAL ORGANIZER

Neste tópico, são analisadas as principais competências empreendedoras que os profissionais da organização e produtividade consideram necessárias para gerir o próprio negócio. As respostas das entrevistadas às perguntas do roteiro semiestruturado permitiram identificar o que elas entendem como conhecimentos, habilidades e atitudes capazes de desenvolver as competências. Os conceitos, porém, estão misturados nas falas, pois dependem do que cada participante compreende por conhecimento, habilidade e atitude. Nas falas das entrevistadas, identificam-se dez competências empreendedoras equivalentes às descritas por Lenzi (2008) e a competência de relacionamento mencionada por Mau e Lau (2000, apud ZAMPIER; TAKAHASHI, 2011, p. 7), conforme apresentadas abaixo.

- **Competência de relacionamento:** Os profissionais da organização e produtividade precisam saber lidar com todos os tipos de clientes, precisam desenvolver bons relacionamentos com os clientes e com sua equipe dos projetos de organização, se for o caso.

A entrevistada Bia acredita que, “no geral, a comunicação é importante em todas as áreas, saber conversar com o cliente, ter postura no trabalho”. Segundo às entrevistadas, os *personal organizers* precisam ser humildes, ter empatia e entender as necessidades de cada cliente. Além disso, precisam saber lidar com os funcionários, ter um bom relacionamento com as pessoas da equipe e saber delegar tarefas. A entrevistada Fernanda afirma que “tem que saber lidar com as pessoas. O nosso trabalho é diretamente ligado às pessoas, então, precisamos saber lidar com

elas muito bem”. Esta síntese das falas das entrevistadas corresponde ao que foi formulado por Mau e Lau (2000, apud ZAMPIER; TAKAHASHI, 2011, p. 7), segundo os quais categorizam as competências empreendedoras em seis áreas distintas. Segundo os autores, a competência de relacionamento refere-se aos relacionamentos pessoais do empreendedor que precisam ser constantemente desenvolvidos, ou seja, os familiares, as amigas e contatos podem influenciar o caminho que será seguido no negócio.

- **Busca de oportunidades e iniciativa:** O empreendedor está sempre buscando oportunidades e possui iniciativa de iniciar novos projetos.

As empreendedoras de organização pessoal afirmam que precisam permanentemente buscar oportunidades. Por exemplo, a entrevistada Alice diz que inovou ao oferecer um serviço diferenciado como *personal organizer* na sua região: ela faz o treinamento de funcionárias domésticas para que elas mantenham a organização residencial após a conclusão do projeto de organização. Como comenta a entrevistada Daniele, é preciso “seguir se reinventando para conseguir ficar nesse mercado”.

**Alice:** “Então eu acredito que é uma inovação na minha região. Quando comecei lá atrás a ser líder, no meu segmento de comércio, eu via que tinha muito *turnover*<sup>1</sup> porque as pessoas não eram treinadas. Então, comecei a trabalhar cada vez mais em cima de treinamento”.

**Daniele:** “Não é uma profissão fácil para começar, não é sair do curso e já vai ter a agenda lotada. Tem meses que é muito bom e tem meses que não é. Precisa seguir se reinventando, para conseguir ficar nesse mercado”.

Nota-se a convergência das respostas das participantes com aquilo que Lenzi (2008) descreve como a iniciativa do indivíduo em realizar tarefas antes que elas sejam previstas ou solicitadas. Fazendo isso, segundo o autor, o empreendedor age para expandir o negócio a novas áreas ainda não exploradas e aproveita as oportunidades que percebe em seu mercado ou para começar o negócio ou para expandi-lo.

- **Correr riscos calculados:** O empreendedor precisa analisar todas as alternativas, ou seja, correr riscos calculados.

---

<sup>1</sup> Taxa de rotatividade de funcionários.



A questão financeira é muito importante para todas as entrevistas, antes de decidirem se tornar empreendedoras, estavam cientes dos riscos. As participantes declararam preocupação com as finanças e que isso era um tema de atenção antes mesmo da transição para *personal organizer*. Mesmo anos depois de começar a carreira empreendedora, é permanente a precaução com custos de materiais e de funcionários, novos projetos e novos nichos de mercado.

**Alice:** “Eu ganhava quase R\$ dez mil ao mês. Quando comecei no mercado da organização, não ganhava nem R\$ 500 por mês. É um “baita” impacto na vida financeira. Meu marido foi um dos maiores apoiadores. A gente estava com dinheiro contado”.

