

A APRENDIZAGEM E O CONHECIMENTO COMO FERRAMENTAS PARA EMPODERAMENTO DE MULHERES: RELATO DE CASOS

Irlanda Mayra Medeiros da Silva

irlandamedeiros10@gmail.com

SUELLEN KAROLYNE SILVA CORREIA

suellenkarolyne@hotmail.com

Luana de Mendonça

lua_mendonca@outlook.com

Ricardo Moreira da Silva

ricardomoreira0203@hotmail.com

Josilene Aires

josileneaires@gmail.com



Uma das metas do milênio da ONU é o empoderamento de mulheres e uma forma delas conseguirem isso é através da aquisição do conhecimento. Dessa forma, o objetivo desse artigo é utilizar as tipologias de exploration e exploitation, ferramentas da aprendizagem organizacional desenvolvidas por March (1991) para demonstrar como as mulheres foram empoderadas ao longo do tempo, comprovando que partir da aquisição e gestão do conhecimento há a possibilidade real de avanço na sociedade, no espaço do trabalho e na vida, em prol de reduzir as diferenças e discriminação criadas culturalmente. Tal procedimento foi demonstrado metodologicamente a partir do uso do exploration nas vertentes da pesquisa, descoberta e experimentação e da exploitation no refinamento, escolha, produção, eficiência, seleção, implementação e execução. A escolha dos casos foi a partir da análise da história de mulheres com execução de feitos através do conhecimento, das organizações e das vertentes que cada uma estudou. A pesquisa enquadra-se em qualitativa e o método utilizado foi de dedução partindo de premissas da aprendizagem organizacional. Concluiu-se que a utilização na prática das variáveis do modelo de March(1991) já acontecem desde muito tempo, ao longo da história por algumas mulheres para se inserir no mercado de trabalho, alcançar cargos, diminuir diferenças socioculturais, alcançando empoderamento.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento, Empoderamento, Exploration, Exploitation



1. Introdução

Conhecimento é um fator crucial para o desenvolvimento de algo ou alguém, numa organização ou na sociedade em si. Em uma instituição não é diferente, um dos pontos-chaves que faz parte de um plano estratégico ou mesmo o que tem por trás de algo a mais que a empresa possui é o desenvolvimento e a detenção de seus conhecimentos, participando ativamente das entradas, transformações e saídas de uma empresa, ou seja, de todo seu universo.

A gestão do conhecimento vem acompanhada da vantagem competitiva entre empresas, algo primordial nos tempos atuais tendo em vista a alta concorrência e necessidade de diferenciação das demais. Gestão do conhecimento envolve criar, captar, disseminar, armazenar, disponibilizar e incorporar os conhecimentos individuais, transformando-os em conhecimento organizacional disseminado dentro e fora da organização (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Pesquisas demonstram que em diversos cargos há a discriminação da mulher, sobretudo no papel que desempenham, seja na área de atuação, na conciliação de tarefas, do lar e corporativas, na dificuldade de ascensão de funções e nas diferenças salariais. Pesquisa realizada pelo site de empregos Catho neste ano com quase 8 mil profissionais mostra que as mulheres ganham menos que os colegas do sexo oposto em todos os cargos, áreas de atuação e níveis de escolaridade pesquisados – a diferença salarial chega a quase 53% (CAVALLINI, 2018).

Garcia (2018), destaca que o fato de a mulher ter entrado no mercado mais tarde, ter tido acesso a escolaridade mais tarde, ter atribuição principal sobre a maternidade, tudo isso contribui para que o processo de carreira seja mais lento e existam essas diferenças. Já em relação à distribuição das mulheres entre cargos de gestão pesquisados, houve uma pequena melhora desde 2011, mas as desigualdades ainda aparecem e aumentam à medida que o nível hierárquico sobe.

Cavallini (2018) cita que o cargo de presidente é o que tem a menor proporção de mulheres – 25,85% em 2017 - e apresenta o menor crescimento em comparação a 2011 - aumento de 2,94 pontos percentuais. Já o cargo de encarregado, o mais baixo entre os pesquisados em nível de gestão, tem a maior proporção de mulheres – 61,57%. Considera que a questão da maternidade pode desacelerar a carreira das mulheres, o que pode explicar tamanha desproporção e o fato de elas terem maior participação nos cargos mais baixos da hierarquia.

