

EMPREENDEDORISMO ROSA: UM ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS SOBRE OS DESAFIOS DA GESTÃO EMPREENDEDORA FEMININA

Autores: Vívian Moura da Costa – FGV RJ
Luana Araújo Matos - UNIFOR
Ítalo Ricardo dos Santos - UESPI

RESUMO

O empreendedorismo feminino tornou-se um tema de crescente expansão no Brasil e as mulheres estão cada vez mais atuantes nas empresas dos mais diversos setores do mercado, seja por necessidade de autonomia financeira ou por oportunidade de atuação profissional. Esse fenômeno traz para o meio científico constantes demandas sobre estudos com referência ao significativo papel da mulher empreendedora na sociedade brasileira e suas envolventes. Neste sentido, este estudo aborda o objetivo geral de conhecer os principais desafios enfrentados pelas mulheres no exercício da atividade empreendedora em Teresina-PI. A metodologia desta pesquisa aplicada teve finalidade descritiva e partiu de um levantamento bibliográfico e documental, com o uso do Relatório GEM Brasil 2017. Bem como, uma pesquisa de campo utilizando dois instrumentos para a coleta, o questionário e a entrevista semiestruturada, com a participação de 07 (sete) empresas que atenderam aos critérios da pesquisa e serviram como base para o uso da técnica de estudo de casos múltiplos (YIN, 2005). A análise qualitativa dos dados contou com a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2002) e o suporte do *software* Atlas Ti para otimização das informações sobre as evidências da pesquisa. Como conclusão, o estudo mostrou como principais desafios na gestão empreendedora feminina, conforme a amostra pesquisada, as dificuldades de conciliar trabalho e família, a ausência do apoio afetivo familiar, a falta de recurso financeiro inicial e o fato de lidar com pessoas dentro de um cenário cultural desfavorável.

Palavras-Chave: Empreendedorismo; Mulheres; Desafios.

INTRODUÇÃO

A atuação feminina no cenário empreendedor das empresas apresenta questões relevantes que devem ser consideradas para o crescimento e o reconhecimento do papel da mulher dentro das organizações. Para isso, o estudo abordou o conhecimento da realidade cotidiana enfrentada pelas mulheres empreendedoras nas mais diversas áreas de atuação feminina no mercado.

O estudo parte do pressuposto de que a atividade empreendedora deve ser vista como “um processo de destruição criativa”, onde produtos, serviços ou métodos de produção existentes são destruídos e substituídos por novas formas de agir e de alcançar resultados (SCHUMPETER, 1949). Neste contexto, a atividade empreendedora feminina tem aumentado expressivamente nos últimos anos, despertando gradativamente a aplicação de estudos como forma de evidenciar as mudanças no mercado e no papel da mulher neste século.

A mulher passou a ser vista como um potencial econômico, sendo cada vez maior o número de mulheres como gestoras no mercado de trabalho. Assim, o denominado “sexo frágil” invade o mercado com resiliência e criatividade, quebrando, silenciosamente, vários paradigmas históricos, mostrando seu potencial de profissionalismo, altruísmo e determinação (DEL PRIORE, 2006).

A prática do empreendedorismo pela mulher contemporânea traz constantes demandas de adaptações e desafios, visto que os mercados são dinâmicos, a cultura brasileira não favorece a ação feminina nas empresas e os entraves de desigualdade e desempenho tornam-se cada vez mais acentuados no cotidiano do exercício das atividades empreendedoras das mulheres. Nesta perspectiva, buscou-se reunir informações para responder a seguinte questão norteadora da pesquisa: Quais são os principais desafios enfrentados pelas mulheres no exercício da atividade empreendedora em Teresina-PI?

A pesquisa tem como objetivo geral conhecer os principais desafios enfrentados pelas mulheres no exercício da atividade empreendedora em Teresina-PI. Para tal, formulou-se os seguintes objetivos específicos: (a) levantar as características das mulheres empreendedoras; (b) identificar os parâmetros de condução da atividade empreendedora por mulheres; (c) entender as dificuldades das práticas da atividade empreendedora feminina.

A justificativa da pesquisa abrange a relevância de estudos que esclareçam as dificuldades da atuação empreendedora feminina no exercício da atividade de gestão em diferentes setores do mercado. As lacunas pontuadas nos estudos acadêmicos que contribuem com as questões fundamentadas nas análises de Machado (2002), sobre o tema, com diversos estudos feitos no cenário internacional, nos quais abordam as dificuldades enfrentadas pelas mulheres no exercício de sua carreira empreendedora. Outro ponto importante, para a ênfase nos estudos acadêmicos sobre a atividade empreendedora das mulheres, são as estatísticas da atuação da mulher nas atividades empresariais nos últimos anos. Através do Relatório GEM Brasil 2017 é possível analisar as taxas de empreendedorismo total por gênero em 2017, verificando-se que os homens são ligeiramente mais empreendedores que as mulheres, 37,9% contra 35%, respectivamente. Entre os empreendedores participantes, os homens ficam com 18,6% e as mulheres com 14,4%. No entanto, analisando-se as taxas de empreendedores iniciais, observa-se que elas superam os homens, representando 20,7%, enquanto eles ficam com 19,9%.

Ainda de acordo com o referido relatório, esse comportamento do empreendedorismo segundo o gênero, pode levantar algumas reflexões: Seriam as mulheres menos persistentes na condução dos seus empreendimentos? Ou o ambiente para mulheres empreenderem ainda lhes é desfavorável e isso afeta a longevidade dos seus negócios? Em referência a isso, é necessário frisar que ao se tratar do contingente de mulheres que empreendem no Brasil, esse número é de 24 milhões e essa constatação evidencia um enorme movimento que favorece ao desenvolvimento econômico do país, com a geração de emprego e renda para muitas famílias brasileiras (GEM, 2017).

