



**FACULDADE DOIS DE JULHO  
ADMINISTRAÇÃO**

**ANA MARIA DE ALMEIDA MOURA**

**AS MULHERES EMPREENDEDORAS  
NO DESENVOLVIMENTO DO MICRO E PEQUENO NEGÓCIO:  
UM ESTUDO DE CASO DO CONSÓRCIO SOL BAHIA**

**Salvador  
2007**

**ANA MARIA DE ALMEIDA MOURA**

**AS MULHERES EMPREENDEDORAS  
NO DESENVOLVIMENTO DO MICRO E PEQUENO NEGÓCIO:  
UM ESTUDO DE CASO DO CONSÓRCIO SOL BAHIA**

Monografia apresentada ao curso de Administração da Faculdade 2 de Julho como pré-requisito para obtenção do grau de bacharel em Administração, sob orientação da Prof<sup>a</sup>. Claudiani Waiandt.

**Salvador  
2007**

**ANA MARIA DE ALMEIDA MOURA**

**AS MULHERES EMPREENDEDORAS  
NO DESENVOLVIMENTO DO MICRO E PEQUENO NEGÓCIO:  
UM ESTUDO DE CASO DO CONSÓRCIO SOL BAHIA**

Monografia aprovada pelo Curso de Administração da Faculdade 2 de Julho, como requisito para obtenção do grau de Administração pela Banca Examinadora composta pelos membros:

Prof<sup>a</sup>. Claudiani Waiandt  
Mestre em Administração pela UFES-Universidade Federal do Espírito Santo.

Prof<sup>a</sup> Thereza Olívia Rodrigues Soares  
Mestre em Desenvolvimento Humano e Responsabilidade Social pela Fundação Visconde de Cairu

Prof<sup>a</sup> Kelly Sampaio Martins  
Mestre em Desenvolvimento Humano e Responsabilidade Social pela Fundação Visconde de Cairu

Salvador, 15 de junho de 2007

Dedico este trabalho aos meus pais, João Ferreira de Moura (in memoriam) e Francisca de Almeida Moura, que durante todos os anos de minha vida, ensinou-me a manter-me no melhor caminho, fazendo-me acreditar que eu poderia chegar onde quisesse.

Muito Obrigada!

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, que está presente na minha vida. A Vós, Meu Deus, fonte de toda sabedoria agradeço de todo o meu coração por esta conquista.

Aos meus familiares, pelo apoio, pela paciência, pela compreensão nas minhas ausências, e acima de tudo, pela força e incentivo.

A minha querida madrinha Otelina e a Waldemir, pela amizade, carinho e incentivo nas horas mais difíceis da minha vida.

À Professora Claudiani Waiandt, minha orientadora, pelo profissionalismo, competência, paciência, e por acreditar em mim.

Aos meus queridos colegas e hoje, amigos: Marília, Osildo, Iljanio, Vinicius. Foram quatro anos inesquecíveis, que me ensinou a importância da amizade, solidariedade e companheirismo.  
Muito obrigada pelos momentos maravilhosos que passamos juntos!

Aos meus colegas do SEBRAE, Gilvany Isaac, Jeisy, Adélio Marques, Norma e Michelangelo, pelo incentivo e colaboração tão necessárias.

A todo o corpo docente da Faculdade 2 de Julho, pela importante contribuição na minha formação acadêmica em que dividiram comigo os seus conhecimentos sempre acompanhados de exemplos de vida e de força de vontade que me ajudaram a vencer todos os obstáculos dessa caminhada.

A todos, que direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho.

Muito obrigada!

As diferenças entre homem e mulher são exatamente isso: diferenças, não defeito, doença ou demérito. Mulher não é um segundo, mas o outro sexo.

Diana Hales

## RESUMO

MOURA, Ana Maria de Almeida. **Empreendedorismo Feminino**: Características das Mulheres Empreendedoras no Desenvolvimento do Micro e Pequeno Negócio: Um Estudo de Caso do Consórcio Sol Bahia. Orientadora: Professora Claudiani Waiandt. Salvador: Faculdade 2 de Julho, 2007. Monografia (Graduação em Administração).

O empreendedorismo feminino vem crescendo num ritmo acelerado, principalmente no setor de serviços, onde as mulheres assumem cada vez mais o papel de empreendedora, contribuindo para a geração de emprego e renda, mas também revelando que a multiplicidade de papéis desempenhados no ambiente familiar e profissional, são desafios que estão sendo vencidos com garra, coragem e determinação. Este estudo tem como objetivo analisar as características empreendedoras das proprietárias-dirigentes das micro e pequenas empresas que compõem o Consórcio Sol Bahia, integrante do Projeto de Desenvolvimento dos Arranjos Produtivos Locais de Confecções da Rua do Uruguai e Entorno, na cidade do Salvador-Bahia. A metodologia aplicada foi pesquisa qualitativa, por meio da estratégia do estudo de caso, através de entrevista com aplicação de roteiro semi-estruturado, aplicada nas quatro proprietárias-dirigentes das micro e pequenas empresas que compõem o Consórcio. A análise de dados foi realizada através da análise de conteúdo. Os resultados obtidos na pesquisa confirmaram a existência de algumas características empreendedoras femininas, além de uma gestão centralizadora no que se refere aos processos decisórios, que, por tratar-se de micro e pequenas empresas, as decisões são realizadas individualmente.

**Palavras-chave:** empreendedorismo feminino, mercado de trabalho, Consórcio Sol Bahia.

## ABSTRACT

MOURA, Ana Maria de Almeida. Feminine Entrepreneurship: Characteristics of the Enterprising Women in the Development of the Small Business: A Study of Case of Sol Bahia Consortium. Orienting: Professor Claudiani Waiandt. Salvador: Faculdade 2 de julho, 2007. Monograph (graduation in Administration).

Feminine entrepreneurship has grown in a fast rhythm, mainly in the sector of services, in which the women has taken the role of entrepreneur, not only contributing to the job and income generation, but also revealing that the multiplicity of roles performed in both familiar and professional environment are challenges that have been overcome with claw, courage and determination. This study has the objective to analyze the entrepreneur characteristics of the owners of the small companies that compose Sol Bahia Consortium, member of the development project of the local productive arrangements of confections of Uruguay Street, and surrounded areas, in the city of Salvador, Bahia. The applied methodology was the qualitative research, through the strategy of the study of case, with the application of interview with semi-structured script, applied to the four owner-leaders of the small companies that compose the Consortium. The data analysis was accomplished through the content analysis. The results obtained in this research confirmed the existence of some feminine enterprising characteristics, besides a centralizing administration regarding to the decisive processes, in which, as speaking of small companies, the decisions are accomplished individually.

**Keywords:** Feminine entrepreneurship, market of work, Sol Bahia Consortium

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Evolução de Empreendedores estabelecidos no Brasil (2002 – 2005) .....	25
Figura 2 – Evolução da Taxa de Empreendedores novos no Brasil (2001-2005) .....	25
Figura 3 – Empreendedores estabelecidos por países (2005) .....	26
Figura 4 – Participação das Mulheres nas Regiões Metropolitanas e Distrito Federal (1999 – 2006) .....	53

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Segmentos com maior número de MPEs	24
Quadro 2 – Causas das dificuldades e razões para a mortalidade das empresas .....	24
Quadro 3 – Modelo de McClelland: resumo das características empreendedoras por conjunto de características .....	28
Quadro 4 – Características dos empreendedores .....	29
Quadro 5 – Características de empreendedores bem sucedidos .....	29
Quadro 6 – Tipos de habilidades necessárias em empreendedorismo .....	34
Quadro 7 – Classificação dos valores segundo Empinott .....	36
Quadro 8 – Comparação entre empreendedores e empreendedoras .....	63
Quadro 9 – Tendências do comportamento gerencial de mulheres empreendedoras .....	65
Quadro 10 – Resumo das necessidades, conhecimentos, habilidades e valores das empreendedoras .....	73

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Evolução das MPEs e MGEs – período 2000 – 2004.....	23
Tabela 2 – Evolução da taxa de empreendedores por gênero no Brasil (2001-2005) .....	27
Tabela 3 – Taxa de atividades, segundo o sexo e a escolaridade – Brasil .....	54
Tabela 4 – Participação feminina em ocupações selecionadas – Brasil .....	55
Tabela 5 – Crescimento de mulheres executivas – período 1996 – 2006.....	57
Tabela 6 – Perfil das proprietárias-dirigentes e das empresas do Consórcio Sol Bahia .....	69

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

APL – Arranjos Produtivos Locais

DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócios Econômicos

FCC – Fundação Carlos Chagas

FGV – Fundação Getúlio Vargas

GEM – Global Entrepreneurship Monitor

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

MGE – Médias e Grandes Empresas

MPE – Micro e Pequenas Empresas

MTE – Ministério do Trabalho e do Emprego

OCDE – Organização para o Desenvolvimento e Cooperação Econômica

ONGs – Organizações Não Governamentais

PNQ – Plano Nacional de Qualificações

SEBRAE – Serviço de Apoio a Micro e Pequena Empresa

USAID – Agência Norte-Americana de Desenvolvimento Internacional

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
1.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	17
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>19</b>
2.1 A HISTÓRIA DO EMPREENDEDORISMO .....	19
<b>2.1.1 O Empreendedorismo no Brasil .....</b>	<b>22</b>
2.2 CARACTERÍSTICAS DO COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR .....	27
<b>2.2.1 Necessidades do Empreendedor .....</b>	<b>30</b>
<b>2.2.2 Conhecimentos para empreender.....</b>	<b>31</b>
<b>2.2.3 Habilidades para empreender .....</b>	<b>32</b>
<b>2.2.4 Valores importantes para o empreendedor.....</b>	<b>35</b>
<b>3 A TRAJETÓRIA DA MULHER E O TRABALHO .....</b>	<b>37</b>
3.1 A MULHER NA IDADE MÉDIA .....	38
3.2 A MULHER NO PERÍODO COLONIAL .....	42
3.3 A MULHER NO NOVO MILÊNIO .....	47
<b>4 EMPREENDEDORISMO FEMININO .....</b>	<b>58</b>
4.1 A MULHER E O EMPREENDEDORISMO FEMININO .....	58
4.2 CARACTERÍSTICAS DAS MULHERES EMPREENDEDORAS .....	61
<b>5 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....</b>	<b>66</b>
5.1 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	67
<b>5.1.1 O Consórcio Sol Bahia.....</b>	<b>67</b>
<b>5.1.2 Caracterização das Empresas que integram o Consórcio Sol Bahia .....</b>	<b>68</b>
<b>5.1.3 As características empreendedoras das proprietárias das empresas integrantes do APL de Confecções da Rua do Uruguai.....</b>	<b>68</b>
<b>6 CONCLUSÕES.....</b>	<b>77</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	
<b>ANEXO</b>	
<b>APÊNDICES</b>	

## 1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo representa atualmente um importante agente de desenvolvimento econômico de uma sociedade, possibilitando a entrada de homens e mulheres no mundo dos negócios. Nos últimos vinte anos, ganhou espaço, despertou interesse dos meios empresarial, político e acadêmico e propiciou transformações em vários setores da economia, principalmente devido ao desemprego e aumento da pobreza. Ao pensar na criação de uma empresa, o empreendedor contribui para o aumento do número de empregos, renda e impostos do governo, além de transformar um sonho em realização pessoal, exigindo do empreendedor não só o desejo de ganhar dinheiro e acumular bens materiais, mas, também, a associação de emotividade e racionalidade juntamente com o desafio pessoal para demonstrar que é capaz de desenvolver estratégias que contribuam para a implantação do seu negócio, e conseqüentemente, a superação dos obstáculos. As pesquisas recentes revelam que existem, hoje, no Brasil, quinze milhões de empreendedores, ou seja, uma grande maioria disposta a correr os riscos de empreender. Esse crescimento fez surgir o interesse de instituições públicas e privadas, universidades e Organizações Não Governamentais (ONGs) que vêem no empreendedorismo uma alternativa para as pessoas realizarem o sonho de ter seu próprio negócio, assim como, incentivar o governo a criar políticas voltadas para a criação de micro e pequenas empresas. De acordo com o Serviço de Apoio a Micro e Pequena Empresa (SEBRAE) o surgimento de microempresas cresceu vertiginosamente nos últimos anos, representando, atualmente, 98% das empresas criadas, no período de 2000 a 2005. Esses dados demonstram que as microempresas contribuem de forma efetiva na geração de novos empregos, na promoção e sustentabilidade do progresso econômico do País.