No presente artigo há o objetivo de utilizar as tipologias de *exploration* e *exploitation*, ferramentas da aprendizagem organizacional desenvolvidas por March (1991) para mostrar como a aquisição e a gestão do conhecimento permitiu a ascensão de mulheres no espaço de trabalho em prol de reduzir as diferenças e discriminação socioculturalmente desenvolvidas.

2. Metodologia

Para relato dos casos de empoderamento de mulheres via a gestão do conhecimento será utilizado a abordagem de March (1991) que trabalha com o desenvolvimento e absorção de conhecimento em organizações. O autor utiliza com base as premissas *exploration* e *exploitation*. Assim, seu Modelo proposto partiu da criação de um contexto de aprendizagem organizacional que estimula o desenvolvimento de novos conhecimentos, por meio da aprendizagem *exploration* e *exploitation*. Onde o de *exploration* implica em um comportamento da firma voltado à pesquisa, descoberta e experimentação; enquanto *exploitation* caracteriza-se pelo refinamento, escolha, produção, eficiência, seleção, implementação e execução a saber:

Tabela 1 – Correlação das premissas *exploration* e *exploitation* e suas características

<i>Exploration</i>	
Pesquisa	Estudo de fatos com base em investigações visando novas descobertas

	científicas.
Descoberta	Conceber novo feito.
Experimentação	Testes por meio de pressupostos científicos. Abordagem pela qual a empresa busca novas oportunidades e aprendizagem (DUBRIN, 2003).
<i>Exploitation</i>	
Refinamento	Aprimoramento de experiências anteriores.
Escolha	Decisão entre determinadas opções.
Produção	Fenômeno econômico que consiste na atuação do Homem sobre a Natureza com o objetivo de obter, através de um determinado processo produtivo, bens (incluindo produtos e serviços) necessários para a satisfação das suas necessidades (NUNES, 2017).
Eficiência	Excelência na execução dessa atividade visando a obtenção de bons resultados.
Seleção	Recrutamento de pessoas tendo em vista um perfil profissional e a adequação do indivíduo ao mesmo.
Implementação	Aplicação de mudança ou modelo criado/existente.
Execução	Colocar em prática ações anteriormente planejadas.

Fonte: Autoria própria

O conhecimento é gerido e há a descoberta de novos sistemas através de pesquisas (*exploration*) e a implementação de conhecimentos e manutenção dos mesmos (*exploitation*) em diversas gestões e automaticamente em suas organizações, seja no ensino, empreendendo, executando gerência, diretoria ou presidência em corporações e grandes instituições.

Assim, cada relato de caso de sucesso de empoderamento estará associado a um ou mais dessas variáveis de aprendizagem. A escolha das mulheres seguiu o critério de possuírem destaque na mídia e com exceção de Magareth Diniz, onde houve entrevista não estruturada, com a fala gravada, e depois transcrita, todas as outras biografias das outras mulheres foram captadas através de pesquisa bibliográfica ou jornalística, referenciada e de domínio público.

3. Dificuldade naturalizadas ao Empoderamento de Mulheres

Algumas profissões são associadas ao sexo masculino e em seu bojo de funcionamento trás uma dominação masculina pré-existente desde antes de consolidar profissões, ou seja, desde o ensino colegial.

Bourdieu (2007) explica esse estabelecimento de profissões masculinas e femininas quando argumenta expondo o funcionamento da divisão sexual do trabalho assim a ordem social funciona como uma imensa máquina simbólica que tende a ratificar a dominação masculina sobre a qual se alicerça: é a divisão social do trabalho.

Essa distribuição é bastante estrita das atividades atribuídas a cada um dos dois sexos, de seu local, seu momento, seus instrumentos; é a estrutura do espaço, opondo o lugar de assembleia ou de mercado, reservados aos homens, e a casa, reservada às mulheres; ou, no interior desta, entre a parte masculina, com o salão, e a parte feminina, com o estábulo, a água e os vegetais; é a estrutura do tempo, a jornada, o ano agrário, ou o ciclo de vida, com momentos de ruptura, masculinos, e longos períodos de gestação, femininos (BOURDIEU, 2007).