As declarações das participantes evidenciam relação com a inevitabilidade de correr riscos e de que estes sejam calculados, isto é, tenham todas as alternativas avaliadas. Fazendo assim, descreve Lenzi (2008), o sujeito age para reduzir e controlar os resultados, expondo-se a situações com desafios e riscos moderados.

- **Exigência de qualidade e eficiência:** Buscar agir da melhor forma, mais rápido ou mais barato, a fim de obter os padrões de qualidade previamente definidos.

As entrevistadas disseram que buscam oferecer o melhor serviço possível, pensando nos detalhes dos projetos de organização. “Eu gosto de eu [mesma] finalizar, sabe? Gosto muito de liderar a equipe. Minha equipe não trabalha sozinha. Todos os trabalhos eu estou, penso nos detalhes, em toda a logística”, afirma a entrevistada Camila. Ela comanda a própria equipe de organização, controla as técnicas do serviço oferecido e mantém um padrão de qualidade e eficiência. A exigência de qualidade e eficiência é uma competência considerada muito importante pelas organizadoras pessoais para o sucesso do empreendimento.

Segundo Lenzi (2008), a busca permanente por agir melhor e mais rápido ou mais barato envolve procedimentos para obter os padrões de qualidade previamente definidos, pelo empreendedor e/ou seu mercado.

- **Persistência:** Assume as responsabilidades diante dos objetivos que precisa atingir.

O fato de não desistir frente aos desafios é uma competência muito importante para as empreendedoras. A palavra persistência foi citada por todas as entrevistadas, e a entrevista Alice relata o fato de ter um “propósito inabalável”.

**Alice:** “Tem que ter um propósito inabalável. Primeiro lugar do propósito [é] servir as pessoas. Se tu não tem este princípio, não tem propósito inabalável. Segundo lugar, a disciplina. Ter um propósito e disciplina. Se eu não tivesse isso, teria desistido”.

Agir diante de um obstáculo e saber mudar de estratégia quando necessário, assumir responsabilidade diante das metas e objetivos que quer atingir são atributos citados por Lenzi (2008) da competência empreendedora de persistência, como se vê, percebida na fala da participante acima.

- **Comprometimento:** Indivíduo que se esforça para manter os clientes satisfeitos, para manter a empresa em crescimento, se coloca no lugar dos funcionários e despense esforços para finalizar o trabalho proposto.

A entrevistada Daniele afirma que se compromete completamente em ajudar o cliente, coloca-se no lugar dele e procura realizar uma organização que atenda todas as necessidades dos clientes. Não se trata de uma organização que começa na visita à casa de quem a contrata, na arrumação das gavetas e armários, diz a entrevistada Daniele, e sim algo que começa nas necessidades, no íntimo da pessoa. Por isso, é preciso ter empatia e se colocar no lugar dos clientes, completa.

A competência empreendedora do comprometimento envolve o indivíduo despender esforços para completar as tarefas, colocar-se no lugar de funcionários para finalizar o trabalho e se dedicar em manter os clientes satisfeitos, de acordo com as descrições Lenzi (2008). Algo que, mesmo expresso em atitudes diferentes pelas entrevistadas, está presente no seu discurso de dedicação, empatia e antecipação de tarefas para dedicar todo o tempo aos projetos, quando surgirem.

- **Busca de informações:** o empreendedor precisa dedicar-se pessoalmente para obter informações dos fornecedores, clientes e concorrentes, procurar por especialistas para obter informações necessárias.

As entrevistadas foram unânimes em dizer que o sucesso na área de organização depende de sua compreensão do mercado e de seus nichos, além do conhecimento de técnicas de organização. É preciso também conhecer marketing,

finanças, os seus produtos e serviços ofertados, clientes e concorrentes. Entender as regras do negócio, impostos e leis trabalhistas são outros requisitos importantes para as empreendedoras.

**Daniele:** “Eu acho que tem que pesquisar bastante, estudar muito. Quanto mais informação, melhor. E ter paciência, sim. Ser humilde, ter paciência. Não esperar ser chamada por alguém para fazer um trabalho para começar a mostrar a sua marca”.