O desafio de criar um empreendimento pode ser realizado por homens ou mulheres de qualquer classe social, qualquer profissão, que deseje sair da ociosidade, que seja criativo, inovador, motivador e que esteja disposto a assumir riscos e a contribuir para o desenvolvimento do País, assim como, buscar melhoria de vida para si próprio. Neste

contexto, está inserido o empreendedorismo feminino que, nos últimos anos, vem crescendo num ritmo acelerado, competindo com o empreendedorismo masculino, principalmente no setor de serviços, onde as mulheres assumem, na maioria das vezes, o papel de empreendedoras, que cada dia vêm optando em trocar empregos formais para investir em empreendimentos independentes, num número cada vez maior do que os homens, principalmente pela condição social das mulheres que sustentam seus lares, que, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), chega a um terço.

No ano de 2005, houve um aumento de 10,8% do empreendedorismo feminino, enquanto que o empreendedorismo masculino ficou com uma taxa de 11,8%, denotando que os homens ainda empreendem mais que as mulheres, mas pode-se observar que a diferença é de apenas 1,07%, que, se comparado aos anos anteriores, é muito pequeno.

Os dados acima são frutos de pesquisa divulgada pelo Relatório Mundial da *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) realizada no ano de 2005. A pesquisa registrou um aumento da presença feminina nos novos negócios no Brasil; com um percentual de 29% (em 2000), e em 2005 (46%), num total de 6,3 milhões de mulheres empreendedoras. (GEM, 2005, p. 59).

De acordo com o SEBRAE (2005), no Brasil, as restrições financeiras tais como alta carga tributária, dificuldades de acesso ao crédito são impedimentos fortes para quem deseja abrir seu próprio negócio, independente de gênero, porém, o que se observa é que, mesmo com tais dificuldades, as mulheres estão crescendo como empreendedoras, contribuindo, dessa forma, para a geração de emprego e renda, expansão da economia e dos serviços, com garra e determinação, consciente do seu papel para realizar um trabalho que sustente o seu crescimento pessoal e profissional. Assim, o empreendedorismo feminino tem possibilitado às mulheres uma oportunidade de abrir o seu próprio negócio, o que revela uma surpresa, principalmente pela multiplicidade de papéis que a mulher desempenha no âmbito familiar, na comunidade, no ambiente profissional, enfrentando desafios para se auto-realizar, assim como, pela necessidade de complementarem a renda familiar. Por outro lado, as mulheres têm demonstrado possuir características empreendedoras como iniciativa, perseverança, autoconfiança, inovação, disposição para correr riscos, além de emotividade, versatilidade, sensibilidade, flexibilidade, atenção aos detalhes e intuição, características cada vez mais valorizadas no ambiente empresarial. Além disso, outras características atribuídas aos homens empreendedores como necessidade de reconhecimento, de autonomia e independência, poder e *status*, segurança e auto-realização estão presentes também nas mulheres, porém, com algumas diferenciações, como ressalta Hisrich e Peters (2004, p. 86),

“[...] os homens são mais confiantes e menos flexíveis e tolerantes do que as mulheres, o que pode resultar em estilos administrativos bem diferentes”.

Desse modo, vários pesquisadores têm se interessado em discutir o papel das mulheres pelo crescimento do empreendedorismo feminino nos pequenos negócios e também, pela representação e força de trabalho feminina nas empresas de médio e grande porte e seu avanço na liderança dos negócios. Assim, a importância do estudo é contribuir com a exploração do tema que, apesar de sua relevância, ainda é incipiente na academia.

Por conseguinte, o objetivo geral deste estudo, consiste em analisar as características empreendedoras feminina e a sua influência na gestão das proprietárias-dirigentes das cinco micro e pequenas empresas do Consórcio Sol Bahia, integrante do Projeto de Desenvolvimento dos Arranjos Produtivos Locais (APL) de Confeções da Rua do Uruguai e Entorno, na cidade do Salvador.

Baseado no objetivo principal, os objetivos específicos deste estudo são os seguintes:

- Debater a teoria sobre empreendedorismo e gênero e suas diferenças no que diz respeito ao ambiente empresarial.
- Analisar a gestão das mulheres empreendedoras frente ao empreendimento ao qual dirige.
- Conhecer as suas necessidades, conhecimentos, habilidades e valores inerentes às mulheres empreendedoras das empresas que compõem o Consórcio Sol Bahia.

A partir destes objetivos, partiu-se para pesquisa com a seguinte questão:

De que forma as características empreendedoras femininas influenciam na gestão das proprietárias das micro e pequenas empresas que compõem o Consórcio Sol Bahia?

Para responder a esta pergunta, ao analisar as características empreendedoras e a sua influência na gestão das proprietárias das micro e pequenas empresas que compõem o Consórcio Sol Bahia, pressupõe-se que pelo fato das mulheres serem mais flexíveis, boas ouvintes, terem aptidão para negociação, compartilharem informações, elas possuam características que possam contribuir para uma gestão flexível e descentralizadora, voltada para um estilo de liderança em que estarão presentes a valorização, motivação, crescimento e a preocupação com a qualidade.

Diante do exposto, procurou-se estudar minuciosamente as características empreendedoras femininas, especificamente das proprietárias-dirigentes do micro e pequenas empresas que compõem o Consórcio Sol Bahia, considerando-se as suas necessidades,

conhecimentos, habilidades e valores, importantes para um processo de gestão.

## 1.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa foi delineada a partir do estudo de caso que, de acordo com Roesch (2005, p. 201), é “[...] uma estratégia de pesquisa que permite o estudo do fenômeno em profundidade dentro do seu contexto, sendo especialmente adequado ao estudo de processos e explora fenômenos com base em vários ângulos”. Analisando o pensamento de Yin (1981 *apud* Roesch, 2005, p. 201), o mesmo enfatiza que “estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto”. Por outro lado, Godoy (1995, p. 25) ressalta que “o estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Visa ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular”.

De acordo com esses autores, o estudo de caso como estratégia de pesquisa possibilita ao pesquisador dispor de informações que proporcionem ao mesmo descrever processos, permitindo o entendimento de fenômenos organizacionais a partir de uma análise profunda do ponto de vista da situação na qual o pesquisado está envolvido. A coleta de dados foi realizada com a aplicação de questionário constituído por questões abertas, por meio de entrevista semi-estruturada, onde foram abordados os seguintes tópicos: a) dados pessoais das proprietárias (idade, estado civil, nível de escolaridade e área de formação); (b) dados da empresa (ramo de atividades e ano de criação da empresa, número de empregados, tempo de atuação no mercado). Os dados foram analisados levando-se em consideração as respostas das empreendedoras entrevistadas, através da análise de conteúdo. Além disso, foram utilizados os dados secundários para a pesquisa bibliográfica: livros, artigos publicados na internet, revistas especializadas que possibilitaram adquirir informações sobre o tema pesquisado.

Este estudo está dividido em seis seções principais. O Capítulo 1 refere-se à introdução onde são apresentados o tema, o objetivo, a justificativa, o pressuposto e a metodologia aplicada (coleta e análise de dados). O Capítulo 2 apresenta o empreendedorismo do ponto de vista histórico onde são elencados vários conceitos sobre o termo na visão dos autores pesquisados, a sua importância no cenário nacional, bem como a importância do empreendedor neste contexto. São analisadas, ainda, as características do comportamento empreendedor (necessidades, conhecimentos, habilidade e valores) como mecanismos

importantes para o processo de empreender. O Capítulo 3 faz uma análise da trajetória da mulher e o seu avanço no mercado de trabalho, onde são discorridos os seus papéis na sociedade desde a Idade Média, passando pelo Período Colonial, e no Novo Milênio, enfatizando as dificuldades enfrentadas pela mulher desde a sociedade patriarcal e a sua evolução ao longo do século, a relação trabalho e família de mulheres, a sua inserção no mercado de trabalho e as dificuldades enfrentadas para conciliar os diferentes papéis na sociedade. O Capítulo 4 concentra informações sobre o avanço do empreendedorismo feminino, dando atenção especial às características das mulheres empreendedoras baseadas nos autores pesquisados que serviram de base para a análise da pesquisa. O Capítulo 5 fornece informações sobre a caracterização da pesquisa, onde são apresentadas a coleta de dados e os resultados da pesquisa. O Capítulo 6 é destinado à conclusão da pesquisa, onde são tecidas algumas considerações, limitações do estudo, sugestões e recomendações para futuros trabalhos sobre gestão feminina em áreas ainda pouco exploradas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 A HISTÓRIA DO EMPREENDEDORISMO

O empreendedorismo deriva do termo francês *entrepreneurship*, que significa empreender, ou seja, por em execução, fazer algo difícil. Na Idade Média, foi usado para “descrever o indivíduo que gerenciava projetos de produção, sem assumir nenhum tipo de risco, administrando apenas projetos usando os recursos fornecidos, geralmente pelo governo do seu país”. (DORNELAS, 2001, p. 27). A partir do século XVII, o empreendedor ficou conhecido como o indivíduo responsável pela realização de acordos contratuais para fornecimento de produtos ou realização de algum tipo de serviço, subordinado ao capitalista, que disponibilizava os recursos para a realização do negócio (HISRICK e PETERS, 2004, p. 27).

À proporção que o empreendedorismo foi ganhando importância, tornou-se objeto de estudos de vários autores, a exemplo dos economistas Richard Cantillon (1755) e Jean Baptiste Say (1803) que estudaram o empreendedor sob dois aspectos: o primeiro, “associou o empreendedor à inovação; e, o segundo, enfatizou as atitudes e o comportamento como elementos indispensáveis para definir as funções do empreendedor.” (DOLABELA, 1999, p. 47). Na visão desses autores, os empreendedores detectavam oportunidades, assumiam riscos, sendo responsáveis pela produção e comercialização dos produtos, mas com atitudes inovadoras. Nesse sentido, o conceito de Say permanece até hoje: “o empreendedor é alguém que inova e é agente de mudanças” (DOLABELA, 1999, p. 47). Com o advento da Revolução Industrial, o empreendedor passou a ser visto sob a ótica econômica, ficando responsável pelo planejamento, organização e administração da empresa, sendo confundido com o administrador, fato que gerou muitas controvérsias quanto às funções exercidas por cada um (DORNELAS, 2001, p. 28).

Para efeito de comparação serão elencados vários conceitos do termo

empreendedor na visão de alguns autores que se empenharam em seus estudos sobre o tema. Esta análise se faz necessária por reconhecer que o conceito de empreendedor possui várias acepções devido à diversidade de opiniões dos autores pesquisados. Um dos primeiros teóricos a definir o termo empreendedor foi Joseph Schumpeter. Na visão desse autor, citado por Dornelas:

O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais, podendo também inovar dentro de negócios já existentes. (SCHUMPETER, 1949 *apud* DORNELAS, 2001, p. 37)

Para Adam Smith (1937), o empreendedor era considerado proprietário de um estabelecimento que dispunha de capital, no qual exercia funções inerentes a administrador, fazendo um intercâmbio entre o trabalhador e os consumidores. Na visão de Dolabela (1999, p. 69), “não são considerados empreendedores os indivíduos que, por exemplo, adquiram uma empresa e não introduzam qualquer inovação (seja na forma de vender, de produzir, de tratar os clientes), mas somente gerenciem o negócio”.