Logo, observamos que a dominação masculina perpetua o estabelecer de o cuidar ser destinado às mulheres e o trabalho aos homens, situação estabelecida por uma violência simbólica culturalmente construída, que reflete na dupla jornada de trabalho que mulheres enfrentam ao encarar uma profissão, pois além de profissional o cuidar da casa e do lar não deixam de ser prioridade da maioria das mulheres.

A desconstrução dos paradigmas pré-existentes na atualidade parte do empoderar. O empoderamento feminino de acordo com a ONU mulheres busca a igualdade de gênero no âmbito político, social e econômico. Uma série de estudos da ONG americana Catalyst8, que desenvolve diferentes frentes de trabalho em prol da criação de ambientes de trabalho

inclusivos para homens e mulheres, aponta o impacto positivo que a presença de mulheres na alta liderança pode gerar nos resultados de negócios (ONU MULHERES, 2016).

A inserção da mulher no mercado de trabalho em grandes cargos de liderança necessita de competências e qualificação. Os dados do Censo da Educação Superior Brasileira de 2016, última edição do levantamento, revela que as mulheres representam 57,2% dos estudantes matriculados em cursos de graduação (INEP, 2018), buscando capacitação e conhecimento para prosperar no mercado de trabalho.

Uma das causas do empoderamento feminino e a busca de igualdade de gênero é a necessidade da equidade entre salários. Mulheres exercem o mesmo cargo que homens e ganham inferior, pesquisa do site Catho mostra que as maiores diferenças salariais se dão entre os profissionais de nível superior e com MBA – as mulheres ganham quase a metade do salário dos homens. O percentual é atenuado conforme a escolaridade vai diminuindo, mas o salário dos homens é superior em todos os níveis de escolaridade. Diz que essa diferença pode ser explicada pelo fato de as profissionais interromperem a vida profissional por causa da maternidade ou por mudarem de carreira e começarem do zero em outra com mais frequência que os homens. O levantamento mostra que quando as mulheres ocupam cargos de presidente e diretor recebem em média 32% a menos que os homens (CAVALLINI, 2018).

As dificuldades de salários desigual, dupla jornada de trabalho, “pré-conceitos” e diversas barreiras que mulheres enfrentam, demonstram que essas violências simbólicas, necessitam da causa ao empoderamento e busca de direitos iguais em todas vertentes.

4. A Aprendizagem Organizacional e o Conhecimento como alavancadores de empoderamento

A gestão do conhecimento voltada ao empoderamento feminino dispõe de ferramentas que auxiliam e modificam modelos de administrar que é peça crucial em boas gestões para a obtenção de sucesso. A identificação dessas ferramentas em gestões bem-sucedidas faz assim valorizar as variáveis da GC e seu valor, pois auxilia no enfrentamento de possibilidades e desafios, as utilizando conscientemente o quanto antes para agregar valor ao seu ofício e instituição de trabalho.

Fator chave em uma organização, a aprendizagem e a gestão do conhecimento têm a capacidade de alavancar empoderamento, pois capacita e dispõe de segurança para os trabalhadores na execução de suas funções. A ascensão em cargos mais altos vem acompanhada de uma aprendizagem extensa e da detenção com excelência da gestão do conhecimento, automaticamente empoderando seu possuidor.

Dentro de uma instituição a sinergia que se cria em um grupo é fundamental para que a organização promova a aprendizagem individual, seguida da coletiva e, então, a aprendizagem organizacional, seja mais forte e duradoura (NAKATA, 2010). Em relação a gestão do conhecimento, a dinâmica da criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral, que começa no nível individual e vai subindo, ampliando comunidades de interação que cruzam fronteiras entre seções, departamentos, divisões e organizações (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Antonello (2005) descreve que a aprendizagem surge da tensão entre o novo e o velho conhecimento, e da transformação do conhecimento presente na memória de um indivíduo, preceitua que o entendimento da Aprendizagem Organizacional (AO) e a conexão com a gestão do conhecimento organizacional ainda não está esclarecida, especialmente porque, as teorias sobre AO não contemplam o desenvolvimento do conhecimento como fator determinante para a aprendizagem. Nonaka e Takeuchi (1997) justifica o pensamento de Antonello ao diferenciar a aprendizagem da noção de conhecimento, ao afirmar que a aprendizagem está relacionada à apreensão de conhecimento tácito, conhecimento adquiridos através de experiências na prática.