O artigo está estruturado em introdução, fundamentação teórica, dividida em três tópicos, onde o primeiro aborda o empreendedorismo feminino, o segundo explica as características das mulheres empreendedoras e o terceiro explana sobre os principais desafios encontrados pelas mulheres no empreendedorismo; em metodologia utilizada para o desenvolvimento do estudo, posteriormente sendo apresentada a análise e discussão. Para finalizar, é demonstrada a conclusão, seguida das referências bibliográficas.

2. EMPREENDEDORISMO FEMININO

É crescente o número de mulheres atuantes no mercado de trabalho nas mais diversas áreas profissionais. Elas conquistam seu espaço gradualmente, em busca de espaço na sociedade, por seus direitos e liberdade. Destacam-se em diversas áreas, como na política, como gestoras de empresas, em altos cargos de organizações e em postos de trabalhos pesados. O empreendedorismo feminino tem sido impulsionado fortemente pela capacidade de empreender e pelo estilo de gestão das mulheres.

Em 1998, a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD) promoveu seu primeiro seminário sobre mulheres empreendedoras, no qual foi discutida a relevância delas à frente de pequenas empresas, considerando que representavam metade da população mundial e que as pequenas e médias empresas constituem uma fonte importante de empregos, inovação e desenvolvimento econômico. Foram destacados três pontos que configuram a importância delas na atividade empreendedora: na economia, nos aspectos sociais e na política (MACHADO, 2002). O empreendedorismo passou a refletir o desejo de crescimento das mulheres, tanto que avança no cenário brasileiro e mundial, e pode ser explicado por fatores econômicos, sociais e culturais.

Em termos mundiais, de acordo com o Relatório da Organização Internacional do Trabalho (OIT), de 2010, em relação à força de trabalho, houve sinais de progresso em termos de igualdade de gênero nos últimos 15 anos, mas permanece uma grande diferença entre homens e mulheres quanto às oportunidades de trabalho e à qualidade do emprego.

De acordo com o Portal Brasil (2015), no Brasil, as mulheres representam a maioria da população, ocupam cada vez mais espaço no mercado de trabalho e, atualmente, são responsáveis pelo sustento de 37,3% das famílias. Os dados da última Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio (PNAD), divulgada pelo IBGE em 2013, indicam que viviam no Brasil 103,5 milhões de mulheres, o equivalente a 51,4% da população.

Um contraponto destacado pelo IPEA (2016) relata que o processo de “feminização” do mercado de trabalho brasileiro parece está desacelerado, contudo, este fator pode está associado à crise econômica e política brasileira, que afeta substancialmente todas as áreas do mercado, não somente a representatividade feminina. Nos últimos anos, a taxa de atividade

feminina oscilou muito pouco, tendo alcançado seu teto, 59%, em 2005, para depois, em 2011, cair para 56%. No ano de 2014, este valor foi de 57%. Comparando-se ao ano de 1995, é possível perceber que a taxa de atividade para mulheres era de 54,3%, menos de 3 pontos percentuais em relação a taxa de 2014, o que parece indicar um limite de inserção das mulheres no mercado de trabalho.

Diversos são os fatores que motivam as mulheres a tornarem-se empreendedoras. Um deles é o fenômeno “teto de vidro”, em que elas optam por possuírem um negócio próprio por não conseguirem ascender profissionalmente aos altos cargos das organizações. Como explicam os autores Morrison, White e Van Velsor (1987), do ponto de vista psicossocial, as empreendedoras inovam, pois ao criarem ou assumirem os cargos de liderança de seus próprios empreendimentos ultrapassam o denominado “teto de vidro”, um obstáculo simbólico que dificulta a ascensão das mulheres aos altos níveis da administração empresarial.

Para Munhoz (2000), as barreiras encontradas pela maioria das mulheres para o reconhecimento e a ascensão nas organizações, bem como a dificuldade de exercer seu estilo natural de liderança e a falta de compreensão do mundo dos negócios para o cuidado com as outras responsabilidades que as mulheres possuem, tornam-se razões para que elas optem por deixar seus atuais empregos e se lancem por conta própria como empresárias, na expectativa de poderem alcançar êxito por meio de seu estilo.

As mulheres enxergam no empreendedorismo uma forma de conquistarem a independência financeira, sucesso profissional e de conciliar trabalho e família, pois acreditam que com um negócio próprio, terão mais tempo para os filhos e maridos, através da flexibilidade de horários. O empreendedorismo se tornou a alternativa ideal para que as mulheres pudessem ter mais controle sobre o seu tempo, futuro e destino profissional, além de ser a maneira de obterem uma maior satisfação na vida pessoal e na carreira.

De acordo com Moore e Buttner (1997), as mulheres afastam-se de seus empregos formais para criarem suas empresas devido a três fatores, ordenados pelo seu grau de importância: a) autodeterminação, autonomia e liberdade; b) desafios e atrações da atividade empreendedora, compreendendo aspectos como reconhecimento e oportunidade de estar no controle do seu destino; c) obstáculos no desenvolvimento dentro das corporações, envolvendo descompasso com a cultura corporativa, discriminação e barreiras ao desenvolvimento profissional.

Segundo Anderson e Woodcock (1996), de maneira resumida, os motivos das empreendedoras para iniciarem uma nova atividade são: sobrevivência, insatisfação com a liderança masculina, descoberta de um nicho de mercado, satisfação em tomar as próprias decisões, percepção do desafio que, em combinação com o prazer e o contentamento associados, constitui o fator principal. Neste sentido, motivações diversas dão origem à ação de empreender para as mulheres, seja por necessidade ou por oportunidade. Necessidade por conta do desemprego, por precisarem complementar a renda familiar, por terem dificuldade na ascensão da carreira em empresas nas quais trabalham e por estarem insatisfeitas com seus salários. E por oportunidade, pelo fato de identificarem um nicho de mercado e decidirem investir.

Machado (2002) defende que as motivações que dão origem à ação de empreender contribuem também para a consolidação de uma identidade empreendedora e formam, juntamente com a identidade, a base do comportamento que será necessário para fazer face às barreiras que poderão enfrentar no papel de empreendedoras.

