TÍTULO: A CARREIRA DA MULHER EMPREENDEDORA: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO SOBRE PERFIL, MOTIVAÇÕES E PROCESSO DECISÓRIO

Graziela Martins Pedro Dias
Professora da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP

Danielle Cristina Seiva
Aluna de Pós-Graduação da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP

RESUMO

Este trabalho abordou os temas carreira e empreendedorismo de forma conjunta e teve como foco as mulheres que decidiram empreender como opção de carreira. O objetivo do trabalho foi investigar a carreira das mulheres empreendedoras quanto às características pessoais, motivações para empreender e processo decisório na carreira. A pesquisa é um estudo exploratório, com enfoque qualitativo. As entrevistas foram feitas de forma semiestruturada, com cinco empresárias, e as análises das entrevistas foram categorizadas e codificadas. Nos resultados, observou-se que as entrevistadas possuem as características normalmente atribuídas aos empreendedores (inovação, visão, iniciativa, dedicação, persistência, sensibilidade à plateia, autoconfiança, paixão, etc.), embora suas trajetórias de carreira sejam bastante distintas entre si, além da própria natureza de seus empreendimentos. No que se refere ao processo de decisão pela carreira empreendedora, constatou-se que as entrevistadas levam em consideração o estágio de carreira e de vida, reúnem suas experiências e colocam ênfase nos conhecimentos anteriores na área para a tomada de decisão. Constatou-se, além disso, que as carreiras das entrevistadas apresentam características das carreiras sem fronteiras e proteana, como a busca por flexibilidade, realização pessoal, autonomia e desafios, além de constantes mudanças e transições. Frequentemente, pesquisas sobre carreira apresentam como motivos para empreender das mulheres aqueles ligados ao cuidado com a família ou aqueles devidos à situação enfrentada nas empresas, as quais não lhes ofereciam o que precisavam. Ao contrário dessas pesquisas, este trabalho verificou que as entrevistadas não foram motivadas por possuírem dificuldades nas empresas em que trabalhavam (fatores *push*), mas pelos fatores *pull*, ou seja, iniciaram suas carreiras por atração pela área em que já atuavam ou conheciam, e porque buscavam maior autonomia, desafios ou a realização de um sonho. Sugere-se, como continuidade para este estudo exploratório, a investigação descritivo-quantitativa da relação entre os tipos de fatores (*pull* e *push*) e a decisão pela carreira empreendedora entre as mulheres do século XXI, além das variáveis intervenientes nessa relação.

Palavras-chave: carreira; empreendedorismo; carreira das mulheres.

1 Introdução

A carreira empreendedora tem se tornado o objetivo de muitas pessoas. O Brasil apresenta taxas crescentes de empreendedorismo, com uma participação significativa de mulheres. De acordo com Borges (2012), o Brasil esteve, em 2010, com a taxa de empreendedores mais alta desde 2000 entre os países do G20, com 17,5% da população adulta, dos quais 10,7 milhões são homens e 10,4 milhões são mulheres.

Os temas carreira e empreendedorismo, não por acaso, vêm sendo cada vez mais abordados na literatura acadêmica, nacional e internacional. Apesar do destaque e relevância do tema, Borges (2012) afirma que "carreira e empreendedorismo desenvolveram-se como campos separados de estudos, o que tem impedido a produção de um vigoroso diálogo entre esses dois campos".

Este trabalho aborda os temas carreira e empreendedorismo de forma conjunta. Além disso, tendo em vista o fato de que "o peso feminino crescente na população economicamente ativa (PEA), e na atividade econômica dos mais diversos países, vem tornando a análise da incorporação da mulher no mundo do trabalho uma questão prioritária em todo o mundo" (LINDO *et al*., 2007), a pesquisa realizada tem ainda como foco as mulheres que decidiram empreender como opção de carreira. Assim, este estudo justifica-se por buscar ampliar o entendimento sobre a carreira das mulheres empreendedoras, preenchendo uma lacuna do conhecimento científico.

O presente trabalho tem como objetivo geral investigar a carreira das mulheres empreendedoras quanto às características pessoais, motivações para empreender e processo decisório na carreira. Para cumprir esse propósito, os objetivos específicos do estudo são: (1) levantar, na literatura, conceitos relacionados ao tema carreira, enfatizando aspectos relacionados à carreira das mulheres; (2) levantar, na literatura, conceitos relacionados ao tema empreendedorismo, perfil, motivações e processo empreendedor; (3) examinar, por meio de entrevistas, a trajetória de carreira das mulheres empreendedoras; (4) identificar, a partir das entrevistas, as características, motivações e o processo decisório das mulheres empreendedoras.

2 Revisão Bibliográfica

2.1 Carreira

2.1.1 Conceito, modelos e evolução

A palavra carreira é derivada do francês – *carriere* – e significa pista de corrida ou estrada. Ao longo do tempo, foram-lhe incorporados outros entendimentos, de forma que hoje o termo é bastante utilizado e a ele agregam-se muitas definições. Esta profusão de significados é, em parte, decorrente da produção de conhecimento difusa em diversas disciplinas envolvidas com as questões do trabalho. Segundo Bendassolli (2009), para chegarmos à compreensão que temos hoje sobre carreiras, houve importantes aportes da sociologia das profissões, da psicologia do trabalho e da administração.

O ponto comum entre as diferentes disciplinas é o fato de que o conceito foi modificando-se com o passar do tempo, alinhado às mudanças ocorridas no mundo do trabalho. De uma ideia de ordenação, hierarquia e previsibilidade, ligada às carreiras organizacionais, o conceito de carreiras expandiu-se, nas últimas décadas, para formas mais flexíveis e, ao mesmo tempo, estruturalmente mais complexas, envolvendo a ideia de experiências de trabalho ao longo da vida profissional.