Assim, o ato de conhecer e aprender nas organizações deve conectar -se aos seus objetivos, ou seja, tornar-se parte da gestão. Por esse motivo, detectar os melhores caminhos para o desenvolvimento de processos de disseminação e criação de conhecimento e aprendizagem encontra-se entre as prioridades das preocupações das organizações (AMORIM; FISCHER, 2013). Essas oportunidades e aprendizagem são ativos intangíveis correspondentes a uma grande competência na estratégia e sucesso de uma organização.

Atrémos o conhecimento tácito a aprendizagem e a gestão do conhecimento o englobamento de gerir o conhecimento tácito associado ao explícito. A busca de novos conhecimentos é dada por pesquisas, experimentação, e assim descobertas, trazendo resultados a longo prazo (*exploration*) e por meio do uso do conhecimento que a empresa tem é aplicado o refinamento, escolha, produção, implementação, eficiência e seleção e execução obtendo resultados em curto prazo (*exploitation*). Portanto se uma organização tem um constante esforço para a aprendizagem, mediante uma capacitação e valorização de seu conhecimento interno, isso estaria um tanto relacionado com o processo. Mas, se além disso a organização está um tanto aberta para absorver o que acontece fora de seus domínios, ela estaria procurando a orientação em direção como no caso da utilização de pesquisas, experimentação e descobertas (POPADIUK, 2010).

Portanto, apenas através do investimento em pesquisas e desenvolvimento (inovação), ou aprimoramento de fatores e conhecimentos e compartilhamento que a pessoa ou empresa já possui é possível alavancar o empoderamento e formar grandes gestoras disparando em vantagem competitiva no mercado.

5. As Mulheres empoderadas pelo Conhecimento, segundo *exploration* e *exploitation*

Na correlação dos artigos em estudo observa-se que na vertente evidenciada por March (1991); de desenvolver e reter o conhecimento nos desenvolvimentos de sete mulheres e suas profissões, que obtém ou já obtiveram destaque no expansão e aprimoramento de negócios, sendo atrelados como estudo as variáveis *exploration* e *exploitation* e suas dimensões, assim conhecendo a trajetória e contribuição de grandes mulheres a sociedade.

5.1. *Exploration* – Uso da Pesquisa, descoberta e experimentação:

Maria Salomea Skłodowska: (*Pesquisa, descoberta*) mais conhecida por Marie Curie foi empoderada em uma época em que a ciência era dominada pelos homens. Ela fez uma revolução no meio científico ao ser a primeira pessoa e mulher a ganhar dois Prêmio Nobel (física e química). Sua maior contribuição foi a descoberta da radioatividade em sais de Urânio e de novos elementos químicos (Radio e Polônio, mesmo após o falecimento de seu companheiro Pierre Curie). No ensino superior enfrentou a primeira barreira ao nenhuma das instituições universitárias de Varsóvia aceitarem meninas na época (NOGUEIRA, 2018). Ensinau na Universidade de Sourbonne, onde obteve graduação em Física e Matemática. (CANAL CIENCIA, 2018).

Katherine Johnson: (*Experimentação*) Foi a primeira mulher negra a ser selecionada para fazer parte do curso de pós-graduação na West Virginia State University. Demartini (2017) conta que a afro-africana, elencou a equipe de “computadores humanos” da Nasa, onde fez os cálculos experimentais responsáveis pela primeira possibilidade de um astronauta norte-americano orbitasse a Terra. Calculou também a trajetória do Apolo 11, foguete que levou o homem a lua pela primeira vez, em 1969. Ao saber que mulheres não podiam participar de reuniões, ela argumentou se havia uma lei contra isso. Como a resposta era não, ela passou a participar dos encontros. Também era praxe que só engenheiros assinassem a autoria de pesquisas e cálculos, mesmo que houvesse a colaboração de mulheres. Em 1960, Johnson se tornou a primeira mulher de sua divisão a receber crédito por um relatório de pesquisa. Ao longo de sua carreira, ela assinou 26 relatórios (MARISCIULO,2018). Johnson recebeu a Medalha Presidencial da Liberdade em 2015, a maior condecoração civil dos Estados Unidos pelas mãos do então presidente Barack Obama (DEMARTINI, 2017)