O empreendedorismo feminino é uma prova que a mulher está conseguindo firmar-se no mundo corporativo, passando a ser referência nos negócios, derrubando muitas barreiras existentes e tornando-se representativa em uma nova realidade.

3. CARACTERÍSTICAS DAS MULHERES EMPREENDEDORAS

As características dos empreendedores é uma questão bem discutida pelos pesquisadores antigos e mais atuais. Todos querem saber como são e o que fazem os empresários de sucesso, o porquê deles se tornarem bem sucedidos e se as suas características podem ser adquiridas ou desenvolvidas.

McClelland (1972) define como característica primordial do empreendedor a busca por seus objetivos, que de certa forma inclui comprometimento, definição de métricas de desempenho e controle de resultados. Neste sentido, suas ações são: analisar os riscos, buscar *feedback* a respeito de seu desempenho, ser obstinado e inovador. O autor define a necessidade de autorrealização como característica da personalidade empreendedora. Desde então, alguns estudos tem examinado diferentes traços da personalidade, como o autocontrole, a tendência ao risco e os valores pessoais (MCCLELLAND, 1972).

Nos estudos de Schumpeter (1949), foi postulado que “o empreendedor é a pessoa que destrói a ordem econômica existente graças à introdução no mercado de novos produtos ou serviços, pela criação de novas formas de gestão ou pela exploração de novos recursos materiais e tecnologias”. E neste contexto, as mulheres estão quebrando muitos dos paradigmas existentes no mundo empresarial, demonstrando, através de sua capacidade de atuação nos negócios, o quanto podem administrar uma empresa de forma competente.

Dornelas (2016) descreve os empreendedores como “pessoas diferenciadas, que possuem motivação única, são apaixonadas pelo trabalho que desenvolvem, não se contentam em ser mais um no meio da multidão, querem ser reconhecidas, admiradas, referenciadas e imitadas, deixando assim um legado.”

Filion (1997, apud DOLABELA, 2000) acredita que as características variam de acordo com as atividades que o empreendedor executa. Para Dolabela (1999), as características empreendedoras podem ser adquiridas e desenvolvidas. A preocupação de identificar o perfil do empreendedor de sucesso auxilia no processo de aprender a agir, com a adoção de comportamentos e atitudes adequadas para se tornar um.

Lodi (1999) explica que as mulheres dirigentes são humildes para aceitar situações de desmotivação por período prolongado, apresentam maior estabilidade emocional apoiada em uma maturidade psicológica, em que são pouco perceptíveis as disritmias, com maior disposição para uma pronta superação das frustrações; são objetivas e persistentes, seguindo uma linha mais disciplinada no desenvolvimento do trabalho; demonstram paciência, disposição para começar de baixo, aprender com a modéstia, suportar condições impróprias, bem como maturidade para tarefas de *housekeeping*, ou seja, administrar serviços sob condições específicas de performance e em ambientes estáveis.

No modelo feminino de condução dos empreendimentos, dentro da organização a parte humana passa a ser mais valorizada, de uma maneira em que todos se sintam mais motivados e desempenhem melhor suas tarefas. Segundo Robbins e Coulter (1998), a atuação feminina nos negócios caracteriza-se pela maior valorização da parte humana da empresa. As pessoas são tratadas como indivíduos com valores e necessidades individuais, os horários de trabalho

são mais flexíveis, o aprimoramento educacional é incentivado através do reembolso de mensalidades escolares e arranjos de divisão de trabalho.

Machado (1999) apresenta características do modo peculiar de gerenciamento das mulheres empreendedoras, as quais procuram traçar objetivos culturais e sociais nas organizações que dirigem, escolhendo objetivos relacionados à segurança no trabalho, satisfação dos clientes e dos empregados, além dos objetivos financeiros. Alguns fatores influenciam as características gerenciais destas mulheres, tais como a forma predominante do processo de tomada de decisão em organizações dirigidas por elas, que tem sido a participativa, predominando a valorização do indivíduo. Referente ao estilo estratégico, algumas escolhas têm se mostrado comuns em organizações dirigidas por mulheres, como a preocupação com a qualidade dos serviços, além disso, percebe-se que elas têm contribuído para a inovação dos modos de organização do trabalho.

Ainda no entendimento da referida autora, no processo de gestão conduzido por mulheres empreendedoras há uma tendência para que os objetivos sejam claros e difundidos entre todos na organização, pois a satisfação dos interesses de todos é buscada, procurando atender todas as pessoas sob a sua orientação, o que corresponde à expressão “senso de responsabilidade”, que significa essa preocupação em agradar todas as pessoas (MACHADO, 1999).

Outro fator bastante relevante e que interfere na atuação feminina nos negócios é a forma como as empreendedoras se autodefinem, visto que a sua figura está diretamente ligada a imagem da empresa que administra. A imagem que a gestora tem de si, afeta no seu comportamento e, conseqüentemente, interfere na formulação das estratégias e na condução dos negócios. Baró (1985) afirma que a vinculação entre a autopercepção e a ação ocorre, pois, a imagem que uma pessoa tem de si condiciona sua ação, que, por sua vez, condiciona a percepção seguinte de si mesma.

Da mesma forma que exercem um jeito particular de conduzir os negócios, as mulheres apresentam um jeito próprio ao exercerem a liderança, em que tendem a adotar um estilo mais democrático, devido às suas características de comportamento. Conforme explica Gardner (1990), “os líderes desenvolvem seus estilos à medida que interagem com seus constituintes.” E as mulheres encorajam a participação, a partilha do poder, da informação e tendem a aumentar a autoestima dos seus seguidores, preferindo liderar pela inclusão, recorrendo ao seu carisma, experiência, contatos e habilidades interpessoais para influenciar os outros (ROBBINS, 2000).