Ainda segundo Dolabela (1999, p. 68) “o empreendedor é alguém que define por si mesmo o que vai fazer e em que contexto será feito. Ao definir o que vai fazer, ele leva em conta seus sonhos, desejos, preferências, o estilo de vida que quer ter [...]”. Na visão de Filion (1991, *apud* DOLABELA, 1999, p. 68), “o empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões”, sem ser dono do capital. Filion (2000, p. 25) enfatiza que “os empreendedores empenham sua energia na inovação e no crescimento, exprimindo-se de duas maneiras: através da criação da empresa ou desenvolvendo alguma idéia nova numa empresa pré-existente, seja adquirida através de compra ou herdada”. Ainda segundo Filion (2000 *apud* DOLABELA, 1999, p. 69) “os empreendedores podem ser voluntários (que têm motivação para empreender) ou involuntários (que são forçados a empreender por motivos alheios à sua vontade: desempregados, imigrantes, etc.). Para Peter Drucker (1987, p. 25), os empreendedores são indivíduos inovadores. Segundo esse autor: “a inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio ou serviço diferente”. Na visão deste autor, os empreendedores devem sempre buscar a inovação como uma oportunidade para o êxito do empreendimento. Outra definição vem de Fortin (1992 *apud* DOLABELA, 1999, p. 68), “empreendedor é uma pessoa capaz de transformar um sonho, um problema ou uma oportunidade de negócios em uma empresa viável” Coadunando com Filion (1999, p. 19), Dolabela (1999, p. 44) define

empreendedor como “alguém capaz de desenvolver uma visão, mas não só, com capacidade de persuadir terceiros, sócios, colaboradores, investidores e convencê-los de que sua visão poderá levar todos a uma situação confortável no futuro”. Para Albagli Neto (1998, p. 19) o “empreendedor é o responsável pela idéia do negócio, na identificação de oportunidades, concentrando sua atenção na implantação da empresa, envolvendo-se emocionalmente,” [...] nas fases de nascimento e pré-infância da empresa. Para os autores Hisrick e Peters

O conceito de empreendedor torna-se mais refinado quando são considerados princípios e termos de uma perspectiva empresarial, administrativa e pessoal, ou seja, o empreendedor é visto sob vários aspectos: por economistas (combina recursos, trabalho e materiais), para os psicólogos (guiados pelas necessidades de obter algo), para homens de negócios ( vistos como uma ameaça, um concorrente) ou para sociedade (capazes de introduzir meios de produzir empregos e gerar riquezas). (HISRICK e PETERS, 2004, p. 29).

Em síntese, a maioria das definições sobre empreendedor na visão dos autores consultados refere-se a atitudes e comportamentos, entre eles: (1) ter iniciativa (2); agente de mudanças (3) criatividade (4) aceitação de riscos e fracassos (5) identificação de oportunidades (6) inovação (7) desenvolver visões. Dentre todas as definições a dos autores Hisrick e Peters (2004, p. 29) abrange a maioria desses aspectos, ao definir que “o empreendedorismo é o processo de criar algo novo com valor, dedicando-se tempo e espaço necessários, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as recompensas conseqüentes da satisfação e da independência econômica e pessoal”.

O empreendedorismo passou a ser visto como fenômeno empresarial a partir da década de 70, quando as grandes empresas passaram a produzir mais e com menos empregados, levando-as a reestruturação dos seus quadros de pessoal, levando os trabalhadores a partirem para o trabalho autônomo, fato que contribuiu para a criação das micro, pequenas e médias empresas (MPEs), incentivadas por instituições públicas e privadas, universidades, organizações não governamentais (ONGs), engajadas na geração de riquezas e benefícios para a sociedade. Nesse sentido, Dolabela comenta:

Uma das características das PME é a sua dependência da comunidade local, que poderá ou não está dotada de fatores importantes de aceleração do desenvolvimento, como ambiente favorável ao empreendedorismo, a vontade comunitária de implementação de uma rede de negócios, instituições de apoio, facilidades para obtenção de financiamentos, etc. (DOLABELA, 1999, p. 30)

Portanto, os empreendedores são indivíduos capazes de criar e inovar para estabelecer e atingir objetivos, estando sempre aptos a encarar novas oportunidades que

possam contribuir com a sociedade gerando recursos para o seu empreendimento e extraindo os melhores benefícios de suas inovações.

### 2.1.1 O Empreendedorismo no Brasil

No Brasil, “pode-se dizer que o empreendedorismo está apenas começando, mas os resultados já alcançados indicam que estamos no início de uma revolução silenciosa”, diz Fernando Dolabela (1999, p. 54). O empreendedorismo vem contribuindo para o desenvolvimento econômico, possibilitando a criação de micro e pequenas empresas, proporcionando aumento do emprego e renda e provocando mudanças no panorama econômico e social do País para uma parcela da população que precisa de estímulo para se inserir no mercado de trabalho que por vários motivos não conseguem trabalho formal (SEBRAE, 2005). Nesse sentido, algumas ações estão sendo desenvolvidas para disseminar a cultura empreendedora, seja através de cursos, *workshop*, treinamento, ou instituições de ensino, a exemplo da *Junior Achievement*, organização americana sem fins lucrativos que atua no segmento de economia e negócios, com filiais em 112 países, inclusive no Brasil, com o objetivo de incentivar o interesse pelo empreendedorismo nos jovens em idade escolar proporcionando aos mesmos uma visão detalhada do mundo dos negócios. A decisão de instituições de ensino em incentivar o ensino do empreendedorismo tem gerado polêmica no meio acadêmico; isso ocorre porque alguns acreditam que o espírito empreendedor é inato, não podendo, portanto, ser aprendido em sala de aula; já outros, acham que o empreendedorismo pode ser ensinado e aprendido através vários cursos, principalmente no curso de administração. Nesse sentido, Dolabela, Hisrick e Peters comentam:

[...] defendem a idéia de que a administração de empresas está contida no empreendedorismo. O argumento é que aquela ciência lida com o gerenciamento, forma pessoas capazes de operar um sistema já existente, otimizá-lo, desenvolvê-lo, enquanto o empreendedor, além de lidar com o gerenciamento, cria novos sistemas em que o gerente irá operar. Ou seja, sem o empreendedor, não haverá a função gerencial. (DOLABELA, 1999, p. 46).

O estudo do empreendedorismo é relevante atualmente não só porque ajuda os empreendedores a melhor atender a suas necessidades pessoais, mas também devido à contribuição econômica dos novos empreendimentos. Mais do que aumentar a renda nacional através da criação de novos empregos, o empreendedorismo atua como uma força positiva no crescimento econômico ao servir como ligação entre a inovação e o mercado. (HISRICK e PETERS, 2004, p. 43)

Desse modo, o ensino do empreendedorismo proporcionará aos jovens aprenderem técnicas que lhes permitam gerenciar seu empreendimento, embora não signifique que indivíduos com maior aprendizado serão melhores empreendedores do que aqueles sem formação acadêmica; ou seja, pessoas que são empreendedores natos continuarão a existir e servirão de referência para aqueles que desejem empreender, porém, “[...] outros poderão ser capacitados a desenvolver as características empreendedoras que contribuirão para a criação de empresas duráveis” (DORNELAS, 2001, p. 38).

Nesse contexto, é que instituições como o SEBRAE, que atua como fomentador do empreendedorismo, têm criado oportunidades para que o empreendedor desenvolva características empreendedoras, através de capacitação e treinamento, proporcionando aos mesmos a iniciação do seu próprio negócio. Como resultado das ações desenvolvidas percebe-se que o empreendedorismo tem contribuído para o aumento de criação de novas empresas nos últimos anos. Pesquisas realizadas pelo Observatório das Micro e Pequenas Empresas (MPE), no período de 2000 a 2004, relevaram um aumento de 22,1%, na taxa de expansão dos pequenos negócios (Tabela 1); dos 924 mil novos estabelecimentos abertos no Brasil, 98% são micro e pequenas empresas, o que representa para a economia 67% das pessoas ocupadas, 56% dos empregados com carteira assinada, 62% das pessoas ocupadas. (SEBRAE-SP, 2006, p.1).

**Tabela 1 – Evolução das MPE e MGEs (1)**

DENOMINAÇÃO	2000	2004	TAXA DE EXPANSÃO (2000 / 2004)
MPEs	4,117 milhões	5,028 milhões	22,1%
MGEs	68,5 mil	81,9 mil	19,5%
<b>TOTAL DE ESTABELECEMENTOS</b>	<b>4,186 milhões</b>	<b>5,110 milhões</b>	<b>22,1%</b>

Fonte: Observatório das MPEs – SEBRAE – SP (2006, p. 4).

Nota: MPEs = micro e pequenas empresas

MGE = médias e grandes empresas

Verificou-se também que os setores de comércio (56%), serviço (30%) e indústria (14%) concentram o maior número de MPEs, conforme estudos do Observatório. O Quadro 1 demonstra os segmentos com maior número de micro e pequenas empresas criadas no período pesquisado confirmando que existe uma gama de oportunidades para quem deseja empreender.

COMÉRCIO	SERVIÇOS	INDÚSTRIA
Mercearias e minimercados	Serviços às empresas	Construção (edificações)
Varejo de vestuário	Lanchonetes e restaurantes	Confecções
Varejo de material de construção	Transporte terrestre	Alimentos e bebidas
Farmácias e perfumarias	Serviços de informática	Produtos de metal
Comércio de autopeças	Atividades recreativas e entretenimento	Móveis

Fonte: Observatório das MPEs – SEBRAE – SP (2006, p. 7)

**Quadro 1 – Segmentos com maior número de MPEs.**

No entanto, apesar desse crescimento, o empreendedor brasileiro ainda encontra dificuldades para implantar o seu negócio devido ao alto índice de mortalidade das micro e pequenas empresas, que chegou a 49,9%, no período de 2000 a 2002. As principais razões para o fechamento das empresas são: a falta de capital de giro, falta de clientes, recessão econômica, falta de crédito bancário, falhas gerenciais, falta de mão-de-obra qualificada e instalações inadequadas (SEBRAE, 2005). Outros fatores que contribuem para a mortalidade das micro e pequenas empresas é a inexistência de um plano de negócios e o desconhecimento das estratégias de *marketing*. O Quadro 2 demonstra as razões para a mortalidade das micro e pequenas empresas.

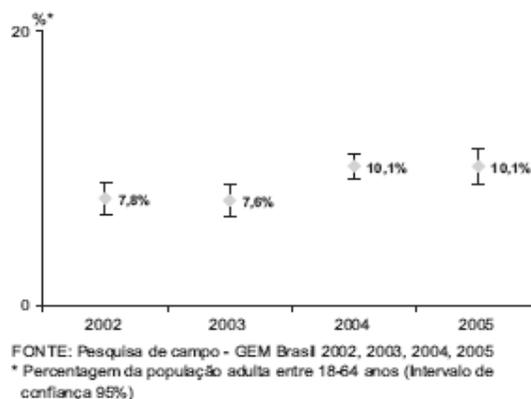
CAUSAS DAS DIFICULDADES E RAZÕES DA MORTALIDADE DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS			
CATEGORIAS	RANKING	DIFICULDADES / RAZÃO	PERCENTUAL
Falhas gerenciais	1°	Falta de capital de giro	42%
	3°	Problemas financeiros	21%
	8°	Ponto / local inadequado	8%
	9°	Falta de conhecimentos gerenciais	7%
Causas Econômicas Conjunturais	2°	Falta de clientes	25%
	4°	Mau pagadores	16%
	6°	Recessão econômica no país	14%
Logística Operacional	12°	Instalações inadequadas	3%
	11°	Falta de mão-de-obra qualificada	5%
Políticas Públicas e Arcabouço legal	5°	Falta de crédito bancário	14%
	10°	Problemas com fiscalização	6%
	13°	Carga tributária elevada	1%
	7°	Outra razão	14%

Fonte: Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil - SEBRAE, 2004, p. 15.