Competência empreendedora do conjunto de planejamento, a busca por informações se relaciona a conhecimentos-habilidades-attitudes mais técnicas dentro dos requisitos para gerir o próprio negócio (LENZI, 2008). Na busca por informações, o indivíduo pode se dedicar pessoalmente a isso ou procurar especialistas em informações técnicas ou comerciais, diz o autor. Algo frequente na fala das entrevistadas, sugerido na última frase do destaque acima, está também a compreensão dos meios pelos quais sua marca pode chegar a potenciais clientes, como, por exemplo, o marketing digital por mídias sociais.

- **Estabelecimentos de metas:** Estabelecer metas claras e mensuráveis de curto, médio e longo prazo.

O empreendedor precisa estabelecer objetivos e metas mensuráveis, desafiantes e com significados pessoais, afirma Lenzi (2008) a respeito desta competência, parte do conjunto de planejamento, como o item acima. Entre as empreendedoras *personal organizer*, percebe-se claramente essa competência na fala da entrevistada Fernanda. Segundo ela, a profissão é instável e, quando se trata de um empreendedor autônomo, é preciso ter um enorme cuidado com metas e objetivos, “precisa planejar muito bem os próximos passos, onde vai investir tempo e dinheiro”, afirma. Retomando as formulações de Lenzi (2008), as competências do grupo de planejamento exigem conhecimento de conceitos administrativos para desempenhar bem as atividades, algo que poderia estar ausente das competências de realização.

- **Planejamento e monitoramento sistemáticos:** divide as tarefas maiores em subtarefas com prazos definidos, constantemente revisa seus planos, mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões.

As entrevistadas controlam as finanças através de planilhas no computador, esse registro é imprescindível para verificar frequentemente a situação da empresa, pois servirá para tomar decisões importantes para o negócio. Se é possível investir em materiais, contratar ou não assistentes, oferecer ou não descontos aos clientes são questões embasadas em dados concretos mantidos atualizados pelas entrevistadas. Segundo a entrevistada Elisa, “controlo tudo em planilhas do *Excel*, é a forma que encontrei para organizar as finanças”, afirma. Essas ações correspondem ao que Lenzi (2008) descreve como última competência do conjunto de planejamento, que se constitui em dividir as tarefas maiores em subtarefas com prazos definidos, revisão constante de planos, manutenção de registros financeiros e sua utilização para a tomada de decisões.

- **Persuasão e rede de contatos:** age para desenvolver e manter relacionamentos comerciais e usa pessoas como agentes para atingir seus objetivos.

De acordo com o terceiro e último grupo de competências empreendedoras segundo Lenzi (2008), o conjunto do poder, a persuasão e a rede de contatos fazem parte das atitudes pessoais e das estratégias deliberadas dos sujeitos para influenciar os demais, no intuito de desenvolver e manter relações comerciais. A entrevistada Camila, por exemplo, afirma que é fundamental encontrar pessoas que ajudem a fazer o negócio crescer. Segundo ela, é preciso fazer parcerias comerciais e manter os relacionamentos comerciais, pois o mercado de organização pessoal é movimentado por indicação de profissionais.

**Camila:** “No início, foi bem difícil. Depois, fiz muitas parcerias com influenciadoras digitais e foi bem importante para atingir as pessoas que eu queria. Tem que encontrar pessoas que te ajudem a crescer com isso, porque, se não, não vai sair do lugar. Pode fazer dez mil cursos, não adianta ter curso. Hoje em dia, tem muito da indicação”.

Sobretudo em um mercado marcado pelos relacionamentos interpessoais, as outras pessoas servem como agentes para o empreendedor atingir seus objetivos (LENZI, 2008), de tal forma que a participante deixa claro que, sem relacionamentos, sem indicações, nada é capaz de alavancar o negócio.

- **Independência e autoconfiança:** O empreendedor mantém seu ponto de vista diante da oposição ou de resultados inicialmente desanimadores, e

expressa confiança em concluir tarefas. O empreendedor, antes de tudo, precisa acreditar em si próprio.

Embora algumas entrevistadas estivessem bem-posicionadas no mercado de trabalho, preferiram abrir seu negócio de organização pessoal. Segundo elas, isso ocorreu porque tinham vontade de ser donas do próprio negócio, como comenta a entrevistada Fernanda, “eu sempre quis fazer a minha rotina, ser dona do meu horário e dona do meu negócio”. As participantes dizem que buscaram na profissão de *personal organizer* a possibilidade de trabalhar com o que desejam, ter autonomia em relação à forma e ao horário de trabalhar. Essa transição, para acontecer, demandou muita autoconfiança das profissionais.