5.2. *Exploitation* - refinamento, escolha, produção, eficiência, seleção, implementação e execução:

Cristina Junqueira: (*refinamento e escolha*) Engenharia de produção, cursou MBA em finanças e marketing na Kellogg School of Management (Chicago). Ao voltar ao Brasil, foi a co-fundadora da *startup* Nubank, e a única mulher entre três sócios, o banco com o maior número de solicitações por cartões. De acordo com Prata (2017) a Nubank é uma fintech, nome dado às empresas de tecnologia com foco em serviços financeiros que trabalha com cartões de crédito, que de maneira revolucionária, aprimorou os serviços de bancos via cartões, trazendo menos constrangimentos em esperas, sem taxa de anuidade e gerido pelo usuário através de um aplicativo no celular (DESIDÉRIO, 2018). Um dos maiores desafios do Nubank, tem sido em, como contratar os melhores, apelidados de “heróis”, onde 300 a 400 funcionários falam com os clientes todos os dias. Precisou reinventar a maneira de atrair, contratar e selecionar essas pessoas implantando novo sistema de contratação, onde o candidato tira uma *selfie*, ajudando a entender mais o potencial funcionário. “Fomos criando etapas diferentes, que ninguém nunca tinha testado, mas nos ajudou demais a conferir se a pessoa tinha um fit cultural conosco ou não”.

Claudia Sender: (*Produção e eficiência*) filha de pais médicos optou pela carreira de engenharia, tem MBA em Harvard, a ex presidente da LATAM e atual diretora executiva da holding Latam no Brasil, é a responsável pelo lançamento da marca Latam (GAZZONI, 2017). Acredita que baseado no seu histórico de resultados e estratégias a longo prazo que implementou durante sua carreira, possibilitou chegar a esse cargo, assim como a habilidade de trabalhar com tantas pessoas diferentes. Empodera-se visando o diferencial feminino no mercado para a tomada de decisões de empresas (BIGARELLI, 2014).

Margareth Diniz: (*eficiência e seleção*) nascida no interior da Paraíba, onde as oportunidades eram restritas, queria seguir a carreira da saúde, mas teria que mudar para conseguir estudar (1ª barreira a ser vencida) onde teve motivação familiar na mudança de cidade. Teve na busca do conhecimento a 2ª barreira quando terminou farmácia e medicina. Foi convidada para exercer cargo no governo do Estado, mas por ter foco na Universidade, sempre eficiente nos seus projetos, e seletiva nas escolhas, optou por ficar na UFPB quando decide trilhar por uma carreira docente (quando torna-se pesquisadora do CNPq e desenvolveu o Programa da Educação Tutorial na pós-graduação em Farmácia) e carreira política universitária assume a diretoria técnica do hospital universitário, depois a diretoria do centro da saúde por 8 anos, até chegar a ser a primeira reitora da Universidade UFPB, depois de 14 reitores homens. Nessa dupla carreira sofreu várias discriminações e barreiras pois assumiu cargos que anteriormente eram predominantemente masculinos, com homens mais velhos e que tinham tradição familiar, ainda mais, teve que conciliar a maternidade e amor a uma filha com necessidades especiais e a carreira.

Luiza Helena Trajano: (*Implementação*) Desde os 12 anos aproveitava as férias escolares para cuidar do balcão da loja de sua família. Mas, oficialmente, começou a trabalhar na rede de varejo somente aos 18 anos, na empresa dos tios, a partir daí, passou a conhecer todas as áreas da empresa até chegar ao topo do comando – onde está até hoje (ENDEAVOR, 2015). Fundadora do Magazine Luiza, e presidente é gestora de varejo, de pessoas, finanças e tecnologia (SIMPLIQUE RH, 2015). A empresa de venda de móveis, eletroeletrônicos, presentes, brinquedos, lazer, informática, Magazine Luiza, cresceu muito e tornou-se referência em gestão empresarial nacionalmente e internacionalmente quando Luiza Trajano implementou o e-commerce, impulsionando o desempenho da organização. A implementação do e-commerce como base a venda por meio de computadores e celulares, assim as vendas avançaram 30,6% e somaram R\$ 4,4 bilhões. A adesão do aplicativo como meio de vendas e alcançou 10 milhões de downloads (ARROYO, 2018).