As características como disposição para acomodar situações, sensibilidade para as necessidades dos outros e preocupações comunitárias, antes consideradas fraquezas femininas, passaram a significar vantagens no mundo corporativo contemporâneo. Sem preterir que as mulheres valorizam mais o trabalho em equipe, são mais obstinadas e constantes, menos imediatistas e mais capazes de raciocinar a longo prazo. Ainda, sobrevivem melhor em tempos de crise e possuem maior abertura e flexibilidade para o aprendizado constante (SOUZA, 2010).

Diante desses fatos, a mulher marca presença nas organizações, por meio de seu perfil de liderança: são dotadas de humor e humildade, tratando com igualdade todos os envolvidos nas organizações, sorrindo ao mesmo tempo em que chamam a atenção de seus colaboradores. São honestas em relação às suas próprias fraquezas e sinceras para melhorá-las. Apresentam a capacidade de respeitar seus concorrentes aprendendo com eles. São pró ativas e determinam metas claras para os seus objetivos (DRUCKER, 1996).

4. PRÁTICAS DE GESTÃO EMPREENDEDORA FEMININA

Apesar da evolução da participação de mulheres empreendedoras no plano social e econômico, é relevante ressaltar que, desde o início da entrada no mercado de trabalho, as mulheres enfrentam dificuldades, visto que se inseriram de maneira precária, devido à falta de direitos sociais, às más condições no ambiente de trabalho, às prolongadas jornadas de trabalho e às desigualdades salariais, em comparação a remuneração dos homens.

De acordo com Nascimento (2014), a ocupação de postos de baixa capacidade técnica e de menor prestígio na hierarquia profissional, desnivelamento salarial e falta de acesso à qualificação, demonstram as desigualdades de oportunidades no mundo do trabalho, onde as mulheres estão expostas à informalidade, ao desemprego e às piores remunerações.

De acordo com Machado (2002), diversos estudos têm abordado com ênfase as dificuldades e barreiras enfrentadas por mulheres empreendedoras no exercício de suas atividades, tais como: a necessidade de desempenhar múltiplos papéis, barreiras culturais, dificuldade de conciliar trabalho e família, dificuldades na obtenção de crédito bancário, dentre outras.

As mulheres empreendedoras se esforçam para cumprir as responsabilidades de cuidado da família e dos negócios, pois o fato de serem empresárias, não exclui a realidade de serem mães, esposas e donas de casa. Ufuk e Ozgen (2001), através de uma pesquisa de método quantitativo, buscaram determinar a interação entre negócio e vida familiar de 220 mulheres empreendedoras casadas da cidade de Ankara, na Turquia. Estas mulheres acreditam que empreender afeta negativamente sua vida familiar e positivamente sua vida social, econômica e individual. Sofrem conflitos buscando equilibrar os papéis de empreendedora, mãe, esposa e dona de casa. Além disso, foram identificados fatores causadores de estresse, como demanda insuficiente de mercado, expectativa excessiva dos membros da família, fadiga física e mental e a constante tentativa de equilibrar família e empresa.

Still e Timms (2000), seguindo a mesma linha de pensamento, consideram que as mulheres são atraídas a iniciar pequenos negócios para conciliar trabalho e família, mas essa flexibilidade não restringe as responsabilidades familiares e, em muitos casos, elas são proprietárias únicas, precisando dedicar-se intensamente à empresa.

As mulheres empreendedoras apresentam dificuldade de autoconceito e aceitação, que estão geralmente relacionadas com a cultura e com o pouco tempo de atuação como empresárias (MACHADO, 2002). O autoconceito ou autopercepção das empreendedoras influencia sua visão de mundo e, conseqüentemente, sua visão nos negócios, visto que os interesses individuais guiam fortemente as intenções dos indivíduos. Dessa maneira, as atitudes ou o comportamento frente às empresas são reflexos da identidade formada pela empreendedora.

Nos estudos de Marlow e Patton (2005) discutiram-se as desvantagens enfrentadas pelas mulheres no acesso a níveis adequados de recursos financeiros em função do gênero, em uma pesquisa com método qualitativo, no Reino Unido (UK). Os resultados deixam entrever que pesquisas contemporâneas, que discutem as relações de gênero e empreendedorismo, apresentam evidências de que as mulheres enfrentam desvantagens no campo do empreendedorismo em função do gênero. Estereótipos de inferioridade em relação aos homens, especialmente, no acesso aos recursos financeiros limitam seu desempenho como empreendedoras. O mesmo ocorre quando empresárias decidem atuar no mercado internacional, visto que em muitos países, por conta de uma questão cultural, existe a

desvalorização da mulher, do seu trabalho e da sua capacidade intelectual, visualizando-se na figura feminina apenas uma antiga imagem de mãe e dona de casa.

Orser e Riding (2000) em seus estudos apresentam casos de empresárias canadenses que exportam para diferentes localidades e que enfrentaram situações nas quais homens recusaram-se a fazer negócios com elas pelo fato de serem mulheres, principalmente em transações realizadas com a Ásia, Oriente Médio, África do Sul, Índia e América do Sul.

Ainda no tocante a questão de gênero, muitas mulheres sofrem com a discriminação em alguns setores de atuação considerados masculinos. Um exemplo disso é o setor de tecnologia da informação composto por maioria de homens, prevalecendo a baixa representatividade de empresas constituídas por mulheres nas incubadoras tecnológicas (BOTELHO et al, 2008).

A atividade empreendedora pode ser muitas vezes considerada solitária para as mulheres. A falta de apoio da família e do marido no início da carreira é outra barreira encontrada por elas, assim como a falta de um mentor, de alguém que aconselhe, que guie e que ofereça ajuda, representando um relevante apoio no exercício da atividade empreendedora. Linehan (2000) aponta que o suporte afetivo e social representa dificuldade para as mulheres que desejam empreender, pois a natureza da atividade e o pouco suporte encontrado transformam a atividade empreendedora em um ambiente solitário. Pela falta desse apoio, muitas mulheres não possuem a ajuda inicial necessária. Ademais, é relevante no mundo empreendedor a figura de um mentor. O autor ainda explica que um mentor fornece informações, treinamento, conselho, direcionamento, favorece a integração social e profissional, além do suporte psicológico em uma relação que se estende ao longo do tempo (LINEHAN, 2000).