Chanlat (1995) sugere que "toda sociedade, independente de seu tipo, fornece os quadros no interior dos quais as carreiras nascem, desenvolvem-se e morrem". Para Bendassolli (2009), a carreira aparece "como um conceito mediador capaz de ligar as diversas dimensões da experiência humana em torno do trabalho". Assim, a partir do momento em que as mudanças no mundo do trabalho levaram ao rompimento das expectativas de estabilidade e crescimento no interior de uma organização, o discurso sobre carreiras organizacionais perdeu força e cedeu lugar a um novo discurso, que busca recuperar a coerência entre aspirações individuais e novos arranjos de trabalho.

Bendassolli (2009) denomina "modelos emergentes de carreira as propostas que, ao longo das últimas quatro décadas, buscam responder às transformações pelas quais passaram o trabalho, as organizações e as sociedades industriais e que têm, em seu centro, um diagnóstico sobre a elevação da incerteza, o risco, a fragilização e a ruptura dos vínculos tradicionais de trabalho". Dentre os modelos emergentes, destacam-se o de carreira sem fronteiras e o de carreira proteana.

A carreira sem fronteiras é aquela que transcende a organização. Não caracteriza uma forma de carreira específica, mas um leque de possíveis formas que desafiam os pressupostos tradicionais de emprego. Para Arthur e Rousseau (1996), a carreira sem fronteiras pode se manifestar, de forma mais comum, na mobilidade através das fronteiras entre empregadores distintos, como é o caso dos trabalhadores estudados pelos autores na região do Vale do Silício. Mas pode também manifestar-se nas formas do trabalho autônomo, nas carreiras sustentadas por redes sociais, no rompimento de estruturas hierárquicas da organização, na priorização da vida pessoal e familiar ou na percepção sobre um futuro de carreira sem levar em conta obstáculos estruturais. O ponto comum entre todas essas manifestações é, segundo os autores, a independência em relação aos arranjos de carreira organizacionais e a possibilidade de movimentos através de todos os tipos de fronteiras, tais como ocupacionais, geográficas ou culturais.

O modelo de carreira proteana, por sua vez, baseia-se no autodirecionamento e na busca do sucesso psicológico (HALL, 2002). O modelo empresta da mitologia grega a metáfora para realçar a inevitabilidade das mudanças e reforçar o papel do indivíduo na determinação da direção de sua carreira – Proteu, deus do mar, mudava de face como resposta adaptativa e estratégica às mudanças do ambiente (BENDASSOLI, 2009). A carreira proteana é descrita como uma nova forma de carreira em que o indivíduo, e não a organização, assume a responsabilidade pela carreira e por suas mudanças. Em sua essência, a carreira proteana é o contrato do indivíduo consigo mesmo, de forma que seu autoconceito funciona como uma bússola de orientação pela qual se desenha o curso a seguir e a ação a tomar (*Ibid.*, 2009).

2.1.2 Carreira das mulheres

A participação das mulheres no mercado de trabalho brasileiro tem aumentado linearmente ao longo dos anos (LINDO *et al.*, 2007). De acordo com Guedes (2009), as mulheres têm apresentado maior nível de escolaridade em relação aos homens e vêm assumindo gradativamente a função de principal provedora da renda familiar.

Entretanto, conforme sugerem Lindo *et al.* (2007), apesar das transformações sociais no mundo moderno, as expectativas da sociedade em relação aos papeis de gênero mudaram pouco ao longo do tempo. Para esses autores, "diferentemente dos homens, que frequentemente tendem a priorizar suas carreiras, as mulheres costumam fixar prioridades para suas famílias que não dependem das responsabilidades profissionais".

Segundo Mainiero e Sullivan (2005 apud SCALABRIN, 2008), embora o modelo de carreira sem fronteiras seja relativamente novo, as mulheres o vêm adotando inconscientemente há muitas décadas, principalmente porque possibilita adequar necessidades

profissionais, pessoais e familiares "de forma mais natural e compreende, se necessário, descontinuidades e períodos de desaceleração profissional". Pringle e Mallon (2003) reforçam essa ideia citando estudos sobre a vida profissional de mulheres nos quais os modelos de carreira lineares e organizacionais geralmente não se encaixam.

Mas se, por um lado, pode-se argumentar que escolhas de carreira que acomodem as demais esferas da vida sejam voluntárias, por outro, não se pode esquecer que constituem também a resposta a um mercado de trabalho estratificado, com níveis inferiores de emprego e remunerações historicamente menores para mulheres (TILLY; TILLY, 1998). De acordo com Mallon e Cohen (2001), para a maioria das mulheres que saem de uma forma tradicional de emprego para formas mais flexíveis, a intenção da mudança se dá pela urgência em deixar uma situação organizacional indesejada, embora, uma vez fora do emprego de tempo integral, elas percebam vantagens no novo contexto.

Lindo *et al.* (2007) afirmam ainda que, para muitas mulheres, "o autoemprego parece vir se destacando como forma de proporcionar mais controle sobre o seu tempo e seu futuro profissional". Para Buttner e Moore (1997 apud LINDO *et al*., 2007), mesmo as mulheres que decidem empreender pela identificação de uma oportunidade, e não apenas por necessidade, têm, como um dos principais motivadores, a flexibilização de horário que esse tipo de trabalho proporciona.

2.2 Empreendedorismo

2.2.1 Conceitos

Os conceitos de empreendedorismo e de empreendedor, assim como o de carreira, também evoluíram e modificaram-se ao longo da história, e apresentaram desenvolvimento conceitual difuso (FILION, 1999). De acordo com Maximiano (2006), a palavra empreendedorismo vem do latim *imprendere*, que significa "decidir realizar tarefa difícil e laboriosa".