Dentro do conjunto de ações de poder, as competências de independência e confiança, descritas por Lenzi (2008), são representadas pela busca de autonomia em relação a normas e controles de outros, bastante claro no desejo expresso por entrevistadas de não ter chefia que determinasse seus horários e formas de trabalhar. Conforme a fala da entrevistada Elisa, “eu faço os meus próprios horários, gosto muito de ter essa liberdade, sabe”. Além disso, os sujeitos competentes nesse conjunto de ações mantêm seu ponto de vista, mesmo diante da oposição ou de resultados inicialmente adversos, têm confiança na própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio, qualidades evocadas por entrevistadas na decisão de empreender, sobretudo precisando abrir mão de relações empregatícias formais para isso.

As entrevistadas apresentaram algumas **sugestões para os futuros empreendedores no mercado de organização**. Os principais conselhos presentes nas falas são: ter paciência, ter humildade, boa comunicação e ser uma pessoa organizada. As entrevistadas Bia e Elisa concordam que ter paciência e comprometimento são muito importantes para o sucesso como *personal organizer*. A entrevistada Fernanda orienta a realizar muitos laboratórios de organização, e complementa com “Você tem que ter disciplina, comprometimento com o negócio, fazer suas coisas sozinha. Ter coragem. Tentativas e erros é o empreendedorismo. É isso. Tentativas e erros”. A entrevistada Camila aconselha trabalhar como assistente de alguma *personal organizer* com mais tempo de mercado, para facilitar o processo de aprendizagem “Mas principalmente, trabalhar com como assistente de alguma equipe, porque isso vai ajudar muito no processo. É muito mais fácil”, comenta ela. A

entrevistada Daniele acredita que o profissional que está começando precisa criar uma rede de relacionamentos confiável, conforme fala dela própria: “Observar muito, conversar muito, não ter medo. Ter uma equipe, é fundamental até porque isso não poder estar no projeto, tem alguém que está fazendo, Isso é empreender, formar uma equipe e trabalhar com pessoas que de fato você confia”.

E, por último, a entrevistada Alice faz suas recomendações pertinentes: “Oriente sempre que os meus colegas leiam, se preparem e busquem o Sebrae, porque lá tem várias dicas de empreendedorismo, várias dicas de como ser um bom gestor”. Entendemos, através das respostas das entrevistas, que o espírito empreendedor não é nato, e o negócio só poderá ser bem-sucedido se o profissional ser comprometido com o negócio, tomar decisões importantes e desenvolver as principais características de empreendedores bem-sucedidos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo, retomamos os objetivos propostos e os resultados obtidos, bem como as principais contribuições deste trabalho, e sugestões para estudos futuros.

Esta pesquisa de natureza exploratória, descritiva e qualitativa teve o objetivo compreender como ocorrem os processos de aprendizagem e quais as principais competências empreendedoras desenvolvidas por profissionais de organização e produtividade (*personal organizer*) brasileiros, ao gerirem seus próprios negócios. Para que esse objetivo fosse alcançado, estabeleceu-se como marco teórico as competências empreendedoras apresentadas por Lenzi (2008), além de serem definidos objetivos específicos para delinear a trajetória da pesquisa. São eles: identificar quais os principais motivos que levaram os entrevistados a se tornarem empreendedores no mercado da organização pessoal, analisar como ocorrem os processos de aprendizagem empreendedora e caracterizar as principais competências empreendedoras desenvolvidas pelos *personal organizers*.

Para explorar o campo empírico, foram feitas entrevistas semiestruturadas com seis empreendedoras da área, realizadas por meio digital de videoconferência, gravadas e transcritas para análise de dados. O único critério de seleção dos sujeitos foi ser organizador profissional. Todos que aceitaram participar do estudo são do sexo feminino, confirmando a constatação de Randow e Andrade (2021) de que a maioria das pessoas que procuram a atividade são mulheres. Foi empregada a análise de conteúdo temática (GIL, 2021) no exame de temas e na análise das relações entre eles. Três categorias de análise emergiram, de forma a contribuir para atender aos respectivos objetivos específicos como segue:

- a) Identificar quais os principais motivos que levaram os entrevistados a se tornarem empreendedores no mercado da organização pessoal