Independentemente de estarem bem atuantes e de possuírem uma boa representatividade no mundo empresarial, esses fatos refletem o sofrimento que as mulheres enfrentam e as barreiras que encontram no caminho por conta da discriminação de gênero, o que demonstra que o preconceito e a discriminação representam poderosos obstáculos à presença feminina nos negócios. Analisando o contexto global, a partir do estudo de teses, verifica-se que existe uma semelhança nas dificuldades enfrentadas pelas empreendedoras, apesar de haver diferenças associadas à cultura.

5. METODOLOGIA

O estudo foi desenvolvido a partir de uma pesquisa de natureza aplicada, que apresenta a finalidade descritiva, em que os fatos observados foram registrados, descritos, analisados e interpretados, sem nenhuma manipulação, ou seja, sem haver interferência pessoal dos pesquisadores, considerando as características de determinada população ou fenômeno e as correlações entre as variáveis. (VERGARA, 2000).

Para atingir a finalidade do estudo, os meios de investigação utilizados para o desenvolvimento da pesquisa traz um levantamento bibliográfico e documental, com o uso de publicações relevantes no tema, como o Relatório GEM Brasil 2017, a análise de dados do IBGE (2013), do IPEA (2014 e 2016), do Portal Brasil (2015) e do Portal OIT Brasil (2010). Estes meios serviram como base para uma análise do cenário do empreendedorismo feminino no Brasil. Após isso, foi feita uma pesquisa de campo, que serviu para levantar evidências práticas dos fenômenos organizacionais sobre o cotidiano das participantes.

O estudo de campo procurou constatações sobre o aprofundamento de uma realidade específica e também pôde ser feita por meio da observação direta das atividades do grupo

estudado e de entrevistas com informantes para captar as explicações e interpretações do que ocorrem naquela realidade (GIL, 2008).

Também foi utilizada a técnica de estudo de casos múltiplos, uma vez que foram escolhidas, dentro do universo amostral, sete empresas geridas por mulheres empreendedoras atuantes na cidade de Teresina-PI, para a realização do aprofundamento do estudo e constatação das evidências acerca do objetivo geral da pesquisa. O estudo de caso postulado por Yin (2005) trata-se de “um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas”.

Para a coleta dos dados da pesquisa, foi selecionada uma amostra intencional, não probabilística, que é uma maneira sem rigor estatístico, na qual os objetos de estudo da pesquisa são escolhidos a partir de uma viabilidade representativa. A amostra não probabilística é um tipo de amostragem em que existe uma dependência, pelo menos em parte, do julgamento do pesquisador ou do entrevistador de campo para a seleção dos elementos da população para compor a amostra (MATTAR, 2001). A coleta foi feita a partir de dois instrumentos, a entrevista semiestruturada com 18 perguntas abertas, que foi feita presencial e individualmente, na qual as entrevistadas respondiam livremente, e o questionário “Teste Estilo de Liderança” do autor Stephen Robbins (2000) com 22 questões voltadas para identificar qual o estilo de liderança de cada empreendedora entrevistada.

Os critérios utilizados para a escolha dessas empresárias foram: mulheres que sejam responsáveis pela gestão do próprio negócio, a experiência profissional, os anos de existência das empresas, o respaldo profissional e representatividade que possuem no setor e na cidade de atuação. A amostra intencional composta por sete mulheres empreendedoras, com negócios em segmentos diferenciados foram:

Quadro 01: Empresárias entrevistadas

Participantes	Empresa	Ramo de atuação	Nº Colaboradores	Tempo de mercado
Gestora 1- Cacilda Silva	Supricabos	Informática	7	23
Gestora 2- Cynthia Freitas	CJ Flash	Publicidade e Propaganda	25	17
Gestora 3- Eliete Rocha	Brilho & Cia / Óptica e Joalheria Brilhante	Óptica e Joalheria	45	26
Gestora 4- Evangelita Fernandes	Grupo Carvalho	Supermercado	5.700	31
Gestora 5- Fátima Sousa	Beleza & Cia	Beleza e Estética	100	22
Gestora 6- Lúcia Sousa	Casa dos Salgados	Alimentação	130	18
Gestora 7- Raquel Vilar	Hospital de Olhos Francisco Vilar	Hospitalar	250	21

Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

Em relação ao método para a análise de dados, utilizou-se a abordagem qualitativa, que busca analisar e dar significado ao que está sendo analisado, sem a utilização de métodos estatísticos e sem preocupação com a representatividade numérica (MOREIRA, 2000). Ademais, para a análise dos dados coletados utilizou-se a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2002) com o suporte do *software* Atlas Ti.

6. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Por meio da análise dos dados coletados nas entrevistas e no questionário, buscou-se conhecer as características da atividade empreendedora feminina, identificar os parâmetros de

autoestima dos seguidores. Os autores Robins e Coulter (1998) seguem a mesma linha de pensamento, quando afirmam que as mulheres valorizam a parte humana da organização. Isto ainda pode ser comprovado por alguns discursos das entrevistadas:

Entrevistada 1: “Nós investimos muito no relacionamento interpessoal dentro da empresa, a partir de eventos e ações sociais.”

Entrevistada 3: “Meu maior desafio é quando eu sei que um funcionário não está satisfeito e eu estou querendo que ele fique satisfeito, precisando que ele fique.”

Por meio das entrevistas, observou-se que as participantes valorizam a participação e as ideias dos colaboradores, prezam pela qualidade dos serviços e pela satisfação de todos os envolvidos dentro da organização. O modelo de gestão está voltado para a gestão participativa, visto que buscam descentralizar a tomada de decisão, dando mais autonomia aos seus colaboradores, com visão para os resultados. O que comprova o pensamento de Machado (1999), que afirma que no modelo de gestão feminina predomina a abordagem participativa, predominando a valorização do indivíduo e demonstram ainda algo em comum: preocupação com a qualidade dos serviços.