Segundo Guedes (2009), muitos pesquisadores se propuseram a definir empreendedorismo, mas não existe consenso entre eles. Algumas das abordagens relacionam o conceito à figura do empreendedor. Uma definição mais recente, de Dornelas (2008), afirma que o empreendedorismo é o conjunto de processos e pessoas que transforma ideias em oportunidades.

O conceito de empreendedor, por sua vez, pode ser entendido a partir das definições de Filion (1999), segundo as quais "o empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos [...]" ou "um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões". Dornelas (2008) acrescenta outros elementos ao termo, conceituando o empreendedor como aquele que "detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados".

2.2.2 Evolução do empreendedorismo no Brasil

Segundo Guedes (2009), a discussão sobre empreendedorismo no Brasil é recente se comparada ao histórico do empreendedorismo no mundo. Para Dornelas (2008), enquanto nos Estados Unidos esse não é um assunto novo, no Brasil o conceito vem se difundindo ao longo dos anos, intensificando-se a partir da década de 1990 em consequência do aumento das taxas de desemprego.

Apesar da difusão do conceito, o país ainda não possui uma situação favorável ao empreendedorismo, e muitos empreendimentos não sobrevivem aos estágios iniciais. Maximiano (2006) afirma que uma das principais razões para uma empresa não sobreviver

por mais de três anos no Brasil é a carência de políticas públicas que consolidem os novos empreendimentos. Para ele, o Brasil não é um país acolhedor quando se trata de pequenos empreendedores: juros são altos, tributos e obrigações são cargas pesadas para os empreendedores e há poucas linhas de crédito.

Apesar das dificuldades e altas taxas de insucesso, Borges (2012) afirma que o Brasil esteve, em 2010, com a taxa de empreendedores mais alta desde 2000 entre os países do G20, com 17,5% da população adulta, dos quais 10,7 milhões são homens e 10,4 milhões são mulheres. Esses dados podem ser sinalizadores de mudanças no cenário dos próximos anos.

2.2.3 Motivos para empreender

São muitos os motivos que levam as pessoas a empreender. Degen (2009) fez inúmeras entrevistas informais e concluiu que alguns dos motivos mais comuns, em ordem de importância são:

- Ganhar muito dinheiro, mais do que na condição de empregado;
- Levar as ideias adiante e sair da rotina do emprego;
- Não dar satisfações sobre seus atos;
- A necessidade de provar para si e para os outros que se é capaz de realizar um empreendimento;
- A vontade de mostrar para todos algo que traga reconhecimento e benefícios.

Mallon (1998), Schjoedt e Shaver (2007), e Hitty (2005) (apud GUEDES, 2009) também levantaram em seus respectivos estudos fatores que motivam os empreendedores. Dentre esses fatores, há os de atração das pessoas para esse tipo de atividade, chamados de fatores *pull*¸ e os fatores que empurram as pessoas para a atividade empreendedora, chamados de fatores *push* (GUEDES, 2009).

Nos fatores *pull*, foram listados:

- Busca de autonomia e independência: as pessoas não querem ter chefe, “são atraídas pela liberdade do negócio próprio”.
- Busca de desafios: São pessoas que querem superar seus limites.
- Realização de um sonho: são pessoas que idealizam o empreendedorismo como opção de carreira.
- Busca de propósito: pessoas que buscam trabalhar de acordo com as suas ideologias, princípios e valores.
- Busca de flexibilidade: buscam liberdade de horário, para conciliar a vida pessoal com a profissional.
- Oportunidade de aumentar os rendimentos: no caso de pessoas que já possuem uma estabilidade financeira e visam aumentar seus ganhos, ao contrário de quem empreende por necessidade.

Já entre os fatores *push*, encontram-se:

- Fuga do desemprego: são pessoas que não conseguem ocupação em empresas e abrem um negócio para garantir a renda.
- Desilusão / decepção nas organizações: pessoas que desistem das empresas pelo convívio com chefes, falta de oportunidade de crescimento ou desenvolvimento.
- Insegurança em relação às organizações: receio de demissão por fusões e aquisições de empresas.

Abordando especificamente o empreendedorismo entre mulheres, Greco *et al*. (2011 apud BORGES, 2012) sugerem que, ao empreender, elas procuram “o sustento de si mesmas e de suas famílias, o enriquecimento de suas vidas com uma carreira e a independência

financeira". Machado *et al*. (2003) destacam ainda uma classificação específica para os motivos das mulheres, que as divide em: empreendedoras por acaso (iniciam negócios sem ter clareza dos objetivos, derivando-os de algum *hobby* praticado), empreendedoras forçadas (compelidas pelas circunstâncias e com pouca experiência em gestão) e empreendedoras criadoras (criam empresas a partir da própria motivação e do desejo de independência, autonomia ou destaque profissional).

2.2.4 O processo empreendedor

Segundo Dornelas (2008), o processo empreendedor deriva de talento, tecnologia, capital e *know-how*. O autor explica que talento são as pessoas, que resultam na dedicação, percepção, direção, trabalho e ideias. Entretanto, o talento deve vir acompanhado da tecnologia, para que as ideias gerem frutos e o processo empreendedor comece a ocorrer, junto com o capital (ou recursos) e o *know-how* ou conhecimento.

Para Degen (2009), o empreendedor deve passar por três etapas iniciais se quiser ter sucesso, são elas: escolher, criar e planejar. Na primeira fase, ele precisa conhecer bem a oportunidade de negócio e dominar todos os aspectos dele; na segunda fase, deve avaliar e administrar os riscos, verificar se vale a pena investir no negócio; a terceira fase consiste em "desenvolver o plano, conseguir recursos financeiros e iniciar o negócio", aplicando todo conhecimento que obteve nas outras etapas. O autor diz que, depois das três etapas iniciais, há mais duas para que seja concluído o processo. Assim, a quarta etapa versa sobre a organização, administração e desenvolvimento do plano de negócios, e a quinta etapa é aquela em que se colhe cada recompensa pelo sucesso do negócio.