Paula Bellizia: (*Execução*) Angolana e filha de pais portugueses, formada em tecnologia da informação, já trabalhou no Facebook e Apple mas atualmente é a presidente da Microsoft

brasileira. Ao assumir o comando da Microsoft como presidente, executou o conceito de Growth Mindset: não sabemos tudo e podemos aprender sempre, todo os dias (MAKHLOUF, 2017) que é um dos lemas da empresa, ainda não desenvolvido na filial brasileira até então. Luta pelo empoderamento na sua empresa, engajada para criar uma companhia que busca a representação de 50% homens e 50% mulheres. Enxerga como a inserção da mulher nessa área como representação social que é um diferencial competitivo e uma questão de negócios, pois diversidade gera inovação (IDEIA SUSTENTAVEL, 2016).

6. Conclusão

Marie Curie, Katherine Johnson, Cristina Junqueira, Claudia Sender, Margareth Diniz, Luiza Helena Trajano e Paula Bellizia serviram como exemplo de mulheres empoderadas e conseguiram tal feito através de determinação, oportunidades não descartadas, foco, dedicação, lutas e com certeza sofreram constrangimentos, discriminações que nem conseguimos avaliar.

Entretanto, através das variáveis propostas por March(1991) *exploration* e *exploitation* que se subdividem em pesquisa, descoberta e experimentação; e refinamento, escolha, produção, eficiência, seleção, implementação e execução respectivamente, foi possível tatear aonde cada uma conseguiu sair de uma condição discriminante para uma mulher empoderada, ainda que a tentativa foi classificar uma mulher a apenas uma ou duas vertentes, quando se sabe que, na prática elas tiveram que caminhar em todas vertentes.

Portanto o conhecimento, aprendizagem e gestão são primordiais e talvez o principal canal para a ascensão de mulheres à gerência, diretoria, reitoria, presidência, desenvolvimento de grandes empresas e destaque na história através de grandes contribuições.

A exploração das ferramentas organizacionais: *exploration* e *exploitation* observou-se que podem ser utilizadas independentes, porém é mister que o uso de todas em conjunto refletirá em melhores resultados e excelência organizacional, fruto de trabalhos futuros.

REFERÊNCIAS

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

ARROYO, Priscilla. **E-commerce impulsiona desempenho do Magazine Luiza**. Disponível em: <<https://www.istoedinheiro.com.br/e-commerce-impulsiona-desempenho-do-magazine-luiza/>>. Acesso em: 18 de abril de 2018.

BOURDIEU, P. **A dominação masculina**. Tradução Maria Helena Kühner. 5. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2007.

BIGARELLI, Barbara. **Como Claudia Sender, presidente da TAM, chegou lá**. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Inspiracao/Vida/noticia/2014/08/como-claudia-sender-presidente-da-tam-chegou-la.html>>. Acesso em: 12 de maio de 2018.

CANAL CIENCIA. **Marie Curie: vida, obra e descobertas**. Disponível em: <http://www.canalciencia.ibict.br/personalidades_ciencia/Marie_Curie.html> Acesso em: 02 de maio de 2018.

CAVALLINI, Marta. **Mulheres ganham menos que os homens em todos os cargos e áreas, diz pesquisa**. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/mulheres-ganham-menos-que-os-homens-em-todos-os-cargos-e-areas-diz-pesquisa.ghtml>> Acesso em: 02 de maio de 2018.

DESIDÉRIO, Mariana. **Nubank é eleito a 3ª empresa mais inovadora da América Latina**. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/nubank-e-eleito-a-3a-empresa-mais-inovadora-da-america-latina/>> Acesso em: 02 de maio de 2018.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

ENDEAVOR. **Conheça um pouco mais sobre Luiza Helena Trajano, a grande mulher por trás da gestão do Magazine Luiza e duas grandes lições de empreendedorismo.** Disponível em <<https://endeavor.org.br/luiza-helena-trajano/>>. Acesso em: 18 de abril de 2018.