Outro ponto, foram às questões acerca do autoconceito que as empresárias têm, o que revela muito sobre os seus estilos de gestão, interferindo diretamente nas suas atitudes frente aos negócios. Através dos discursos das gestoras, ao serem questionadas sobre a percepção que tinham sobre elas mesmas e sobre as suas empresas, ficou evidenciado que a forma como elas se definem reflete na maneira que descrevem o seu modo de atuação/gestão dos negócios. O que reafirma o raciocínio de Baró (1985), ao relatar que a imagem que a pessoa tem de si condiciona sua ação.

Sobre o fator mais importante para gerir uma empresa, a gestora 1 destacou a liderança como fundamental, por através dela se conseguir tudo dentro da organização. A gestora 2 ressaltou o equilíbrio e a perseverança como fatores importantes, por serem necessários no momento de crise ou de alguma dificuldade, já a gestora 4 ressaltou a importância de um planejamento estratégico para a empresa, que seja entendido por todos da organização, para que assim os colaboradores possam se esforçar para atingir os resultados finais. O que valida o pensamento de Machado (1999), que declara que no processo de gestão conduzido por mulheres empreendedoras há uma tendência para que os objetivos sejam claros e difundidos entre todos na organização, pois a satisfação dos interesses de todos é buscada.

Todas as executivas consideraram o conhecimento importante para a gestão da empresa, o que demonstra que estão sempre em busca de incentivar a procura por informações e por treinamento e desenvolvimento visando a melhoria das práticas organizacionais. Esses resultados comprovam o pensamento de Souza (2010), que afirma que as mulheres apresentam flexibilidade para o aprendizado constante.

Quanto ao diferencial competitivo da empresa dentro do mercado no qual está inserida, as gestoras 1, 2, 3, 5, 6 e 7, convergem na ideia de um diferencial voltado para o atendimento das questões a cerca da qualidade de produtos e serviços como um constante desafio na atividade empreendedora no mercado. A gestora 7 ainda considerou a questão da resolutividade, da qualidade dos médicos do hospital e de realmente querer fazer uma oftalmologia de qualidade. A entrevistada 4 destacou a questão da identificação pela empresa que existe por parte dos colaboradores, dos clientes e do mercado. Essas informações comprovam os estudos de Machado (1999), que defende o modo peculiar de gerenciamento

das mulheres empreendedoras, as quais procuram traçar objetivos culturais e sociais nas organizações que dirigem, escolhendo objetivos relacionados à satisfação dos clientes e dos empregados.

Em relação ao terceiro objetivo, que aborda as dificuldades das práticas da atividade empreendedora feminina, quanto aos múltiplos desafios encontrados por elas no início da carreira profissional, as gestoras 1 e 2 relataram a falta de recursos financeiros para montar e manter o funcionamento da empresa, o que comprova o raciocínio de Machado (2002) ao afirmar que uma das diversas dificuldades e barreiras enfrentadas por mulheres empreendedoras no exercício de suas atividades é a obtenção de crédito bancário apropriado.

As gestoras 5 e 7 afirmaram que a falta de experiência com negócios foi a maior dificuldade no começo, visto que tiveram que aprender na prática, com os erros e os acertos, a como administrar uma empresa. Enquanto que as gestoras 3, 4 e 6, apontaram como maior desafio a conciliação da vida pessoal e profissional, assim como a adaptação aos múltiplos papéis assumidos e desenvolvidos. O que confirma a linha de pensamento de Still e Timms (2000) ao afirmarem que as mulheres, ao abrirem o próprio negócio, buscam maior flexibilidade de horários, o que não ocorre, pois além de executarem as atividades da casa e da família, precisam se dedicar demasiadamente a empresa.

No tocante a conciliação da vida pessoal e profissional, todas as entrevistadas tiveram dificuldades mesmo depois de anos de trabalho, tentando conciliação das atividades com o tempo de gestão dos negócios. Como a gestora 4, que afirmou conseguir essa conciliação através da praticidade, sempre buscando se organizar e aproveitar da melhor maneira o seu tempo. Da mesma forma a gestora 7, que elegeu prioridades na vida, buscando apoiar e ser presente na vida dos filhos. A gestora 1 afirmou que ao longo de sua carreira focou muito bem na vida profissional e deixou a vida pessoal de lado, somente agora é que está reestruturando-a. O mesmo acontece com a 6, que no começo não tinha vida pessoal. Somente depois de ter organizado a empresa e passado a ter confiança nos seus colaboradores, é que conseguiu realizar outras atividades, como viajar.

Esses resultados refletem aos estudos de Machado (2002), em que ressalta que as mulheres, por se dedicarem demais aos negócios, acabam não tendo tempo para si. Apesar de muitas optarem pelo próprio negócio para terem maior flexibilidade de horários, isso acaba não acontecendo, pois o que persiste é a falta de equilíbrio entre trabalho e família; e de Ufuk e Ozgen (2001), que através de uma pesquisa provaram que as mulheres acreditam que empreender afeta negativamente sua vida familiar, sofrendo conflitos buscando equilibrar os papéis de empreendedora, mãe, esposa e dona de casa.

Referente aos obstáculos enfrentados até alcançarem a liderança, cada empreendedora apresentou uma resposta diferente. A gestora 1 afirmou que o fato de ser mulher em um universo masculino foi difícil, visto que possui uma empresa voltada para o setor de informática, comprovando o raciocínio de Botelho et al (2008), ao afirmar que o setor de tecnologia da informação é composto por maioria de homens, prevalecendo a baixa representatividade de mulheres.