Outra forma de se abordar o processo empreendedor é através da perspectiva da carreira. Guedes (2009) utilizou tal perspectiva, enfatizando a compreensão do processo da decisão de empreender. De acordo com a autora, o processo empreendedor pode acontecer em qualquer estágio da carreira, e se dá com a ideia do negócio. O empreendedor deve escolher uma área de negócios e definir a estratégia de entrada, que pode ser adquirir um negócio já existente, criar um novo negócio ou optar pela compra de uma franquia. Guedes (2009) também cita que o "empreendedor potencial deve reunir suas experiências e seus recursos com o objetivo de se preparar para a tomada de uma decisão que será de grande importância para sua carreira".

Fatores externos e internos influenciam essa tomada de decisão. Segundo Harvey e Evans (1995 apud GUEDES, 2009), os fatores externos são: o cenário econômico, competitividade do ambiente, demanda de consumo e elementos que afetam o desempenho da empresa. Os fatores internos são: personalidade, competências desenvolvidas, o estágio do ciclo da carreira e as metas e as motivações para empreender. Analisando-se os dois tipos de fatores e acrescentando-se a eles a avaliação dos objetivos econômicos e não econômicos que o empreendedor tem em relação ao negócio, é feita uma avaliação dos modos de entrada, de forma que é escolhida aquela opção que melhor se adapta aos objetivos e capacidade do empreendedor (GUEDES, 2009).

2.2.5 Características do empreendedor

De acordo com Guedes (2009), os empreendedores não constituem um grupo homogêneo, o que dificulta a identificação de características particulares para o grupo e a obtenção de resultados conclusivos nos estudos voltados ao tema. Entretanto, a autora sintetiza algumas características comumente reportadas como sendo parte do perfil empreendedor. São elas: disposição para correr riscos (moderados e calculados), orientação para a realização, capacidade de identificar e explorar oportunidades, capacidade de inovação,

necessidade de controle, otimismo, dedicação, paixão pelo que faz, persistência e sensibilidade à plateia.

Muito frequente na literatura é também a menção às dez características comportamentais empreendedoras definidas por McClelland (1972 apud SILVA *et al*., 2008), que são: busca de oportunidades e iniciativa; persistência; comprometimento; exigência de qualidade e eficiência; correr riscos calculados; estabelecimento de metas; busca de informação; planejamento e monitoramento sistemáticos; persuasão e rede de contatos; independência e autoconfiança.

De acordo com Machado *et al*. (2003), no que se refere ao perfil das mulheres empreendedoras, algumas características comumente encontradas em pesquisas são:

- Faixa etária entre 35 e 50 anos;
- Tendência de serem casadas e terem filhos;
- Alto nível de educação formal;
- Atuação em pequenos negócios;
- Iniciam as empresas com baixo capital social;
- Iniciam empresas em setores que tenham tido experiência prévia.

3 Metodologia

O enfoque deste artigo é qualitativo. De acordo com Neves (1996), a pesquisa qualitativa abrange um conjunto de técnicas interpretativas que pretendem decodificar e descrever os elementos de um sistema complexo de significados. Segundo Godoy (1995 apud NEVES, 1996), há algumas características que identificam a pesquisa qualitativa, sendo duas delas particularmente relevantes para este estudo:

- Enfoque indutivo – processo para se levar a conclusões cujo conteúdo é muito mais amplo do que as premissas nas quais se basearam (LAKATOS; MARCONI, 1995);
- Como preocupação do investigador, o significado que as pessoas dão à sua vida e às coisas.

Além disso, este trabalho possui objetivo exploratório. De acordo com Selltiz *et al*. (1967, p.63 apud GIL, 2002, p. 41):

> Estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. [...] Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão.

Para cumprir o objetivo exploratório do estudo, não se delimitou a população segundo características como idade, estado civil, e tampouco segundo o tipo, porte e ramo do empreendimento. Os dados deste trabalho foram coletados por meio de pesquisa bibliográfica e entrevistas semiestruturadas com cinco mulheres que optaram pelo empreendedorismo como forma de carreira, selecionadas por conveniência e facilidade de acesso. Para Selltiz *et al*. (1967, p.273 apud GIL, 1999, p.117), para obtenção de dados e informações, a entrevista é bastante adequada acerca do que as pessoas sabem, esperam, pretendem fazer, fizeram ou fazem. Para Queiroz (1988 apud DUARTE, 2002), a coleta de dados por meio da entrevista semiestruturada é uma técnica que supõe um diálogo continuado "entre informante e pesquisador e que deve ser dirigida por este de acordo com seus objetivos".

Gil (2002, p. 133) afirma que o processo de análise qualitativa dos dados consiste em uma sequência de atividades que envolvem a redução, a categorização e a interpretação desses dados. Para o autor, a redução dos dados "consiste em processo de seleção, simplificação,

abstração e transformação dos dados originais provenientes das observações de campo". Já a categorização "consiste na organização dos dados de forma que o pesquisador consiga tomar decisões e tirar conclusões a partir deles".

Assim, os dados desta pesquisa foram reduzidos e simplificados, e a construção de categorias foi fundamentada no referencial teórico da pesquisa, tendo sido estabelecidas as categorias: características pessoais ou perfil, processo de decisão pela carreira empreendedora e motivos para empreender – todas com subcategorias que foram sendo definidas na medida em que evoluiu a análise.