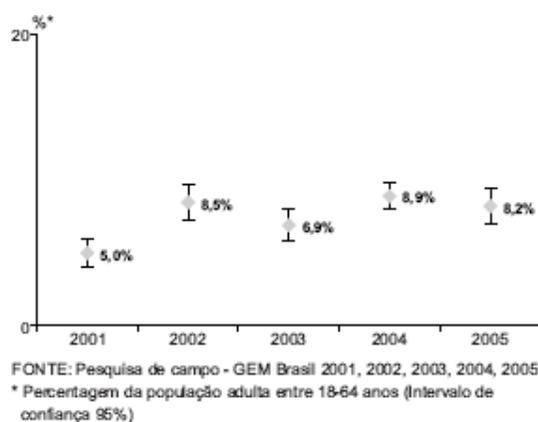
**Quadro 2 - Causas das dificuldades e razões para a mortalidade das empresas**

Embora os problemas relacionados às falhas gerenciais e causas econômicas dificultem a sobrevivência das micro e pequenas empresas no Brasil, a pesquisa GEM revelou que, no período de 2002 a 2005, a taxa de empreendedores estabelecidos subiu de 7,8% para 10,1% (Figura 1), enquanto que a taxa de empreendedores novos no Brasil, no período

compreendido entre 2001 e 2005, subiu de 5,0% para 8,2%, respectivamente (Figura 2). (GEM, 2005, p. 31-34).

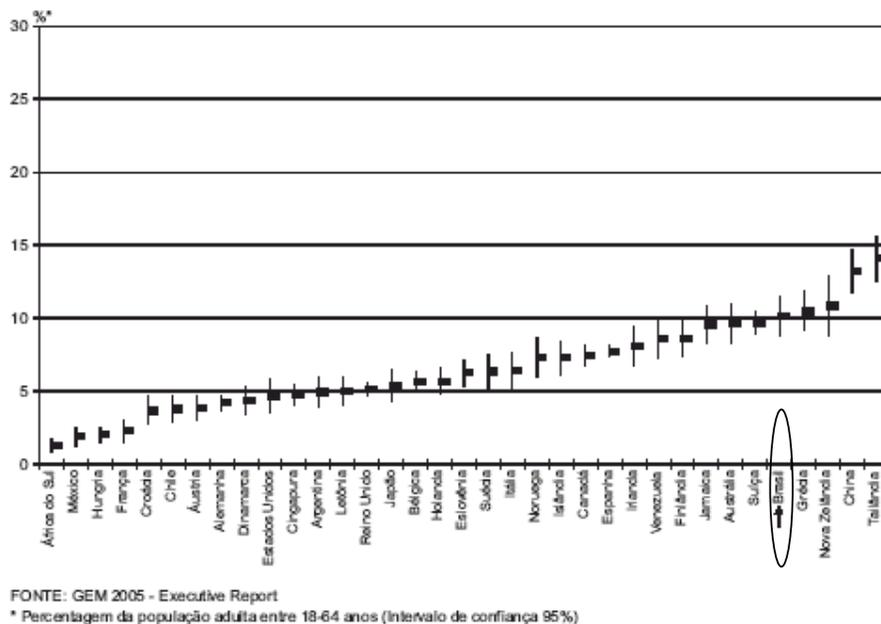


**Figura 1 – Evolução da Taxa de Empreendedores estabelecidos no Brasil - 2002 – 2005**



**Figura 2 – Evolução da Taxa de Empreendedores novos no Brasil – 2001 – 2005**

No que diz respeito ao contexto internacional, o Brasil ocupa a sétima posição entre os países pesquisados, perdendo para Estados Unidos, China, Jamaica, Nova Zelândia, Tailândia e Venezuela (Figura 3), registrando, no ano de 2005, uma taxa de 11,3% de empreendedores novos, o que representa 15 milhões de empreendedores (GEM, 2005, p. 29-30).



**Figura 3 – Empreendedores estabelecidos por países 2005**

Por outro lado, as pesquisas demonstraram que o empreendedorismo no Brasil não está relacionado a uma escolha de vida ou a uma oportunidade surgida, mas a uma necessidade que, quando comparada a outros países, é elevada, principalmente pela atual situação econômica e social do País. Outro fator que contribui para o aumento da taxa de empreendedores no Brasil é a dificuldade de criação de postos de trabalho por parte de grandes e médias empresas que vem reduzindo os seus quadros de funcionários, deixando os trabalhadores sem perspectivas estáveis de trabalho. Assim, pode-se dizer que o empreendedor brasileiro se sente motivado a ter o seu próprio negócio, por não conseguir sobreviver, devido à alta taxa de desemprego, estando aí, incluídas as mulheres que vem se destacando no desenvolvimento de atividades empreendedoras, embora, ainda seja em número menor que os homens. Porém, a pesquisa GEM (2005) revelou que, no período de 2001 e 2005, houve uma aproximação entre homens e mulheres nas atividades empreendedoras, com uma variação de 1,07%, significando que para cada homem empreendedor há uma mulher empreendedora (GEM, 2005, p. 60). (Tabela 2).

**Tabela 2 – Evolução da taxa de empreendedores por gênero no Brasil – 2001 –2005**

ANO	EMPREENDEDORES					
	HOMEM		MULHERES		RAZÃO	
	Taxa (%)	Empreendedores	Taxa (%)	Empreendedores	Homem/Mulher	
2001	15,4	7.561.000	9,2	4.705.000	1,61	
2002	16,0	8.333.000	11,3	6.112.000	1,36	
2003	14,2	7.360.000	11,7	6.216.000	1,18	
2004	15,7	8.857.000	11,3	6.515.000	1,36	
2005	11,8	6.779.000	10,8	6.344.000	1,07	

Fonte: Pesquisa GEM Brasil 2001, 2002, 2003, 2004, 2005. p. 60

Desse modo, o crescimento do empreendedorismo feminino revelado pela pesquisa, tem incentivado instituições como o SEBRAE a criar condições para que as mulheres empreendedoras busquem novas oportunidades de crescimento. Como incentivo às mulheres empreendedoras foi criado em 2004 o Prêmio SEBRAE Mulheres Empreendedoras onde anualmente participam mulheres empreendedoras de todas as regiões do País que implementaram um pequeno negócio e que obtiveram sucesso para que sirvam de exemplo para outras mulheres que também desejem realizar-se como empreendedora.

## 2.2 CARACTERÍSTICAS DO COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR

Atualmente, o empreendedor é considerado um importante agente sócio econômico que contribui para o crescimento dos pequenos negócios. A maioria dos estudos sobre empreendedorismo consiste em identificar nos indivíduos comportamentos e características de personalidade que contribuam para o seu empreendimento. Um dos primeiros autores a estudar o comportamento dos empreendedores foi McClelland, que na década de 60, descobriu que o comportamento e as atitudes são fatores importantes para o crescimento pessoal e profissional. De acordo com esse autor, as características que o empreendedor necessita desenvolver estão reunidas em três grupos: realização, planejamento e poder (SEBRAE, 2003, p. 26), onde estão inseridas diversas características comportamentais. O Quadro 3 demonstra de forma resumida o agrupamento das características empreendedoras identificadas por McClelland.

REALIZAÇÃO	PLANEJAMENTO	PODER
Busca de oportunidades e iniciativa	Busca de informações	Persuasão
Persistência	Estabelecimento de Metas	Rede de Contatos
Correr riscos calculados	Planejamento	Independência
Exigência de qualidade e eficiência	Monitoramento sistêmico	Autoconfiança
Comprometimento		

Fonte: Como entender o mundo dos negócios: o empreendedor, a empresa, o mercado. Edição SEBRAE, 2003, p. 26

**Quadro 3 – Modelo de McClelland: resumo das características empreendedoras por conjunto de características**

Várias pesquisas têm sido realizadas para conhecer as características e comportamentos que envolvem a figura do empreendedor, já que possui uma forma peculiar de agir e se comportar. Segundo Mori, citado por Uriarte (2000, p. 39), os estudos realizados enfatizam que as principais características e comportamentos dos empreendedores de sucesso estão relacionados a necessidades, conhecimentos, habilidades e valores. Nesse, sentido Dolabela comenta,

O indivíduo portador das condições para empreender saberá aprender o que for necessário para criar, desenvolver e realizar sua visão. No empreendedorismo, o ser é mais importante do que o saber: este será consequência das características pessoais que determinam a metodologia de aprendizagem do candidato a empreendedor. (DOLABELA, 1999, p.70-71).

Ainda, segundo Dolabela,

O comportamento empreendedor faz parte de um processo total, que comporta várias dimensões da vida e diferentes escolhas. Estas nem sempre são realizadas de forma consciente: podem ocorrer do acaso de encontros, de atividades anteriores, da influência de um professor, do exemplo de alguém que tenha estimulado nosso interesse por tal ou qual assunto. (DOLABELA, 1999, p. 20).

Para Dornelas (2001, p. 32) as características decisivas para quem pretende empreender são: (1) visão de negócio (2) disciplina (3) assumir riscos (4) inovação (5) orientado para mudanças (6) persistência (7) possuir conhecimento (8) ser bem relacionado (9) saber explorar ao máximo as oportunidades. Para Albagli Neto (1998, p. 23) as características necessárias a um empreendedor na abertura de um negócio são: (1) direção (compreende traços de personalidade, iniciativa, persistência, ambição); (2) assunção de riscos (3) conhecimento técnico (4) responsabilidade pessoal. Estudos realizados por Timmons (1994; Hornaday 1982, *apud* Dolabela 1999, p. 71), identificaram algumas principais características de um empreendedor. O Quadro 4 apresenta os resultados desses estudos.

Tem iniciativa, autonomia, autoconfiança, otimismo, necessidade de realização
Tem perseverança e tenacidade para vencer obstáculos
É capaz de se dedicar intensamente ao trabalho e concentra esforços para alcançar resultados.
Tem sempre alto comprometimento; crê no que faz.
Cultiva a imaginação e aprende a definir visões.
Volta-se para resultados, para o futuro, para o longo prazo.

Fonte: DOLABELA. Oficina do Empreendedor, 1999, p. 71.

**Quadro 4 – Características do Empreendedor**

Para Filion (2000, p. 2-7) essas são características comuns encontradas em proprietários de pequenas empresas e de empreendedores em geral, porém, em seus estudos à proporção que o empreendedor prospera em seu empreendimento outras características são identificadas (Quadro 5).