A gestora 2 colocou a questão burocrática e organizacional como dificuldade, além da adesão do respeito de todos. A gestora 3 destacou a falta de segurança como obstáculo, visto que trabalha em um ramo muito visado por todos, que é o ramo de joias. A gestora 7 ressaltou a conquista da confiança como principal obstáculo, além de ter que lidar com fornecedores, lidar com convênios e com a construção da empresa, por terem sido coisas novas para ela.

Em se tratando dos desafios encontrados pelas executivas já como gestoras, as empresárias 2, 5, 6 e 7 apresentaram uma única e curiosa resposta: lidar com pessoas. Como demonstram os depoimentos a seguir:

Entrevistada 5: “É gente. É trabalhar com gente, por isso eu tive que me trabalhar muito. (...) Nós devemos estar muito preparados para esses desafios, que são pessoas, que cada um tem um mapa de mundo, que cada um tem uma visão de mundo (...)”

Entrevistada 6: “Lidar com pessoas. A mão de obra qualificada hoje está muito difícil. Tem época que estamos sem confeitoiro, aí nós selecionamos alguém, formamos e no final, quando a pessoa já está preparada, ela nos abandona. (...)”

Como a maioria das empresárias citou como modelo de referência de gestão uma figura masculina e, em contrapartida, outras não citaram ninguém em específico, pode-se fazer uma associação ao estudo de Machado (2002), que declara que o empreendedorismo ainda está atrelado à figura do homem, ou seja, existe uma ausência de modelos de referência feminina que pudessem contribuir para o desenvolvimento dessas mulheres.

Algumas empreendedoras, como as entrevistadas 2, 5 e 6 ainda apresentaram outra dificuldade no desenvolvimento inicial de suas atividades: não obtiveram apoio afetivo da família. A gestora 6 não teve o auxílio de ninguém para iniciar o empreendimento, afirmando, que no começo muitos desafios foram superados por conta da falta de acreditação das pessoas com seu trabalho. Isto vai ao encontro do pensamento de Linehan (2000) que alega como dificuldade enfrentada pelas empreendedoras a falta de suporte afetivo e social.

7. CONCLUSÃO

A pesquisa buscou conhecer os desafios enfrentados pela mulher na atividade empreendedora nas organizações, considerando a ascensão feminina como uma nova realidade do mundo empresarial, no qual as mulheres demonstram a sua conduta e maneira de encarar as dificuldades; evidenciando com isso, possuem uma forma particular e diferenciada para gerir e administrar seus empreendimentos.

Por meio da análise das informações coletadas, considerando a metodologia aplicada no estudo, foi possível obter resposta quanto à questão norteadora da pesquisa. No início, os principais desafios enfrentados pelas empresárias nas suas carreiras foram a conciliação trabalho e família, a harmonização da vida pessoal e profissional, a flexibilização de seus horários, visto que precisaram se adaptar aos múltiplos papéis e conseguir lidar com o conflito familiar (STILL E TIMMS, 2000; MACHADO, 2002; UFUK E OZGEN, 2001). Ademais, no início da carreira profissional, algumas não obtiveram o apoio afetivo necessário (LINEHAN, 2000) e outras ainda tiveram que saber lidar com a falta de capital inicial (MACHADO, 2002). Como gestoras demonstraram que possuem problemas na parte de gerenciamento de pessoas, o fato de lidar com pessoas tem sido algo bastante complexo.

Além disso, foi possível conhecer as características das mulheres empreendedoras, ficando evidenciado que as empresárias são determinadas, pró ativas, responsáveis, organizadas, humildes, honestas, compromissadas com os negócios, além de serem descentralizadoras, inovadoras, esforçadas, exigentes, práticas e objetivas (DRUCKER, 1996; LODI, 1999). Essas características pessoais das empresárias relacionam-se com a forma que

se autodefinem e com a atuação delas dentro das organizações, visto que a maneira de autodefinição que alguém tem de si mesma, reflete em suas ações (BARÓ, 1985).

Analisando-se os parâmetros de condução da atividade empreendedora por mulheres, observou-se que o estilo de gestão delas é bastante similar, voltado para uma abordagem mais participativa, onde a cooperação dos colaboradores é bastante valorizada dentro das organizações. As gestoras incentivam a educação como forma de potencializar a capacidade humana (SOUZA, 2010) e enfatizam valores como honestidade, lealdade, ética, respeito, humildade, inovação e comprometimento. No modo de gerir, as empresárias apresentam uma postura mais descentralizadora, onde proporcionam maior autonomia aos seus contribuintes, porém, estão sempre visando o alcance de metas e objetivos organizacionais. Elas apresentam um sentimento de responsabilidade por todos os envolvidos na empresa, demonstrando preocupação com a parte humana da organização, direcionando o seu modo de atuação para o modelo de gestão participativa, na qual valorizam a participação dos colaboradores e reconhecem as atividades desenvolvidas por eles (MACHADO, 1999; GARDNER, 1990; ROBBINS, 2000; ROBINS E COULTER, 1998).

Como sugestão de pesquisas futuras no tema, pode-se mencionar que contribuições importantes direcionam estudos para as abordagens de cunho quantitativo com recortes temporais da atuação da mulher na gestão empreendedora, análises multivariadas sobre o tema, estudos estatísticos sobre a ação empreendedora feminina. Bem como, as análises sobre as atividades femininas em outros países com culturas diferentes do Brasil, que podem complementar o tema de forma relevante, proporcionando a continuidade do estudo.

REFERÊNCIAS

ANDERSON, A. H.; WOODCOCK, P. *Effective entrepreneurship: a skills and activity based approach*. Oxford, UK/Cambridge, MA: Blackwell Publishers Ltda, 1996.

BARÓ, M. I. *Accion e ideologia: psicologia social*. 2. ed. Salvador: UCA Editores, 1985.

CASSOL, Neidi Krewer; SILVEIRA, Amelia; HOELTGEBAUM, Marianne. Empreendedorismo Feminino: Análise da Produção Científica da Base de Dados do *Institute for Scientific Information (ISI)*, 1997-2006. XXXI Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 22 a 26 de setembro, 2007.