4 Análise dos Resultados

4.1 Perfil das entrevistadas

O Quadro 1 sintetiza o perfil das cinco entrevistadas desta pesquisa. A identidade das empreendedoras foi preservada e seus nomes substituídos por uma codificação numerada segundo a sequência das entrevistas realizadas. Destaca-se a elevada escolaridade do grupo pesquisado, o que condiz com o perfil das empreendedoras descrito por Machado *et al*. (2003).

Quadro 1 – Síntese do perfil das empreendedoras entrevistadas

Entrevistada	Idade Atual	Estado Civil	Formação Escolar
E1	39	Casada	Graduação em Administração e Direito
E2	33	Casada	Graduação em Arquitetura e Urbanismo e Pós-Graduação
E3	55	Divorciada	Mestrado em Administração
E4	34	Casada	Graduação em Medicina Veterinária e Pós-Graduação
E5	54	Divorciada	Doutorado em Gestão e Comunicação

4.2 Carreira das entrevistadas

Durante as entrevistas, solicitou-se às empreendedoras que relatassem suas trajetórias profissionais. A partir das narrativas obtidas, foi possível identificar características de carreiras sem fronteiras nas cinco trajetórias. As carreiras das cinco entrevistadas foram marcadas por diversas transições ou mudanças de área, além de constante diversificação de atividades. Ressalta-se que todas possuem mais de um ramo de atuação profissional simultaneamente. Enquanto uma das entrevistadas tem o empreendedorismo como atividade exclusiva, mas realiza a gestão de quatro empreendimentos em ramos distintos (entrevistada E1), as outras entrevistadas acumulam funções em empresas de terceiros – relacionadas a suas respectivas áreas de formação profissional – com a gestão de um ou mais empreendimentos próprios.

Dentre os ramos de empreendimento escolhidos, percebe-se uma preferência por aqueles voltados à consultoria, à oferta de treinamentos e ao *coaching*, possivelmente pela flexibilidade oferecida. Além disso, verifica-se também, em alguns dos casos, a escolha de ramos de negócio ligados a interesses pessoais e *hobbies*, como aqueles voltados à dança e à beleza.

No que se refere ao trabalho em organizações, nenhuma das entrevistadas relatou problemas ou dificuldades que as tivesse levado a escolher o empreendedorismo como alternativa de carreira. Todas afirmaram ter decidido empreender motivadas pelos fatores *pull*, ou seja, iniciaram suas carreiras como empreendedoras por atração pela área em que já

atuavam ou possuíam experiência prévia (MACHADO *et al*, 2003), e porque buscavam autonomia, desafios ou a realização de um sonho. Por serem autodirecionadas, pode-se dizer que também apresentam características de carreira proteana em suas trajetórias. Além disso, seguindo-se a classificação apresentada por Machado *et al* (2003), o grupo pesquisado inclui empreendedoras criadoras e empreendedoras por acaso, mas não as empreendedoras forçadas.

A decisão de empreender parece fazer parte da carreira de algumas das entrevistadas desde muito cedo. Três das cinco empreendedoras tiveram empresas anteriores, afastaram-se desses negócios – por problemas financeiros ou pelo surgimento de outras oportunidades – e decidiram empreender novamente mais tarde, em outros ramos.

4.3 Análise e categorização das entrevistas

A análise foi feita categorizando-se as informações da base de dados e extraindo-se os relatos simplificados das entrevistas pessoais. Inicialmente, categorizaram-se os motivos para empreender das entrevistadas, conforme apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 – Relatos das entrevistadas relacionados aos MOTIVOS PARA EMPREENDER

Subcategoria	Relato	Entrevistada
Busca de desafios	"é um desafio passar o que está esperando e entender o que o outro está esperando."	E3
	"Ninguém empreendia na minha família. Esse foi meu maior desafio, no começo [...]. É muita responsabilidade você assumir uma empresa, não é fácil."	E4
	"quando eu tenho uma ideia, eu crio estratégias, [...] eu me desafio." "desde muito cedo [...] sempre foi tudo muito ousado".	E5
Desejo de autonomia e independência	"[...] eu sinto a liberdade de poder dar opinião."	E2
	"é muito bom você ter seu próprio negócio, porque você é seu chefe; eu acho que é o mais importante na vida de um empresário."	E4
Busca do reconhecimento	"Eu me orgulho pelos resultados [...]. A realização de você ter feito e ter dado certo é fantástica".	E1
	"vai fazer quatro anos a escola, está sendo um sucesso". "vontade de vencer, vontade de dizer: é o meu negócio".	E4
	"Eu sempre quis ser reconhecida como uma pessoa que era boa no que fazia".	E5
Desejo de flexibilidade	"[...] achei melhor montar minha própria empresa, porque tenho meus clientes, faço meus horários."	E4
Busca por realização pessoal	"[...] é mais uma realização pessoal do que profissional. [...] Sabe quando você quer fazer uma coisa pra você?"	E1
	"Esse trabalho para com as pessoas eu achei também que fazia parte um pouco da minha vida. Eu sentia essa necessidade." "Festival de Joinville era um sonho."	E2
Influências familiares	"Meu pai me influenciou muito. [...] É um 'mega' empreendedor, meu referencial de vida, como pessoa e como empreendedor".	E1
	"Houve uma necessidade minha de estar mais próxima da minha irmã (que já era franqueada)."	E2
	"Meu pai e minha mãe eram empreendedores [...], eu tenho	E3

Subcategoria	Relato	Entrevistada
	irmãos empreendedores".	
	"foi meu pai que teve a ideia comigo [...]."	E4
	"Meu pai era um empreendedor."	E5

FONTE: Elaborado pelas autoras, com base nos dados da pesquisa.