Valores e cultura de empreendedores adquiridos por meio de contato com, pelo menos, um modelo empreendedor durante a sua juventude
Experiência nos negócios
Diferenciação
Intuição
Envolvimento
Trabalhadores incansáveis
Sonhadores realistas (visionários)
Líderes
Trabalham em rede com moderação
Tem seu próprio sistema de relações com os empregados
Controladores do comportamento das pessoas ao seu redor
Aprendizagem dos seus próprios padrões

Fonte: FILION, Louis Jacques. RAE Light. v.7, n.º. 3, p.2-7 – Jul/set 2000

**Quadro 5 – Características de empreendedores bem sucedidos**

Assim, na visão de Filion (1997 *apud* DOLABELA 1999, p. 70) as “características variam de acordo com as atividades, o tempo e a fase de crescimento da empresa”; isso ocorre porque em virtude da mutabilidade do comportamento humano, as características vão se modificando em função do seu comportamento e atitudes, da forma como ele gerencia a empresa e vivencia as situações cotidianas que permitem explorar o seu potencial empresarial. Por outro lado, o empreendedor é movido por necessidades, conhecimentos, habilidades e valores que influenciam o seu comportamento no processo de empreender. Para melhor compreensão detalha-se resumidamente, como esse atributos influenciam o comportamento empreendedor.

### 2.2.1 Necessidades do Empreendedor

O empreendedor possui várias necessidades que influenciam o seu comportamento, que quando saciadas levam-no a sentirem-se vencedores. Um dos primeiros estudiosos a fazer uma abordagem sobre as necessidades dos indivíduos foi Abraham Maslow que identificou cinco tipos de necessidades básicas: fisiológicas, segurança, social, estima e auto-realização, que são essenciais à sobrevivência humana, e quando atendidas são substituídas por outras necessidades à medida que as hierarquias das necessidades vão sendo satisfeitas (CIELO, 2001, p. 26). Porém, no campo do empreendedorismo, os estudos realizados por McClelland identificaram que a necessidade de realização é uma característica bastante forte no empreendedor, pois nela está intrínseco o desejo de ser reconhecido pela sua eficácia, eficiência e pelo que é capaz de fazer. Para esse autor, a necessidade de realização faz com que as pessoas sintam-se motivadas a modificarem as suas vidas, a irem de busca de um ideal e se tornarem competitivas perante o mercado, e, naturalmente, iniciarem um empreendimento. Nesse sentido, McClelland (1972, p. 253 *apud* Lenzi, Venturi e Dutra, 2005, p. 2) afirma que: “[...] uma sociedade que tenha um nível geralmente elevado de realização, produzirá um maior número de empresários ativos, os quais, por sua vez, darão origem a um desenvolvimento econômico mais rápido”. Essa necessidade estimula o empreendedor a aumentar o seu potencial, a enxergar a empresa como um local de aperfeiçoamento de aptidões e realização pessoal. Ainda segundo esse autor, “a motivação humana, que é medida pelo *n Achievement* (necessidade de realização) leva o homem a realizar novos empreendimentos” (in Albagli Neto, 1998, p. 21), a assumir riscos, e estar em constante busca de oportunidades para serem reconhecidos pelas suas capacidades. Alguns autores defendem a existência de outras necessidades num empreendedor, tais como: necessidade de aprovação, de independência, desenvolvimento pessoal e de segurança. Para Lezana e Tonelli (1998 *apud* CIELO 2001, p. 26) “a necessidade de aprovação, incentiva o empreendedor a alcançar alta posição na sociedade, desejo de ser respeitado pelos amigos, aumento de *status*, ser prestigiado pela família, e ser reconhecido e aceito”. Desse modo, sente-se valorizado pelo seu esforço, conhecimento e qualidades. Outra necessidade bastante forte no empreendedor é a necessidade de independência; ela conduz o empreendedor a ter liberdade para manter suas decisões, mesmo diante de resultados desanimadores, ter flexibilidade para gerenciar a sua vida pessoal e profissional e, acima de tudo, acreditar na sua capacidade de vencer as dificuldades. A necessidade desenvolvimento pessoal, estimula o

empreendedor a se desenvolver, a buscar o aperfeiçoamento para acompanhar o desenvolvimento tecnológico a fim de detectar oportunidades que surgirão durante a vida pessoal e empresarial. Já a necessidade de segurança, proporciona ao empreendedor uma visão da empresa como uma proteção de ordem psicológica, psíquica e física, tais como, desemprego, estabilidade, confiança, saúde, entre outras, com a intenção de buscar sempre o lucro que possa dar-lhe uma vida digna. Vale ressaltar que as necessidades mudam durante vários estágios da vida, com níveis de influência em maior ou menor escala, de acordo com o momento que está vivendo; portanto, as necessidades do empreendedor variam de acordo com o seu atual estágio de vida e das perspectivas que ele tem para realizar (CIELO, 2005, p. 27).

### **2.2.2 Conhecimentos para empreender**

Os conhecimentos são os alicerces da aprendizagem do ser humano e representam o caminho para o desenvolvimento pessoal e profissional, e é adquirido através de um conjunto de informações e na compreensão de técnicas que viabilize o bom desempenho em todos os aspectos da vida. De acordo com Lezana e Tonelli,

A busca do conhecimento nos permite experimentar situações cotidianas vivenciadas na prática, e, também através da observação, embora possam ser modificados ao longo do tempo, à proporção que passamos a compreender os fenômenos, que, naturalmente, geram mudanças nos comportamentos dos indivíduos, sendo, portanto imprescindível para o crescimento humano. (LEZANA E TONELLI (1998 *apud* CIELO, 2001, p. 28).

Como enfatiza, Maximiano,

Os conhecimentos funcionam como pontos de referência para a compreensão dos fenômenos e como base para o desenvolvimento de habilidades. Quanto mais ampla a gama de conhecimentos de que a pessoa dispõe, maior se torna a quantidade de fenômenos que ela é capaz de interpretar (MAXIMIANO, 1995, p. 74).

Desse modo, o conhecimento funciona como um referencial para o desenvolvimento humano através de uma gama de informações adquiridas através da compreensão, técnicas e habilidades para o atendimento das necessidades pessoais e profissionais, e servirão de base para um melhor desempenho em todos os aspectos da vida.

Os empreendedores são ávidos pelo saber e aprendem continuamente, pois acreditam que quanto maior for o domínio sobre o seu negócio terão maiores chances de êxito. Esse conhecimento pode vir através de experiência prática, na

busca de informações obtidas em publicações, cursos, ou através de pessoas que montaram seu próprio negócio (DORNELAS, 2001, p. 23)

Assim, o empreendedor está sempre em busca do conhecimento, porém, o conhecimento não significa apenas conhecimento técnico, mas envolve aspectos relacionados com as experiências anteriores de cada ser humano, que são trazidos de situações cotidianas e do meio em que vive. Por outro lado, Cielo (2001, p. 29) ressalta que “pequenos empreendedores não se preocupam em aumentar seus conhecimentos, alegando não ter tempo, ou que já sabem de tudo, porém, essa desatenção deixa-os fora do mercado, prejudicando a sua autoconfiança.” Portanto, é imprescindível que o empreendedor esteja bem informado para acompanhar as tendências do mercado e dirigir melhor o seu empreendimento.

Para Lezana e Tonelli (1998, *apud* CIELO, 2001, p. 29) os conhecimentos necessários para empreender envolvem: (1) aspectos técnicos, referem-se ao conhecimento do produto e de todo o processo produtivo ou do serviço que deseja prestar; (2) experiência na área comercial, visa dar suporte para atender as necessidades dos clientes; (3) experiência empresarial, possibilita ao empreendedor um maior conhecimento sobre os aspectos organizacionais na criação de uma empresa. Outro aspecto importante para o empreendedor é a escolaridade pois ela possibilita a aquisição de conhecimentos que servirão de base para a sua vida, proporcionando uma convivência satisfatória com todas as pessoas, assim como, entender e interpretar a realidade. Nesse sentido, pesquisas efetuadas pelo SEBRAE *apud* Dolabela (1999, p. 133) revelaram que “quanto maior a escolaridade dos empreendedores, maiores as chances de sucesso”. Por outro lado, a formação complementar dará ao empreendedor a oportunidade de adquirir novos conhecimentos ou aperfeiçoamento além daqueles que já possui, podendo ser adquiridos a partir de interesses particulares ou para atender as necessidades do seu negócio. (CIELO, 2001, p. 30).

### **2.2.3 Habilidades para empreender**

As habilidades fazem parte do processo de vivências adquiridas através da experiência pelo indivíduo à medida que enfrenta situações repetitivas e que vão sendo incorporadas às suas ações como meio para emitir respostas que vislumbre um bom desempenho. Maximiano (1995, p. 76) define habilidades como “competências para o desempenho de tarefas”. Ainda segundo Maximiano (1995, p. 75), “[...] a aquisição de

habilidades, exige experiência prática”, ou seja, as habilidades são adquiridas à proporção que o indivíduo desempenha atividades compatíveis com o seu potencial criativo e que são desenvolvidas em várias etapas da vida pessoal e profissional. Para Albagli Neto (1998, p. 23) as habilidades de um empreendedor estão relacionadas a habilidades mentais, interpessoal e de comunicação.

[...] (1) habilidade mental, consiste em uma razoável inteligência para que o empreendedor possa adaptar os seus planos de ação às diferentes do negócio (pensamento criativo) e analisar os vários problemas e situações por ordem de importância (pensamento analítico). Ou seja, segundo o autor, mesmo que o indivíduo tenha um elevado quociente de inteligência não significa que seja suficiente para que tenha sucesso. (2) habilidade interpessoal diz respeito às atitudes comportamentais (estabilidade emocional, sociabilidade, tato, relações interpessoais, empatia, entre outros). (3) habilidades de comunicação compreendem comunicações escrita e oral eficientes, evitando as barreiras de ordem gramatical. (ALBAGLI NETO, 1998, p. 23).

Já Dornelas enfatiza que

As habilidades necessárias a um empreendedor são as habilidades técnicas, gerenciais e pessoais. As técnicas envolvem aspectos relacionados à escrita, saber ouvir, ter uma boa oratória, ter capacidade para captar informações. As habilidades gerenciais dizem respeito aos aspectos organizacionais como planejamento, execução, controle e supervisão e a administração da empresa. Já as habilidades pessoais estão relacionadas à disciplina, assumir riscos, ser inovador, persistente, orientado para mudanças (DORNELAS, 2001, p. 39).

Coadunando com Dornelas, os autores Hisrick e Peters (2004, p. 38) descrevem as principais habilidades necessárias a um empreendedor. O Quadro 6 demonstra resumidamente os elementos que compõem as habilidades inerentes a um empreendedor na visão desses autores.

HABILIDADES TÉCNICAS	HABILIDADES ADMINISTRATIVAS	HABILIDADES EMPREENDEDORAS PESSOAIS
Redação	Planejamento e estabelecimento de metas	Controle interno e de disciplina
Expressão oral	Capacidade de tomar decisões	Capacidade de correr riscos
Monitoramento de ambiente	Relações humanas	Inovação
Administração comercial técnica	Marketing	Orientação para mudanças
Capacidade de ouvir	Contabilidade	Persistência
Construção de redes de relacionamento	Negociação	Liderança voluntária
Capacidade de trabalho em equipe	Controle	Habilidade para administrar mudanças

Fonte: HISRICH, Robert; PETERS, Michael. Empreendedorismo (2004, p. 39)

**Quadro 6 – Tipos de habilidades necessárias em empreendedorismo**

Uriarte (2000, p. 42) enumera algumas habilidades inerentes a um empreendedor, dentre elas a busca de oportunidades. Esta habilidade diz respeito à capacidade de visualizar o que os outros não vêem como grandes possibilidades de negócio, assim como a identificação de novos nichos de mercado. No entanto, segundo Cielo (2001, p. 34) “não basta apenas identificar oportunidades, é necessário ao empreendedor manter o direcionamento de suas energias rumo a uma vida de sucesso”. Ou seja, é importante que o empreendedor tenha um foco definido e seja perseverante para superar os obstáculos que venham a surgir no caminho, para que a estabilidade e o sucesso sejam alcançados. Ainda segundo Uriarte (2000, p. 42) a comunicação persuasiva é uma habilidade importante ao empreendedor, pois os estimula a influenciar e convencer pessoas, sejam amigos, parentes ou desconhecidos a acreditarem na sua idéia, ajudá-los a desenvolver o seu produto, ou obter crédito, que possam transformá-los em realidade. A habilidade de negociar é imprescindível, pois possibilita ao empreendedor negociar de maneira correta para fazer bons negócios, que, segundo Lezana e Tonelli (1998, *apud* CIELO, 2001, p. 35), “é adquirida através de experiência, estando intimamente relacionada a aspectos culturais”, o que, naturalmente proporcionará ao empreendedor o melhor estilo para a geração de soluções inovadoras. Assim, pode-se dizer que as habilidades são importantes para o desempenho pessoal e profissional do empreendedor por distinguir oportunidades, além de desenvolver aptidões e capacidades que possam contribuir para o êxito do empreendimento.