EPOCA NEGOCIOS. **Conheça a história do fundador do Ikea, que faleceu neste domingo.** Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Dinheiro/noticia/2018/01/conheca-historia-do-fundador-do-ikea-que-faleceu-neste-domingo.html>> Acesso em: 01 de maio de 2018.

AMORIM, Wilson Aparecido Costa de; FISCHER, André Luiz. A aprendizagem organizacional e suas bases econômicas. **Nova econ.**, Belo Horizonte , v. 23, n. 2, ago. 2013. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-63512013000200004&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 18 de abril de 2018.

IDEIA SUSTENTAVEL. **Paula Bellizia – Microsoft.** Disponível em: <<http://www.ideiasustentavel.com.br/paula-bellizia-microsoft/>>. Acesso em 15 de maio de 2018.

INEP. **Mulheres são maioria na Educação Superior brasileira.** Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/artigo/-/asset_publisher/B4AQV9zFY7Bv/content/mulheres-sao-maioria-na-educacao-superior-brasileira/21206>. Acesso em: 02 de maio de 2018

FONSECA, Mariana. **O desafio que tira o sono de Cristina Junqueira, do Nubank.** Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/pme/o-desafio-que-tira-o-sono-de-cristina-junqueira-do-nubank/>> Acesso em: 02 de maio de 2018.

GAZZONI, Marina. **Claudia Sender deixa presidência da Latam Brasil e assume aérea de cliente do grupo.** Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/claudia-sender-deixa-presidencia-da-latam-brasil-e-assume-aerea-de-cliente-do-grupo.ghtml>>. Acesso em: 02 de maio de 2018.

MARCH, J. G. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organizational Science*, v.2, n.1, February, p.71-87, 1991.

MAKHLOUF, Alexandre. **Na Real:** Paula Bellizia, CEO da Microsoft Brasil, fala sobre carreira e representatividade feminina. Disponível em: < <https://revistaglamour.globo.com/Lifestyle/Carreira-e-dinheiro/noticia/2017/06/na-real-paula-bellizia-ceo-da-microsoft-brasil-fala-sobre-carreira-e-representatividade-feminina.html> >. Acesso em: 02 de maio de 2018.

MARISCIULO, Marília. **KATHERINE JOHNSON: 5 LIÇÕES INSPIRADORAS QUE APRENDEMOS COM A MATEMÁTICA.** Disponível em: <<https://revistagalileu.globo.com/Ciencia/noticia/2018/03/katherine-johnson-5-liceoes-inspiradoras-que-aprendemos-com-matematica.html>>. Acesso em: 12 de maio de 2018.

NAKATA, L. E. **As expectativas de aprendizagem nas organizações atuantes no Brasil.** In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34., 2010. Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: Anpad, 2010.

NOGUEIRA, Salvador 2018. **Marie Curie, a polonesa mais brilhante da história.** Disponível em: <<https://super.abril.com.br/historia/marie-curie-a-polonesa-mais-brilhante-do-mundo/>>. Acesso em: 12 de maio de 2018.

NONAKA, Ikujiro e TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do Conhecimento na Empresa:** como as empresas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus,1997.

NUNES, Paulo. **Produção.** Disponível em: <<http://knoow.net/cienceconempr/economia/producao/>> Acesso em: 12 de maio de 2018.

ONU MULHERES. **PRINCÍPIOS DE EMPODERAMENTO DAS MULHERES.** Disponível em: < www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/cartilha_WEPs_2016.pdf>. Acesso em 12 de abril de 2018.

POPADIUK, Silvio. Escala de Orientação para Exploration-Exploitation do Conhecimento em Empresas Brasileiras. In: XXXIV ENCONTRO DA ANPAD, 2010, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: Rio de Janeiro, 2010.

PRATA, Maria. **Vogue Business:** conheça a empresária Cristina Junqueira, da Nubank. Disponível em: <<https://vogue.globo.com/lifestyle/noticia/2017/01/vogue-business-conheca-empresaria-cristina-junqueira-da-nubank.html>>. Acesso em: 12 de maio de 2018

SIMPLIFIQUE RH. **Uma rápida lição de Gestão de Pessoas com Luiza Helena Trajano.** Disponível em: <<http://simplifiquerh.com.br/2015/05/11/uma-rapida-licao-de-gestao-de-pessoas-com-luiza-helena-trajano/>>. Acesso em: 18 de abril de 2018.