Através dos relatos acima e das subcategorias identificadas nas entrevistas, confirmam-se grande parte dos motivos para empreender levantados na literatura para o grupo das entrevistadas: busca por desafios, autonomia, reconhecimento, flexibilidade e realização. Reforça-se, aqui, que a motivação delas ocorreu a partir de fatores *pull*. Todas, de certa forma, tiveram atração para as atividades que realizam e não tiveram decepção ou insegurança com relação às organizações. Além disso, influências familiares surgiram como fator relevante entre os motivos para empreender. Entretanto, essa influência não ocorreu no sentido de conciliar a vida familiar dessas mulheres à sua vida profissional, mas sim como um incentivo, fonte de inspiração ou apoio de familiares empreendedores às suas carreiras. Outro ponto que se destaca é que nenhuma das entrevistadas mencionou a busca por maiores rendimentos financeiros como um motivador para empreenderem.

No Quadro 3, sintetizam-se e categorizam-se os relatos relativos ao processo de tomada de decisão pela carreira empreendedora.

Quadro 3 – Relatos das entrevistadas relacionados ao PROCESSO DECISÓRIO

Subcategoria	Relato	Entrevistada
Escolha ou ideia do negócio	"Conheci o RH, me desenvolvi dentro do RH, fiquei quase 10 anos só nessa parte".	E1
	"Empreender alguma coisa na dança, para mim, é natural [...] Dança é vida, é alegria".	E2
	"[...] era uma área que eu não queria deixar, nem quero, porque foi muito duro estudar integral, cinco anos [...]".	E4
	"eu comecei na empresa de capacitação no meio que estava acostumada, [...] eu conheço o negócio [...] eu sei onde está a problemática com os empregados e eu vou propor fazer treinamento para esse pessoal".	E5
Obtenção de *know-how* ou conhecimento	"Você primeiro vivencia aquilo para você pegar o defeito e os erros de uma empresa que você quer montar [...]. Você sempre tem que ter uma base."	E1
	"querendo ou não, com o tempo vai adquirindo mais experiência".	E3
	"[...] não adianta montar uma empresa onde você não entende nada, acho que não rola, empresa tem que ser montada em cima de um conhecimento [...] então, antes de montar uma empresa, tem que estudar [...]. Antes de eu montar a escola, mesmo já sendo da dança, comecei a estudar muito o mercado, olhar, olhei muito na *internet*, vi os perfis das empresas, fui procurar pra ver o que tinha de dança do ventre".	E4
Avaliação dos riscos	"O planejamento financeiro é muito importante."	E1
	"Trabalho também na região e sei que tem uma demanda grande."	E2
	"tem que ter um capital, um dinheiro, pelo menos pra você ter um fundo de caixa, para o início de uns três meses [...] pra conseguir pagar pelo menos o aluguel".	E4

Subcategoria	Relato	Entrevistada
	"é muito arriscado (abrir uma empresa) sem entender [...]."	
	"eu fui atrás de planejamento [...] o que era empreender, o que era planejamento [...]".	E5
Estágio de vida e de carreira	"[...] [o tempo] leva a outra condição, inclusive física, tem que ir mudando os projetos da carreira".	E3
	"não é fácil, trabalho de domingo a domingo, imagina se eu tivesse um filho".	E4
	"[...] me alertou para o seguinte: que eu não teria a mesma idade o resto da vida e que seria muito importante eu não deixar o tempo me pegar 'de calças curtas', que eu deveria apresentar para mim mesma algumas alternativas para o futuro".	E5

FONTE: Elaborado pelas autoras, com base nos dados da pesquisa.

No que se refere ao processo de decisão pela carreira empreendedora (Quadro 3), constatou-se que as entrevistadas levam em consideração o estágio de carreira e de vida, reúnem suas experiências, avaliam riscos – especialmente financeiros – e colocam forte ênfase nos conhecimentos. A escolha ou a ideia do negócio é feita a partir do convívio com a área em que se decide iniciar algo, o que sugere que, no processo de transição ao empreendedorismo, as mulheres empreendedoras somam experiências e recursos para tomar decisões (GUEDES, 2009) e iniciam as empresas com baixo capital e em setores que tenham tido experiência prévia (MACHADO *et al*, 2003).

Para a terceira e última categoria analisada – Características Pessoais ou Perfil –, os dados foram sintetizados no Quadro 4 abaixo.

Quadro 4 – Relatos das entrevistadas relacionados a CARACTERÍSTICAS PESSOAIS/PERFIL

Subcategoria	Relato	Entrevistada
Visão / identificação de oportunidades	"Devido à lei de cotas as empresas são obrigadas a contratar [...] é uma empresa de RH voltada somente para os PCDs."	E1
	"há uma demanda grande de mulheres na região, que estão sem atividade, acreditamos no potencial do bairro."	E2
	"está sendo uma questão que já estamos visualizando: como que a gente vai trabalhar daqui para frente?" "Eu tenho uma visão macro, de olhar o todo".	E3
	"mesmo eu tendo empresa há quatro anos, estou sempre com as meninas pensando: 'vamos fazer parcerias, vamos pensar numa nova ideia' [...]."	E4
	"se eu não tivesse contatos com os alunos e não conhecesse a problemática deles, das empresas, talvez não tivesse abertura para algumas organizações. Por meio deles tivemos oportunidades excelentes [...], são empresas que os próprios alunos indicaram a gente." "Eu consigo enxergar oportunidade".	E5
Autoconfiança	"A minha autoconfiança [...] é você acreditar muito naquilo. [...] Nunca deu errado".	E1
	"Eu tinha essa criatividade, eu sabia que eu tinha que ir por esse lado mesmo".	E2
	"Eu sabia que ia dar certo, eu senti".	E4