#### 2.2.4 Valores importantes para o empreendedor

Os valores determinam a forma como os indivíduos vêem o mundo influenciando-os na maneira de agir e nas atitudes perante a vida; tem um papel significativo nas decisões e escolhas que o indivíduo estabelece para si próprio estando intrínsecos nos modelos de comportamento adotados pelos mesmos, nascem do meio ambiente onde estão inseridos e servem de guias para a definição de objetivos e aspirações. Nesse sentido, Alves define os valores como,

[...] noções compartilhadas que as pessoas têm do que é importante e acessível para o grupo a que pertencem. Eles atuam como padrões quanto à forma de sentir e de agir, e como roteiros ou critérios para escolha de objetivos ou soluções alternativas, em uma circunstância qualquer. Brotam do ambiente que circunda o indivíduo (percepções, experiências, aprendizagens, convivências, educação familiar) e servem como guias que dão sentido à vida dos membros do grupo, integrando as suas atividades (ALVES, 1997, p. 10 *apud* CIELO, 2001, p. 42).

Pode-se afirmar que os valores diferem das atitudes, porém estão interligados o que permite os indivíduos adotar como critérios para as suas escolhas e decisões referenciais que venham a influenciar no seu modo de agir, determinar o seu estilo de vida e de agir perante as situações vivenciadas. Ou seja, os valores estão incorporados na personalidade humana enquanto que as atitudes são normas de procedimento que direcionam o indivíduo a enfrentar um determinado problema ou situações, em certas conjunturas. Nesse sentido, Maximiano ressalta que,

As atitudes também podem ser entendidas como sendo uma combinação de conhecimentos mediante os quais cada indivíduo e grupo interpretam e julgam o mundo que os cerca e a si próprios. As atitudes formam os quadros de referências, isto é, as molduras valorativas dentro das quais as pessoas, fatos, idéias, objetos são vistos, interpretados e avaliados. As atitudes estão na base das doutrinas administrativas e da cultura organizacional. (MAXIMIANO, 1995, p. 75).

Assim, tanto os valores como as atitudes são importantes para o empreendedor, pois contribui para o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos, além de nortear o seu empreendimento e o que desejam realizar na vida pessoal, profissional e na sociedade como um todo. Alguns autores têm realizado vários estudos a respeito dos valores e atitudes dos empreendedores. Para efeito deste estudo serão consideradas as classificações feitas por Empinott (1994 *apud* CIELO, 2001, p. 43).

VALORES	EXISTENCIAIS	ESTÉTICOS	INTELECTUAIS	MORAIS	RELIGIOSOS
	Envolve várias dimensões e níveis da vida humana e servem como modelos para uma melhor visão de mundo dos indivíduos.	Estão associados à sensibilidade do indivíduo, desde os sensoriais adequados aos cinco sentidos até a arte mais requintada e suas várias formas de expressão.	Refere-se às capacidades intelectuais do indivíduo. O aprimoramento e cultivo dos valores intelectuais servirão como suporte para conquista dos conhecimentos e das posturas em relação a algumas normas da sociedade.	Dizem respeito às normas, princípios, padrões e doutrinas que orientam a conduta do ser humano perante a sociedade e ao meio em que vive, impulsionando-os a agir de forma consciente, respeitando os seus atos e dos seus semelhantes.	Estão ligados aos dogmas, rituais de diversas formas que se tem a respeito de Deus. Na maioria das vezes, quanto existe fanatismo pode ser prejudicial ao empreendimento.

Fonte: Baseado em Empinott (1994 *apud* CIELO, 2001, p. 43)

**Quadro 7 - Classificação dos Valores segundo Empinott**

Vale ressaltar que para o empreendedor todos esses valores são importantes para a condução do seu empreendimento. Os existenciais, por permitir a aquisição de dinheiro para ter acesso a um padrão de vida confortável, incluindo aí, saúde, alimentação, lazer, dentre outros. Os estéticos, uma vez que inspiram os indivíduos no modo de relacionar com o meio em que vivem. No ambiente empresarial esses valores estão associados a questões ligados à limpeza, organização, maneira de vestir-se. Os morais, por estarem intrinsecamente ligados a procedimentos comportamentais que servem como modelos para influenciar e serem influenciados por valores éticos. A correta aplicação desses valores implicará na formação de indivíduos honestos dispostos em praticar o bem, comprometidos com os seus direitos e deveres, como profissional e como cidadão. Por último, os religiosos, por estabelecer uma conexão com a divindade, preocupados em fazer o bem ao próximo.

### **3 A TRAJETÓRIA DA MULHER E O TRABALHO**

Para entender o papel da mulher na sociedade e a sua evolução no mercado de trabalho, deve-se em primeiro lugar, buscar uma melhor compreensão quanto ao significado do termo gênero, ao longo dos séculos. De acordo com o dicionário Aurélio, “gênero é o agrupamento de indivíduos, objetos, que tenham características comuns”. Ainda segundo o Dicionário Aurélio (2004, p. 325) do ponto de vista da Antropologia, “é a forma como se manifesta, social e culturalmente, a identidade sexual dos indivíduos”. Porém, uma definição mais ampla sobre gênero vem de Abril e Banegas (2004, p. 1 *apud* BASTOS, 2006, p. 2), por reportar-se a um conceito baseado no entendimento das relações entre homens e mulheres e o papel que cada um assume perante a sociedade.

Gênero é uma categoria de relação que salienta os papéis socialmente construídos e as relações entre homens e mulheres. Tornar-se uma mulher ou um homem é processo de aprendizado, nascido de padrões sociais estabelecidos. Eles são impostos não só através de normas, mas também através de coerção, e são modificados ao longo do tempo para refletir no poder e na estrutura normativa do sistema social (ABRIL e BANEGAS, 2004, p. 1 *apud* BASTOS 2006, p. 2)

A sociedade patriarcal estabeleceu poder e autoridade aos homens como forma de garantir a sua projeção perante a essa sociedade, sendo considerados defensores da família, e guardiões dos bens e da herança dos seus descendentes, cabendo à mulher a condição de esposa, obrigadas a aderir a códigos de conduta determinados pela sociedade para a manutenção da família, sendo excluída de participar de qualquer atividade fora do lar. A partir dessas considerações analisar-se-á a trajetória das mulheres desde a Idade Média, passando pela Idade Colonial, no Novo Milênio e a sua ascensão nas organizações na contemporaneidade.

### 3.1 A MULHER NA IDADE MÉDIA

Nas últimas décadas o universo feminino tornou-se objeto de estudo por parte de diferentes áreas como Antropologia, Sociologia, Psicologia, dentre outras, com o intuito de conhecer a história das mulheres e a sua trajetória desde os tempos medievais, passando pelo período colonial até os dias atuais. Durante vários séculos as mulheres foram subjugadas, dominadas, discriminadas, vivendo à margem da sociedade, indefesas, consideradas como um instrumento de satisfação sexual. Hoje, em pleno século XXI, não é possível conhecer a história das mulheres sem analisar a sua trajetória silenciosa em direção à mudança ao longo dos séculos. Como afirma Macedo (2002, p. 9): “lançar luz à história das mulheres equivale a reconhecer a importância e o papel de metade da sociedade, a se inconformar com generalizações abusivas, a buscar as singularidades e diferenças”.

Na Idade Média, como em outros períodos, a sociedade definiu os papéis e os lugares reservados aos sexos. Era, no entanto, dirigida e controlada por homens, cujos valores oscilavam entre os princípios éticos cristãos e o ideal da guerra – ambos restritivos ao sexo feminino (MACEDO, 2002, p. 10).

Com essa afirmação, o autor retrata claramente a função que as mulheres desempenhava na sociedade medieval onde ocupavam uma posição limitada, de inferioridade, relegadas ao segundo plano, dependente tanto econômico quanto socialmente, comparada a um ser frágil, governadas pelo pai, marido e sogro que decidia os seus destinos sempre preocupados em amedidar fortunas através de casamentos ricos. As mulheres daquela época não tinham o direito de se manifestarem, e a liberdade era condicionada aos padrões impostos pelas leis vigentes, sendo tolhidas de qualquer atividade fora do recinto familiar. Na adolescência eram obrigadas a contraírem casamentos constituídos através de pactos familiares com parentes mais próximos seguidos pela linhagem com o objetivo de manter as tradições familiares. Esses pactos beneficiavam os homens que viam no casamento uma oportunidade de ganhar projeção social, pois quanto mais rica fosse a família da noiva prometida maior vantagem para o aspirante ao casamento. Nesse sentido, Macedo assevera:

Ao se casar teriam a oportunidade de formar família própria, tornar-se-iam *seniores* (senhores), ganhariam posição social, respeito e poder. Quanto mais rica fosse a família da pretendida, maior vantagem para o pretendente que conseguisse desposá-la. Caso a moça não tivesse irmãos, as possibilidades eram ainda maiores, pois o

eventual esposo poderia instalar-se nos domínios do sogro e tornar-se um dia o chefe de família. (MACEDO, 2002, p. 20).

No final do século IX, a Igreja estabeleceu critérios para o casamento, passando a considerá-lo como criação divina, com o objetivo de procriação, onde a mulher servia apenas para gerar filhos, de preferência varão que pudessem dar continuidade à fortuna da família a qual pertenciam. (MACEDO, 2002, p. 23). Esses casamentos eram realizados exclusivamente por interesses financeiros e desprovidos de qualquer afetividade; no entanto, as famílias nobres insistiam no casamento entre parentes para evitar a dissolução do patrimônio, o que obrigou a Igreja proibir casamento entre parentes até o sétimo grau, estabelecendo punições àqueles que violassem as normas eclesiásticas, dificultando, assim, a escolha dos cônjuges, já que para a nobreza o casamento entre parentes era um instrumento para legitimá-la a herança. Nesse sentido Macedo ressalta que:

[...] a Igreja, por sua vez considerou incestuoso o casamento entre parentes até o sétimo grau, depois até o quarto grau. (...) primeiro aconselhou e depois exigiu a permanência e estabilidade da relação entre os casais, ameaçando os infratores com penas canônicas severas [...] (MACEDO, 2002, p. 25).