Nenhuma das entrevistadas havia empreendido antes de entrar no mercado de organização. Os principais motivos que as levaram a decidir fazê-lo foram: a vontade de ter o próprio negócio, não tendo superior hierárquico, ser autônoma para definir a rotina e ser a principal beneficiária dos frutos do próprio trabalho; a busca por

realização profissional, como fazer algo de que se gosta e que proporciona experiências positivas; e a oportunidade de retomar a uma atividade laboral.

b) Analisar como ocorrem os processos de aprendizagem empreendedora

O meio mais comum de aprendizagem das entrevistadas foi a experiência, ou seja, a aprendizagem pela prática. As vivências profissionais anteriores e a observação de outras profissionais também foram importantes no processo de aprendizagem das organizadoras pessoais. As aprendizagens formais, como cursos e treinamentos, também fizeram parte do processo de aprendizagem das *personal organizers*, mas não eram relacionadas às atividades de administração e gestão do negócio. O resultado surpreendeu, por contrariar a expectativa da pesquisadora, foi as entrevistadas com formação universitária (em direito, publicidade e propaganda e artes visuais) dizerem que suas experiências práticas deram mais vantagens à carreira como *personal organizer* do que ter nível superior completo. O processo de aprendizagem da atividade foi similar tanto para as profissionais com ensino superior quanto para aquelas com ensino médio, já que foi adquirida por meio da prática, das experiências vividas e da observação de outros empreendedores e organizadores pessoais.

c) Caracterizar as principais competências empreendedoras desenvolvidas por profissionais de organização e produtividade (*personal organizer*)

Mesmo que as *personal organizer* ouvidas não tenham qualquer aprendizado formal em gestão de negócios ou administração, foi possível identificar na fala das entrevistadas a competência de relacionamento mencionada por Mau e Lau (2000, apud ZAMPIER; TAKAHASHI, 2011, p. 7) e as dez competências empreendedoras apresentadas por Lenzi (2008). Quais sejam: busca de oportunidades e iniciativa, correr riscos calculados, exigência de qualidade e eficiência, persistência, comprometimento, busca de informações, estabelecimento de metas, planejamento e monitoramento sistemático, persuasão e redes de contatos, independência e autoconfiança.

Atendendo-se aos objetivos específicos acima citados, cumpre-se então o objetivo geral ao identificar onze competências empreendedoras desenvolvidas pelas *personal organizers* entrevistadas na gestão de seus negócios e ao identificar como



processo de aprendizagem mais comum a aprendizagem pela prática e a observação de outros profissionais.

Esta foi uma pesquisa exploratória, apropriada para a aproximação de temas ainda pouco estudados. Para trabalhos futuros, as constatações resultantes deste trabalho poderiam ajudar a construir instrumentos de pesquisas quantitativas para um mapeamento de grande escala das competências de *personal organizers*. Isso seria de grande valia em pesquisas que busquem entender melhor o efeito das formações superiores e técnicas de áreas de gestão e negócios no processo de aprendizagem empreendedora desse grupo em específico.

## REFERÊNCIAS

ABIB, Cleide Villela. **Personal organizer: o tratamento da informação e as competências do bibliotecário consultor**. 2018. 56f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Biblioteconomia e Documentação) - Instituto de Arte e Comunicação Social, Universidade Federal Fluminense, 2018. Disponível em: <<https://app.uff.br/riuff/handle/1/24450>>. Acesso em: 03 mar.2022.

ALVARENGA, D. **País já tem 8,1 milhões de microempreendedores formais**. G1 de notícias. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/2019/04/03/pais-ja-tem-81-milhoes-de-microempreendedores-formais-veja-atividades-em-alta-entremeis.ghtml>>. Acesso em: 18 jun. 2022.

ANPOP BRASIL. **Associação Nacional de Profissionais de Organização e Produtividade**. Disponível em: <<http://www.anpop.com.br/>>. Acesso em: 07 fev.2022.

ANTONELLO, Claudia Simone. **Articulação da Aprendizagem formal e informal: Seu impacto no desenvolvimento de competências gerenciais**. Revista Alcance, Itajá - SC, vol. 12, n.2, p. 183-209, 2005.

ANTONELLO, Claudia Simone. **A Noção de Competência: emergência do conceito e abordagens**. Texto de Apoio a disciplina de Desenvolvimento de Competências, Curso de especialização em Negociação, PGA/UFRGS, Mimeo, 2010.