Subcategoria	Relato	Entrevistada
	"Por que eu preciso pagar um franqueado se eu posso eu mesma ser a franquia?".	E5
Iniciativa	"O perfil empreendedor não é só ter o dinheiro, ir lá e montar. É iniciativa [...]." "Eu já sei como desenvolver na minha mentalidade, então eu vou e executo."	E1
Paixão pelo que faz	"[...] justamente por eu ser uma "consumidora nata" de clínica de estética, que eu amo".	E1
	"[...] de trabalhar com alguma coisa que eu amo, que faz parte da minha vida, que é a dança."	E2
	"tenho uma necessidade muito grande de estar na educação [...] me sinto muito mais em casa".	E3
	"vou dar a minha vida por isso [...] vou amar cada pedacinho dessa parede, [...] eu fiz tudo com muito carinho".	E4
	"resolvi empreender [...] com um pouquinho mais de amor e carinho".	E5
Inovação	"considero que [...] empreendo porque eu trago coisas novas".	E3
	"quando se monta uma empresa é importante ter o diferencial [...], o empresário tem que trazer algo novo, o inédito, que ninguém tenha feito".	E4
	"eu sou empreendedora quando eu tenho uma ideia [...]". "eu tenho um papel de venda de ideias". "a gente está sempre se reinventando".	E5
Multidisciplinaridade	"[...] é o perfil empreendedor mesmo, você ter várias vertentes, vários seguimentos e conseguir administrar isso, porque são perfis de pessoas diferentes, profissionais diferentes".	E1
Sensibilidade à plateia	"[...] fui premiada cinco vezes [...]. Eu acho que o reconhecimento profissional na mídia favoreceu bastante".	E1
	"[...] participei de vários festivais de dança de São Paulo, encontros nacionais de dança, tiramos 1º lugar."	E2
Planejamento, monitoramento e controle	"Valeu de lição, sem dúvida, como aprendizado, também, de que não se cria nem se monta nenhum tipo de negócio [...] sem planejamento".	E1
	"[...] quando você quer empreender, vai ter uma postura de chefe que não é todo mundo que vai gostar".	E2
	"acompanhei cada passo da empresa". "planejamento faço sempre, tem que fazer".	E4
	"[...] eu sei que eu sirvo dentro dessa empresa para fazer essa engrenagem funcionar."	E5
Persistência e paciência	"[...] eu sou uma pessoa extremamente automotivada."	E1
	"É claro que as dificuldades vão aparecer, mas tem que somar forças e passar por cima [...]. Quando começa a aparecer um monte de obstáculos é porque o caminho é ali mesmo [...]. Tem que persistir".	E2
	"Eu sou a pessoa que gosta de negociar."	E5
Dedicação e comprometimento	"Eu tenho quatro filhos, um bem grandinho já, cada um com seu perfil, com seu potencial, bons profissionais [...]." (referindo-se aos seus negócios)	E1

Subcategoria	Relato	Entrevistada
	"O dia é muito curto [...] para me dedicar [...] como eu gostaria".	E2
	"quando o trabalho que você desenvolve faz sentido para as pessoas que participam [...], faz sentido pra nós."	E3
	"Eu me dedico à escola pelo menos duas vezes por semana de manhã, todos os dias dando aula à noite e sábado o dia inteiro."	E4

FONTE: Elaborado pelas autoras, com base nos dados da pesquisa.

Comparando-se o perfil empreendedor traçado teoricamente ao perfil apresentado nos dados do Quadro 4, notam-se muitas similaridades. Assim como na literatura, as empreendedoras entrevistadas apresentaram características como capacidade de identificar oportunidades, autoconfiança, iniciativa, paixão, inovação, sensibilidade à plateia, necessidade de planejamento e controle, persistência e dedicação. Acrescenta-se a esses traços o da multidisciplinaridade, que além de surgir de forma explícita em um dos relatos, também foi verificado na análise da trajetória das entrevistadas. Como mencionado no item anterior, todas possuem mais de um ramo de atuação profissional simultaneamente. Vale destacar que a multidisciplinaridade é apresentada por Santos e Acosta (2011) como sendo uma característica feminina e uma capacidade muito valorizada na atualidade.

5 Conclusão

No decorrer deste artigo, buscou-se explorar a carreira da mulher empreendedora, apresentando perfis, motivações para empreender e processos utilizados na decisão por essa opção de carreira, tanto por meio do referencial teórico sobre o tema como pela análise de entrevistas semiestruturadas. Considera-se, a partir dos dados obtidos, que o objetivo geral e os objetivos específicos propostos foram integralmente cumpridos.

Houve convergência entre as características pessoais encontradas nas entrevistadas e as características normalmente atribuídas aos empreendedores pela literatura sobre o tema. Acrescentou-se a elas a característica da multidisciplinaridade – predicado normalmente atribuído às mulheres. Quanto ao perfil, também aqui se verificou a elevada escolaridade das entrevistadas e a abertura de negócios com baixo capital e em setores que tenham tido experiência prévia.

Quanto às razões que levaram essas mulheres a empreender, houve também inúmeras similaridades com os motivos normalmente relacionados a empreendedores, tais como a busca por desafios, flexibilidade e autonomia. Destaca-se o fato de que nenhuma das entrevistadas mencionou razões financeiras como um motivador para empreender, o que, por sua vez, está em desacordo com a literatura sobre empreendedorismo.