Cabia às famílias, a decisão sobre a partilha dos bens, que ficavam sob a guarda dos maridos, considerando-se apenas os bens adquiridos após o casamento; a independência das mulheres era limitada, determinada pelo grupo social a qual pertencia, e pela riqueza que possuía; no entanto, as mulheres de origem humilde não conseguiam casar-se, pois a sociedade medieval considerava apenas os casamentos realizados pela nobreza. As mulheres foram vítimas de traição de seus maridos que mantinham relações extraconjugais; não cabia a mulher manifestar nenhum tipo de prazer ou sentimentos de amor na relação conjugal, no entanto, os homens ao desconfiar da infidelidade das mulheres praticavam a violência física sendo maltratadas e rejeitadas pela sociedade. Mesmo com todos os preconceitos impostos pela sociedade medieval, as mulheres foram aos poucos se inserindo na vida econômica urbana onde ocuparam diversas posições, uma mais ativas, outras de menor intensidade. As leis vigentes na Idade Média não permitiam que as mulheres exercessem nenhum tipo de “função política e administrativa, sendo apenas permitido falar em público em questões judiciais para defesa de interesses próprios, proibidas de exercer ofícios religiosos e se pronunciar em atos públicos” (MACEDO, 2002, p. 14). O surgimento das relações comerciais marcadas pelo mercantilismo deu às mulheres a oportunidade de freqüentar lugares públicos, e, aos poucos, foram atuando em várias esferas da sociedade medieval envolvendo-se em

atividades de pesca, plantio e colheita. Nesse contexto, surgiram as camponesas, as artesãs, as negociantes, além das domésticas que trabalhavam para as senhoras burguesas da sociedade medieval. (MACEDO, 2002, p. 32) As mulheres camponesas exerciam atividades agrícolas pesadas e infatigáveis, eram exploradas pelos senhores feudais, que as obrigavam a prestar serviços na casa do seu senhor, no entanto, apesar da sua condição subserviente, contribuíram com seu trabalho para a economia rural daquela época. As artesãs exerceram importante papel na sociedade medieval, através das atividades desempenhadas nas oficinas artesanais, onde eram responsáveis pela fabricação de vários produtos que, mais tarde, eram consumidos pelas senhoras da nobreza. As mulheres negociantes exerciam atividades exclusivamente comerciais desde pequenas transações, até as de grande porte em que eram exigidos conhecimentos, habilidades, responsabilidade e comprometimento, como ressalta Macedo,

Negócios de tal porte exigiam sólidos conhecimentos e grande habilidade pessoal, algo que várias mulheres tinham [...] eram comprometidas com o comércio, se envolviam em operações financeiras de todo gênero, inclusive com empréstimo a juros. (MACEDO, 2002, p. 43).

As mulheres pobres exerciam o trabalho doméstico realizado por escravas onde trabalhavam em casas de famílias da nobreza medieval, submetidas a conviverem sob custódia dos patrões, onde desempenhavam trabalhos domésticos pesados, ajustados mediante contrato assinado com autoridades municipais, que estabelecia condições quanto à natureza do trabalho, contudo, nesses contratos não eram acertados pagamentos de salário, ficando essas mulheres a dependerem da boa vontade dos seus senhores a dar-lhe alimentação e moradia (MACEDO, 2002, p. 38). Porém, o crescimento do comércio medieval trouxe para a mulher oportunidades de trabalho e elas começaram a desempenhar algumas atividades laborais.

No século XV, [...] eram encontradas caldeireiras, ferreiras, fabricantes de cutelos, facas, arame, latas e canecas, [...] As mulheres atuavam ainda nas profissões ligadas à alimentação, como açougues, iras, salsicheiras, padeiras, leiteiras, peixeiras, forneiras, queijeiras [...] havia as cervejeiras, cabeleireiras, barbeiras e boticárias. (MACEDO, 2002, p. 40).

A diversificação de atividades deu oportunidades às mulheres trabalharem por conta própria, embora não existisse na época, nenhum tipo de regulamentação, o que contribuiu ainda mais para o aumento das desigualdades entre os sexos, principalmente relacionadas aos salários recebidos, que eram bem menores do que os salários recebidos pelos

homens. As senhoras da sociedade medieval cuidavam da administração da casa, e das posses da família, designada, muitas vezes, para substituir os seus maridos em determinadas atividades, devido à constante ausência dos mesmos, por motivos de viagens de negócios, guerras e outras atividades inerentes aos homens ficando responsáveis pela administração dos bens da família, pelas questões judiciais, pagamentos de contas, enfrentando muitas dificuldades para garantir os direitos da família a qual pertencia, enquanto os maridos estivessem ausentes.(MACEDO, 2002, p. 35) Todas essas atividades eram exercidas com senso de organização e habilidades. Nesse sentido, Cristina de Pisan menciona conselhos de administração, publicados entre os anos de 1447 e 1455 em versão portuguesa (arcaica), como as mulheres passaram a exercer atividades que eram inerentes aos homens.

Assim como aos barões, ocorre que os cavaleiros e gentis-homens viajem muito ou sigam as guerras. Por isso, convém que suas mulheres saibam bem governar e o façam com clareza, porque são elas que ficam mais tempo nas propriedades. [...] Compete a essas mulheres, se tiverem bom senso, saber o valor e o montante de suas rendas anuais e com boas palavras aconselhar o marido para que a despesa não seja maior do que a capacidade da renda, de modo que ao fim do ano não estejam endividados com os emprestadores, ou privados de seus lavradores.[...] Precisam aprender a governar sua gente, para que não seja enganadas ou desrespeitadas porque isto prejudicaria o marido [...] (MACEDO, 2002, p. 37).

Desse modo, já na sociedade medieval as mulheres exerciam atividades inerentes à ciência da Administração (planejamento, controle, supervisão), sendo, portanto, capazes de exercerem papéis relevantes, além daqueles de esposa e mãe. Por outro lado, nessa sociedade, surgiram as mulheres transgressoras das leis, advindas das camadas mais pobres da sociedade, que não pertenciam a nenhum grupo social dominante, sendo excluídas e marginalizadas e proibidas de praticarem atos religiosos e atividades inerentes ao ministério da pregação.(MACEDO, 2002, p. 40). Essa discriminação levou várias mulheres a optarem pela heresia, que em sua minoria, formavam grupos errantes, mas que não hesitavam em praticar atos de rebeldia como forma de manifestarem insatisfação contra o regime político e social, rebelando-se contra a Igreja, entrando em confronto com as normas estabelecidas pela Inquisição, despertando a ira de autoridades eclesiásticas, que castigavam as mulheres levando-as a prisão e à morte. Nesse sentido, é lembrada Joana D'arc que lutou bravamente para defender os seus patriotas, e sacrificada por se rebelar contra a Inquisição, como assevera Sina (2005, p. 13) “[...] sucumbiu vítima da intolerância da Igreja, que a acusou de herética e mensageira do demônio [...]”. Assim, as mulheres que se envolviam nesses movimentos foram excluídas da sociedade e da Igreja, sucumbindo de forma brutal. A sociedade medieval

era formada, em sua maioria, de analfabetos, e a educação formal era totalmente vedada às mulheres, pois “não era bom, que uma mulher soubesse ler e escrever, a não ser que entrasse para a vida religiosa. Instruída – justificava – ficaria a mercê de rodeios e galanteios dos homens” (MACEDO, 2002, p. 85), sendo o acesso à leitura e a escrita reservada, especialmente, as mulheres da nobreza. As poucas mulheres que tiveram o privilégio de ler e escrever desempenharam um papel importante no campo da literatura, pois se envolveram no processo de criação literária, estimulando artistas a reproduzirem suas obras; muitas delas, viveram no anonimato para que pudessem se expressar através da literatura. Nesse sentido, ressalta Macedo,

O envolvimento feminino com a literatura era mais direto no processo de reprodução de textos. [...] muitas, reclusas em mosteiro, dedicaram-se à arte de copiar manuscritos, particularmente aqueles que tratavam de assuntos religiosos. [...] podem ser identificadas hoje porque, no fim dos manuscritos, deixaram registro de sua identificação. (MACEDO, 2002, p. 90).

As mulheres da Idade Média viveram profundas transformações através de uma sociedade totalmente dominada pelo poder masculino, mas que, aos poucos foram atuando com maior ou menor intensidade em diferentes setores da sociedade. A verdade é que a luta das mulheres estava apenas começando, pois, o nascimento de um novo período, o colonial, trouxe para as mulheres novos desafios e perspectivas, o qual será descrito.

### 3.2 A MULHER NO PERÍODO COLONIAL

O período colonial foi marcado por grandes transformações a partir da consolidação do capitalismo trazendo novas alternativas de convivência social, embora a condição da mulher tenha mudado pouco. Para algumas mulheres, principalmente as burguesas, os casamentos continuaram a servir como um degrau de ascensão social, política e econômica, porém, com uma nova função: contribuir para um ambiente familiar marcado por um ideal de retidão, onde as mulheres eram tidas como esposas modelares, preocupadas com a educação dos filhos e zelosa dos valores familiares, em que os seus valores perante a sociedade estavam condicionados a princípios de honestidade, expressados através de comportamento recatado e pelo cumprimento de suas funções dentro do lar. As mulheres, em sua maioria, vistas como submissas, passivas e ociosas se subordinavam à dominação do pai ou do marido; no entanto, as mulheres negras eram submetidas aos caprichos dos seus senhores que utilizavam a sua condição de patrão para abusá-las sexualmente. As mulheres

abastadas não exerciam atividades fora do lar, eram comprometidas apenas com as tarefas domésticas, principalmente porque os seus maridos dispunham de bens herdados das famílias, permitindo-lhes viver sem problemas de ordem financeira.

As mulheres de classe mais abastada não tinham muitas atividades fora do lar. “Eram treinadas para desempenhar o papel de mãe e as chamadas “prendas domésticas” – orientar os filhos, fazer ou mandar fazer a cozinha, costurar e bordar. Outras, menos afortunadas, viúvas ou de uma elite empobrecida, faziam doces por encomenda, arranjos de flores, bordados a crivo, davam aulas de piano solfejo, e assim puderam ajudar no sustento e na educação da numerosa prole. Entretanto, essas atividades, além de não serem valorizadas, não eram muito bem vistas socialmente. Tornavam-se facilmente alvo de maledicência por parte de homens e mulheres que acusavam a incapacidade do homem da casa, ou observavam sua decadência econômica. (FALCI, 2006, p. 249).

Autores como Azevedo (1976), Freyre (1984 *apud* ALMEIDA E OUTROS, 2007, p.1) retratam que as mulheres do período colonial viviam em regimes de clausura sendo submetidas a castigos severos dos seus pais ou marido e a obediência das práticas religiosas

Submetidas a um regime de clausura, entre pais de uma severidade cruel e maridos ciumentos e brutais e dividindo o tempo entre os cuidados dos filhos, as práticas religiosas, na capela ou nas igrejas, e os serviços caseiros intelectuais diferentes da que conheciam as mulheres [...] a ausência de uma vida social e mundana e a falta quase absoluta de instrução (pois raramente aprendiam a ler e a escrever), davam-lhe essa timidez e reservas habituais que as faziam corar ao serem surpreendidas por estranhos ou as deixavam desconcertadas diante de hóspedes e forasteiros (p. 20-21).