BAUER, M. W.; AARTS, B. **A construção do corpus: um princípio para a coleta de dados qualitativos**. In: BAUER, M.; GASKELL, G. (Eds.). Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som. 2a. ed. Petrópolis-RJ: Vozes, p. 39–63, 2003.

DINIZ, Ana Carolina. **Carreira de personal organizer atrai profissionais com nível superior**. GLOBO, 2019. Disponível em: <<https://revistapegn.globo.com/Empreendedorismo/noticia/2019/02/carreira-de-personal-organizer-atrai-profissionais-com-nivel-superior.html>>. Acesso em: 03 mar.2022.

LANCELOTTI, Luciana. **Tudo no lugar certo**. n. 1211. ISTOÉ, 2021. Disponível em: <<https://www.istoedinheiro.com.br/tudo-no-lugar-certo/>>. Acesso em: 18 jun.2022.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo, transformando ideias em negócios**. Editora Empreende, 2021. 9786587052083. Disponível em: <<https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786587052083/>>. Acesso em: 03 mar. 2022.

FARAH, O. E.; CAVALCANTI, M.; MARCONDES, L. P. **Empreendedorismo Estratégico** - Criação e Gestão de Pequenas Empresas. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

FIALA, Nathália. **As Incubadoras como ambientes de aprendizagem do empreendedorismo**. ANPAD, 36, 2012. Rio de Janeiro: Associação Nacional dos Cursos de Pós-Graduação em Administração, 2012. Disponível em: <[https://www.academia.edu/29071877/As\\_incubadoras\\_como\\_ambientes\\_de\\_aprendizagem\\_do\\_empreendedorismo](https://www.academia.edu/29071877/As_incubadoras_como_ambientes_de_aprendizagem_do_empreendedorismo)>. Acesso em: 07 maio. 2022.

FILHO, M. C. F.; FILHO, E. J. M A. **Planejamento da Pesquisa Científica**. São Paulo: Atlas, 2015. 9788522495351. Disponível em: <<https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522495351/>> Acesso em: 18 abr. 2022.

FLEURY, A.C.C.; FLEURY, M.T.L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FLICK, U. **El diseño de investigación cualitativa**. Madrid: Ediciones Morata, 2015.

GASKELL, G. **Entrevistas individuais e grupais**. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Eds.). Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som. 2a. ed. Petrópolis-RJ: Vozes, p. 64–89, 2003.

GASKELL, G.; BAUER, M. W. **Para uma prestação de contas pública: além da amostra, da fidedignidade e da validade**. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Eds.). Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som. 2. ed. Petrópolis-RJ: Vozes, p. 470–490, 2003.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2017. 9786559771653. Disponível em: <<https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771653/>>. Acesso em: 18 abr. 2022.

GIL, A. C. **Como Fazer Pesquisa Qualitativa**. São Paulo: Atlas, 2021. 9786559770496. Disponível em: <<https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770496/>>. Acesso em: 20 abril. 2022.

HIRSRICH, R. D.; PETERS, M. P. SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. 9. ed. AMGH, 2014. 9788580553338. Disponível em <<https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580553338/>>. Acesso em: 07 fev. 2022.

IBQP - INSTITUTO BRASILEIRO DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE. **Global Entrepreneurship Monitor Empreendedorismo no Brasil: 2019**. IBQP, 2020. Disponível em <<https://ibqp.org.br/wp-content/uploads/2021/02/Empreendedorismo-no-Brasil-GEM-2019.pdf>>. Acesso em: 07 fev.2022.

IBQP - INSTITUTO BRASILEIRO DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE. **Aumenta o número de negócios com mais de 3,5 anos no Brasil**. 2022. Disponível em: <<https://ibqp.org.br/noticias/noticias-gem/aumenta-o-numero-de-negocios-com-mais-de-35-anos-no-brasil/>>. Acesso em: 25 set.2022.

LENZI, F. C. **Os empreendedores corporativos nas empresas de grande porte: um estudo da associação entre tipos de psicólogos e competências empreendedoras**. 2008. Dissertação (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP - Universidade de São Paulo, 2008. Disponível em: <<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-15012009-105920/pt-br.php>>. Acesso em: 07 maio. 2022.