Tratando-se especificamente de mulheres empreendedoras, este estudo não confirmou os achados de outras pesquisas sobre carreira. Ao contrário dos estudos que apresentam como motivos para empreender das mulheres aqueles ligados ao cuidado com a família ou aqueles devidos à situação enfrentada nas empresas, aqui se constatou que as entrevistadas não foram motivadas por possuírem dificuldades nas empresas em que trabalhavam (fatores *push*), mas pelos fatores *pull*, ou seja, iniciaram suas carreiras como empreendedoras por atração pela área em que já atuavam ou conheciam, e porque buscavam maior autonomia, desafios ou a realização de um sonho. Esse resultado pode ser um indicativo de que, em uma era de carreiras sem fronteiras e proteanas – como se apresentam as carreiras das entrevistadas – os papeis de gênero perdem sua importância relativa. Podem sinalizar, ainda, uma mudança real e, talvez, irreversível da compreensão das carreiras no século XXI. Tais resultados necessitam

ser mais bem explorados em uma agenda futura de estudos, para que essas hipóteses possam ser investigadas.

Embora as entrevistadas não tenham se referido a necessidades de conciliar a vida familiar à vida profissional como motivação para o empreendedorismo – ao contrário, chegaram a reportar picos de trabalho e um envolvimento com os respectivos empreendimentos que lhes consome grande parte do tempo –, influências familiares surgiram como um importante fator de motivação para a decisão de empreender. Algumas das entrevistadas já possuíam outros familiares empreendedores e foram apoiadas ou inspiradas a se direcionarem ao empreendedorismo em função das relações familiares com essas pessoas.

Por fim, no que se refere ao processo de decisão pela carreira empreendedora, os dados deste estudo também sugerem que as empreendedoras levam fortemente em consideração na tomada de decisão os conhecimentos anteriormente obtidos na área em que desejam empreender, sendo esse o seu principal recurso na decisão.

Pode-se citar como limitação do estudo o número reduzido de entrevistas e a ausência de delimitação da população-alvo por perfil (sociodemográfico) e por características do empreendimento. Apesar disso, acredita-se que o propósito exploratório do trabalho foi atingido e que se obtiveram contribuições importantes acerca do processo decisório, das motivações e do perfil das mulheres empreendedoras, as quais podem ser futuramente exploradas em estudos de natureza quantitativa. Em particular, sugere-se, como continuidade para este estudo, a investigação descritivo-quantitativa da relação entre os tipos de fatores (*pull* e *push*) e a decisão pela carreira empreendedora entre as mulheres do século XXI, além das variáveis intervenientes nessa relação.

6 Referências

ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. M. ***The boundaryless career:*** *a new employment principle for a new organizational era*. New York: Oxford University Press, 1996.

BENDASSOLLI, P. F. Recomposição da relação sujeito-trabalho nos modelos emergentes de carreira. **Revista de Administração de Empresas**, v.49, n.4, p. 387-400, 2009.

BORGES, J. F. **Quando o empreendedorismo gera o empreendedor:** As microfundações da carreira empreendedora. 2012. 51 f. Tese – Versão Simplificada (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

CHANLAT, J.-F. Quais carreiras e para qual sociedade? **Revista de Administração de empresas**, v. 35, n. 6, p. 68-75, 1995.

DEGEN, R. J. **O empreendedor:** empreender como opção de carreira. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009, 440p.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo:** transformando ideias em negócios. 3ª edição, Rio de Janeiro: Elsevier, 2008, 232 p.

DUARTE, R. Pesquisa Qualitativa: Reflexões sobre o trabalho de campo. 2002. **Caderno de Pesquisa**, n. 115, p. 139-154, março/2002

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28, abril/junho, 1999.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª edição, São Paulo: Atlas, 2002, 175 p.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª edição, São Paulo: Atlas, 1999, 206 p.

GUEDES, S. A. **A Carreira do Empreendedor**. 2009. 160 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

HALL, D. T. ***Careers In and Out of Organizations***. Thousand Oaks, CA: Sage, 2002.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia Científica**: Ciência e Conhecimento Científico, Métodos Científicos, Teoria, hipóteses e variáveis. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 1995, 249 p.

LINDO, M. R; CARDOSO, P. M.; RODRIGUES, M. E.; WETZEL, U. Vida pessoal e vida profissional: os desafios do equilíbrio para mulheres empreendedoras do Rio de Janeiro. **RAC-Eletrônica**, v.1, n.1, art.1, p.1-15, Jan/Abr. 2007.

MACHADO, H. P. V.; BARROS, G. V.; PALHANO, D. Y. M. Conhecendo a empreendedora norte paranaense: perfil, porte das empresas e dificuldades de gerenciamento. In: EGEPE – Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. III, Brasília, **Anais...** Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003, p. 171-197.

MALLON, M.; COHEN, L. *Time for a change? Women's accounts of the move from organizational careers to self-employment*, ***British Journal of Management***, v.12, n.3, p. 217–230, 2001.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração para empreendedores:** fundamentos da criação e da gestão de novos negócios. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006, 224p.

NEVES, J. L. Pesquisa Qualitativa – características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v.1, nº 3, 2º sem./1996

PRINGLE, J. K.; MALLON, M. *Challenges for the boundaryless career odyssey*. ***International Journal of Human Resource Management***, v.14, n.5, p. 839-853, 2003.

SANTOS, A. M.; ACOSTA, A. **Empreendedorismo**: Teoria e Prática. Caçador (SC): Uniarp, 2011, 177 p.

SCALABRIN, A. C. **Carreiras sem fronteiras e trajetórias descontínuas**: um estudo descritivo sobre decisões de *opt-out*. 2008. 268 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

SILVA, S. S.; SILVA, A. M. M.; BOAS, A. A. V.; DAN, E. Características comportamentais empreendedoras: um estudo comparativo entre empreendedores e intra-empreendedores. **Revista Cadernos de Administração**, ano 1, v. 1, n. 2, jul–dez, 2008.

TILLY, C.; TILLY, C. ***Work under capitalism*** (cap. 10 – *Inequality at work: wages and promotion*). Boulder, Colo: Westview Press, 1998.