DEL PRIORE, Mary. *História das Mulheres no Brasil*. 8ª ed. São Paulo: Contexto, 2006.

DOLABELA, F. *Oficina do empreendedor*. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DRUCKER, P. F. *Administrando em tempos de grandes mudanças*. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

FILION, Louis J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. RAUSP, São Paulo v.34, n.2, p.05-28, abril/junho 1999.

FILION, Louis; DOLABELA, Fernando. *Boa Ideia! E agora: plano de negocio, o caminho seguro para criar e gerenciar sua empresa*. São Paulo: Editora Cultura, 2000.

GARDNER, John W. *Liderança: sucesso e influência a caminho da modernidade*. Rio de Janeiro: Record, 1990.

GEM, Relatório Executivo. Empreendedorismo no Brasil, 2017. Disponível em:

https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Relat%C3%B3rio%20Executivo%20BRASIL_web.pdf
f Acesso em: Agosto de 2018.

IPEA. Políticas sociais: acompanhamento e análise. Nº 22. IPEA: Brasília, 2014.

_____. Mulheres e trabalho: breve análise do período 2004-2014. Nota técnica nº 24. IPEA: Brasília, março de 2016. Disponível em:

http://trabalho.gov.br/images/%20Documentos/Noticias/Mulher_e_trabalho_marco_2016.pdf Acesso em: Agosto de 2018.

LINEHAN, M. *Senior Female International Managers. Great Britain: Ashgate, 2000.*

LODI, J. B. Fusões e aquisições: o cenário brasileiro. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

NASCIMENTO, Sara Diniz. Precarização do trabalho feminino: a realidade das mulheres no mundo do trabalho. Anais do III Simpósio Gênero e Políticas Públicas, Universidade Estadual de Londrina, 2014.

MACHADO, Hilka Vier. Tendências do comportamento gerencial da mulher empreendedora. In: Encontro Nacional de Pós-graduação em Administração ENANPAD, Foz do Iguaçu, 1999.

MACHADO, Hilka Vier. Identidade Empreendedora de mulheres no Paraná. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

MACHADO, Hilka Vier. Tendências do comportamento gerencial da mulher empreendedora. 2008. Disponível em: http://tupi.fisica.ufmg.br/~michel/docs/Artigos_e_textos/A_mulher-e-o-mercado_de_trabalho/017%20-%20Tend%EAncias%20do%20Comportamento%20Gerencial%20da%20Mulher%20Empreendedora.pdf Acesso em: Agosto de 2018.

MARLOW, Susan; PATTON, Dean. *All credit to men? Entrepreneurship, finance and gender. Entrepreneurship Theory & Practice*, v. 29, n. 6, p.717-735, nov. 2005.

MATTAR, F. N.; Pesquisa de marketing. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MCCLELLAND, David C. A sociedade Competitiva – Realização e Progresso Social. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

MOORE, D. P. & Buttner, E. H. *Women entrepreneurs: moving beyond the glass ceiling. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1997.*

MOREIRA, D. A. Natureza e fontes do conhecimento em Administração. Revista Administração online FEA-USP e FECAP- v. 1, n. 1, jan/fev/mar. 2000.

MORRISON, A. & WHITE, R., & VAN VELSOR, E. *Breaking the glass ceiling: can women reach the top of America's largest corporations?* Reading, MA: Addison-Wesley, 1987.

MUNHOZ, G. de S. Quais as contribuições que o estilo feminino de liderança traz para as organizações empreendedoras? In: Encontro Nacional De Empreendedorismo, 1, 2000. Maringá. Anais... Maringá: EGEPE, out. 2000, p. 164-176.

OIT BRASIL. Igualdade de gênero e raça no trabalho: avanços e desafios. Brasília: OIT, 2010, 216 p. Disponível em: http://www.oit.org/brasiliasites/default/%20files/topic/gender/pub/igualdade_genero_262.pdf Acesso em: Agosto de 2018.

ORSER, B.; RIDING, A. *An empirical study of gender challenges of exporting for women-owned business.* ASAC- IFSAM 2000, Proceedings. Montreal, 2000, 1CD.

PORTAL OIT BRASIL. Mais mulheres optam por trabalhar, mas igualdade de gênero no trabalho ainda está longe. Disponível em: <http://www.oit.org/brasiliacontent/%20mais-mulheres-optam-por-trabalhar-mas-igualdade-de-g%C3%AAnero-no-tra%20balho-ainda-est%C3%A1-longe> Acesso em: Agosto de 2018.

PORTAL BRASIL. Mulheres são maioria da população e ocupam mais espaço no mercado de trabalho. Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/cidadania-e-justica/2015/03/mulheres-sao-maioria-da-populacao-e-ocupam-mais-espaco-no-mercado-de-trabalho> Acesso em: Agosto de 2018.

ROBBINS, Stephen Paul. Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROBBINS, S.; COULTER, M. Administração. 5. ed. Rio de Janeiro: PHB, 1998.

SCHUMPETER, J. *The Theory of economic development*. Harvard University Press, 1949.

SOUZA, C. O poder do Batom: Liderança feminina como vantagem competitiva. Disponível em: Artigos. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/opoder-do-batom-lideranca-feminina-como-vantagem-competitiva/30088/>> Acesso em: Agosto de 2018.

STILL, L.; TIMMS, W. "I want to make a difference "Women small business owners: their business, dreams, lifestyles and measures of success". ICSB World Conference Proceedings. Brisbane, junho, 2000. 1 CD.

STILL, L.; TIMMS, W. *Women's business: the flexible alternative workstyle for women*. *Women in Management Review*, vol 15(5/6):272-283, 2000.

UFUK, Hatun.; OZGEN, Ozlen. *Interaction between the business and family lives of women entrepreneurs in Turkey*. *Journal of Business Ethics*. v. 31, n. 2, p. 95-106, May 2001.

VERGARA, Sylvia C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 3. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.