MAXIMIAMO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

MELLO, S. C. B.; FONSECA, F. R. B.; JUNIOR, F. G. J. **Competências empreendedoras do dirigente de empresa de base tecnológica**. RAM, v. 8, n. 3. Revista de Administração Mackenzie, 2007. Disponível em: <<http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/13>>. Acesso em: 06 maio. 2022.

NAPO. **National Association of Professional Organizers**. Disponível em: <<https://www.napo.net/>>. Acesso em: 02 abril. 2022.

NASSIF, V. M. J.; SILVA, N. B.; ONO, A. T.; BONTEMPO, P. C.; TINOCO, T. **Empreendedorismo: área em evolução?** Uma revisão dos estudos e artigos publicados entre 2000 e 2008. ANPAD, 33, 2009. São Paulo: Associação Nacional dos Cursos de Pós-Graduação em Administração, 2009. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/3996/empreendedorismo--area-em-evolucao--uma-revisao-dos-estudos-e-artigos-publicados-entre-2000-e-2008>>. Acesso em: 07 maio. 2022.

NETO, S. P. S.; ALMEIDA, K.; NUNES, A. Q.; STEFFANELLO, M. **O empreendedorismo e o ensino universitário: um estudo de caso.** ANPAD, 31, 2007. Rio de Janeiro: Associação Nacional dos Cursos de Pós-Graduação em Administração, 2007.

PIZARRO, Ludmila. **Trabalho invisível? Personal organizer é um negócio e gera renda.** IG 2019. Disponível em <<https://economia.ig.com.br/2019-09-29/trabalho-invisivel-personal-organizer-e-um-negocio-e-gera-renda.html>>. Acesso em: 07 fev.2022.

RANDOW, P. C. B. D., & ANDRADE, G. V.. **Percepção de profissionais de Organização sobre a Importância da Sustentabilidade doméstica no seu modelo de negócio.** Revista Multidisciplinar De Educação E Meio Ambiente, 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.51189/rema/2066>>. Acesso em: 03 mar.2022.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas.** São Paulo: Atlas, 2017. 9788597013948. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013948/>. Acesso em: 25 abril. 2022.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, María del Pilar Baptista. **Metodología de la investigación.** 6a ed. Mexico D.F: McGraw-Hill, 2016.

TEIXEIRA, E. B. **A Análise de Dados na Pesquisa Científica importância e desafios em estudos organizacionais.** Desenvolvimento em questão, v. 1, n. 2, p. 177–201, 2003.

ZAMPIER, Marcia Aparecida e TAKAHASHI, Adriana Roseli Wünsch. **Competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora: modelo**

**conceitual de pesquisa.** EBAPE.BR, 2011, v. 9, n. spe. ISSN 1679-3951. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1679-39512011000600007>>. Acesso em: 03 mar.2022.

## APÊNDICE

### ROTEIRO DE ENTREVISTA

Esta pesquisa servirá como embasamento para um trabalho de conclusão do Curso de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul e tem como objetivo identificar as principais competências empreendedoras desenvolvidas por profissionais de organização e produtividade (*personal organizer*), brasileiros, enquanto gestores dos seus próprios negócios. A sua identidade será mantida em sigilo durante todo período da pesquisa. Os dados coletados não serão tratados individualmente, mas sim em conjunto com as demais entrevistas. A entrevista será gravada mediante seu consentimento. Agradeço sua contribuição.

Responda livremente:

1. Por que a escolha por uma atividade autônoma?
2. Conte-me como funciona atualmente o seu negócio de organização, as atividades que você desenvolve no dia a dia.
3. Conte-me sobre o processo de se tornar *personal organizer* e ser gestor do seu próprio negócio.
4. Como você se preparou para as atividades que desenvolve no negócio de organização profissional?
5. O que foi importante você aprender nesse processo? E como ocorreu esse aprendizado?
6. Se possui formação superior: Quais vantagens e desvantagens do seu diploma de graduação na oferta do seu trabalho como *personal organizer*?
7. Se possui formação superior: Você utiliza os conhecimentos da graduação na atual atividade?
8. Quais saberes ou conhecimentos você considera importantes para empreender no mercado da organização pessoal?
9. Quais habilidades você considera importantes para empreender no mercado da organização pessoal?

10. Quais atitudes você considera importantes para o exercício do seu papel?

11. Quais sugestões você daria para alguém que gostaria de ser *personal organizer*?