O processo de formação do período colonial centrava-se em princípios éticos e morais difundidos pela Igreja, não podendo ser contestados. Porém, muitas mulheres inconformadas recusavam-se a obedecer às normas eclesiásticas, tornando-se, rebeldes, desafiando a sociedade com comportamentos inadequados para a época. Foi um período marcado por grandes desentendimentos entre as famílias, onde os maridos abandonavam os seus lares, forçando algumas mulheres a praticarem o concubinato, fato que contribuiu para uma nova condição da mulher – a de mãe solteira. Esse comportamento aumentou o número de mulheres que viviam sozinhas, com filhos ou parentes próximos, provocando uma desorganização na estrutura familiar em virtude do desmoronamento das relações conjugais, levando-as a buscarem alternativas que minorasse as dificuldades advindas da crise familiar, as quais foram absorvidas em atividades menos lucrativas e rentáveis. Desse modo, as mulheres passaram a subsidiar o seu próprio sustento, passando da condição de esposas a chefes de famílias. Isso repercutiu, por um lado, de uma maneira positiva, pois permitiu a inserção das mulheres no mundo do trabalho, mas, por outro lado, a presença maciça das

mulheres nas ruas refletiu de forma negativa, pois foram acusadas de arruaceiras, desordeiras e detentoras da desordem pública. Vale ressaltar que, as mulheres mesmo em condições subalternas, eram tão importantes quanto os homens, pois eram responsáveis pela imagem que a família representava perante a sociedade colonial, o que tornava os homens dependentes das mulheres, pois cabia a elas o sucesso da família, muito embora a autoridade familiar continuasse sendo exercida pelos homens (D' INCAO, 2006, p. 224-229). Na sociedade colonial, as mulheres pobres não tinham outra escolha, senão, trabalhar para garantir o sustento da família, embora não fossem valorizadas pela sociedade, tornando-se alvo de crítica por parte dos homens. Mesmo assim, as mulheres seguiam adiante na luta pela sobrevivência, e, diferentemente dos homens, aprendiam novos ofícios, confirmando cada vez mais sua disposição em trabalhar para se libertar da opressão masculina, surgindo aí, mulheres dispostas a atuarem em diversas tarefas, além daquelas de esposa e mãe. Nesse contexto, as mulheres passaram a exercer diversas atividades, onde eram contratadas para trabalharem em regime de colonato, juntamente com seus familiares para prestar serviços aos fazendeiros na lavoura cafeeira, onde exerceram papel importante, pois através desse regime, as mulheres podiam conjugar trabalhos caseiros com as atividades do cafezal. No entanto, a conjunção dos trabalhos domésticos com as atividades da lavoura tornou a jornada de trabalho das mulheres maiores que as dos homens que trabalhavam sob o mesmo regime, pois ao término de um dia de trabalho, as mulheres eram obrigadas a trabalharem até ao amanhecer para colocar em dia todo o serviço doméstico (SILVA, 2006, p. 558), sobrecarregando, dessa maneira, a mulher que enfrentava várias dificuldades para conciliar as funções de empregada e dona de casa.

Essa situação perdurou por muitos anos, até que na década de 60, o processo de modernização da agricultura possibilitou mudanças nos regimes de trabalho na lavoura, principalmente a partir do êxodo dos trabalhadores para a cidade, provocando uma ruptura nas relações sociais e trabalhistas. Nesse contexto, surgiu o trabalho individualizado, possibilitando uma redefinição do trabalho das mulheres que passou a trabalhar de forma livre, onde foram absorvidas no mercado de trabalho, mas nem por isso, livres de dominação, exploração e subestimação por parte dos homens, que ainda mantinham a força através do poder, tornando-se mais visível à discriminação contra as mulheres, como ressalta Silva,

[...] é bom salientar que a individualização do trabalho não provocou a igualdade nas relações entre homens e mulheres [...] A independência econômica feminina não representou o término das desigualdades entre homens e mulheres, porque elas não se resumem à esfera econômica e material [...] com a nova realidade do trabalho, torna-se mais visível à discriminação contra as mulheres: salários menores, maior frequência do não registro em carteira, além de assédios sexuais por parte dos

feitores, empreiteiros e outros agentes do controle do trabalho. (SILVA, 2006, p. 563).

Assim, grassava a discriminação e repressão por parte dos homens e da sociedade, que insistiam em recriminar as mulheres que vislumbrasse uma oportunidade de galgarem espaço em terrenos privativos aos homens. A educação, na sociedade colonial não era valorizada; as mulheres não tinham acesso à instrução, deviam ser educadas, mas não instruídas, pois ser educada para essa sociedade era ter habilidades com as criadas e serviçais, além de outros atributos que tornavam a mulher uma companhia agradável para o marido e capaz de representá-lo socialmente, em lugares públicos, como igrejas, festas, ou outros eventos de cunho sociais considerados importantes para a época. Assim, na sociedade colonial era suficiente a educação familiar, o que permitia dar aos filhos uma boa formação moral, sendo necessárias apenas algumas noções de instrução com a justificativa de que às mulheres era destinado o papel de mãe e esposa. Nesse sentido, Louro ressalta,

[...] mulheres deveriam ser mais educadas do que instruídas, [...] a ênfase deveria recair sobre a formação moral, sobre a constituição do caráter, sendo suficiente *doses pequenas* ou *doses menores* de instrução.[...] não havia porque *mobilizar* a cabeça da mulher com informações ou conhecimentos, já que seu destino primordial – como esposa e mãe – exigiria, acima de tudo, uma moral sólida e bom princípios [...] a educação da mulher seria feita, portanto, para além dela, já que sua justificativa não se encontrava em seus próprios anseios ou necessidades, mas em sua função social de educadora dos filhos [...] (LOURO, 2006, p. 446)

Desse modo, pode-se imaginar as agruras que as mulheres passaram para expressar-se por escrito, recorrendo muitas vezes a pessoas estranhas para fazer negociações, lutar por direitos pessoais e familiares, sujeitas ao ludíbrio por não terem acesso à instrução formal que lhe permitisse resolver questões particulares. No entanto, o processo de urbanização abriu novos horizontes para as mulheres, transformando o modo como se posicionavam na sociedade, onde deixaram de ser reclusas da casa grande para uma vida social mais intensa, possibilitando, assim, aumento dos seus contatos sociais. Essas mudanças provocaram nas mulheres o desejo de realizar-se fora do ambiente doméstico, incentivando-as a saírem da condição subalterna, surgindo, nesse contexto, mulheres dispostas a enfrentar e revolucionar a sociedade, a exemplo, de Nísia Floresta que perturbou a sociedade ao lutar pela emancipação da mulher, como ressalta Louro,

[...] Afinal, o que pretendia essa mulher metida a homem? Nísia Floresta, uma voz feminina revolucionária, denunciava a condição de submetimento em que viviam as

mulheres no Brasil e reivindicava sua emancipação, elegendo a educação como o instrumento através do qual essa meta seria alcançada. (LOURO, 2006, p. 443)

Assim, as mulheres começaram a sair do ambiente doméstico, encontrando muitas dificuldades para inserir nas escolas existentes, principalmente porque as escolas eram em sua maioria destinadas aos ensinamentos para o sexo masculino, porém, as mulheres de famílias ricas aprendiam a ler com professores particulares. Havia também diferenças de ensinamentos entre os homens e as mulheres, pois a eles eram ensinadas noções de geometria, ciências, matemática, enquanto que a elas eram ensinados apenas bordados, costura e música (FALCI, 2006, p. 251). Por outro lado, o desejo de se realizarem fora do lar, levou muitas mulheres a se esconder atrás de pseudônimos masculinos (SINA, 2005, p. 16), contrariando as normas sociais vigentes para concretizarem o sonho de galgarem espaço em setores, como a literatura, a exemplo, de Luiza Amélia de Queiroz Brandão, que se tornou poetiza, sendo a primeira mulher a entrar na Academia Brasileira de Letras (FALCI, 2006, p. 253). No entanto, à medida que a sociedade se transformava, as reivindicações pela educação feminina foram se intensificando, exigindo da sociedade a criação de escolas adequadas para as mulheres que sentiam cada vez mais necessidade de possuírem formação escolar. Nesse contexto, surgiu a as primeiras escolas normais que preparavam professores e professoras para atender a demanda escolar que aumentava a cada dia, porém, o que se percebeu foi um aumento de mulheres nessas escolas em relação aos homens, fato que provocou a evasão dos homens das salas de aulas, originando, assim, o movimento “feminização do magistério” (LOURO, 2006, p. 449). Esse movimento abriu caminho para que as mulheres ingressarem no magistério e buscassem espaço numa atividade que começava a despontar como uma extensão do seu mundo, já que as professoras eram consideradas uma extensão materna tanto para os homens como para as mulheres. Dessa forma, várias mulheres começaram a exercer o magistério, assumindo a direção das escolas, preocupadas em zelar pelo funcionamento de tudo e de todos.

No final do século XIX, as mulheres já haviam avançado em outras profissões onde atuaram como doceiras, fiandeiras, lavadeiras, cozinheiras, nas plantações de cana, contribuindo com o seu trabalho para a construção do País. Nesse contexto, ocorreram muitas mudanças que impulsionaram a mulher no mercado de trabalho, dentre eles, a Revolução Industrial, considerado agente transformador das mudanças, possibilitou às mulheres a sua inserção no mundo das fábricas, e, conseqüentemente, a sua evolução lenta e progressiva, porém, positiva ao mercado de trabalho.

### 3.3 A MULHER NO NOVO MILÊNIO

O advento da Revolução Industrial trouxe profundas mudanças na sociedade, provocando quebra de paradigmas existentes até então, que privilegiava o gênero masculino em detrimento do gênero feminino, afetando, sobremaneira a sociedade além de trazer conseqüências expressivas tanto na esfera familiar, social, como também na cultura dos povos em que foram questionados valores, tradições, modos e costumes (FREITAS, 2006, p. 54). Esses fatores contribuíram para a introdução da mulher no mundo das fábricas e a segregação do trabalho doméstico, dando-lhe a oportunidade de um trabalho remunerado.

Nesse contexto, as mulheres foram chamadas ao mercado de trabalho, no entanto, continuavam a ser discriminada, tornando-se vítimas de várias perseguições, tais como: intimidação física, desqualificação intelectual e assédio sexual, relegadas a todo tipo de humilhação e formas de exploração e abusos, principalmente pelos seus patrões persistindo a idéia de que as diferenças biológicas seriam as bases para as desigualdades entre homens e mulheres. Como ressalta Rago

Nas primeiras décadas do século XX, no Brasil, grande parte do proletariado é constituído por mulheres e crianças. E são vários os artigos de imprensa operária que [...] denunciam as investidas sexuais de contramestres e patrões sobre as trabalhadoras e que se revoltam contra as situações de humilhação a que elas viviam expostas nas fábricas.[...] A que não se submete às exigências arbitrárias, não já do burguês [...] mas às dos capatazes, aos serviços dos mesmos senhores, é desacreditada e maltratada por esses homens sem consciência até o extremo de ter de optar entre a degradação e a morte (RAGO, 2006, p. 578).

O crescimento da urbanização e industrialização iniciada no século XX deu oportunidades às mulheres lutarem pelo direito de igualdade de forma gradual, ao qual passaram a se organizar em prol de melhorias sociais onde foram criadas novas formas de interação social, bem como as relações entre mulheres e homens (RAGO, 2006, p. 585). Leite (1994 *apud* GOMES, 2005, p. 4) ressalta que, nesse período, três grandes eventos contribuíram para o aumento da participação feminina do mercado de trabalho: a Revolução Russa, a Grande Recessão e a 2ª Guerra Mundial. Esses eventos provocaram profundas mudanças na sociedade e na família, levando a mulher a assumir novos papéis que vislumbrasse a construção de novos valores sociais, morais e culturais, além de mostrar que era capaz de se inserir no mercado de trabalho

[...] Um desses eventos foi a Resolução Russa, de 1917, cujo princípio programático era a igualdade de acesso ao trabalho para homens e mulheres, além do asseguramento, através da lei, de salários iguais para funções iguais. [...] a Grande Recessão, período de acomodação entre as parcelas que constituíam a oferta de emprego nos países industrializados. A mulher, em várias profissões, conseguiu nessa época alguns empregos, graças principalmente a uma remuneração menor; ela era compelida ao mercado de trabalho para produzir um rendimento que substituísse, no orçamento do lar, o salário perdido pelo marido desempregado. [...] a 2ª Guerra Mundial, que exigiu, nos países que estavam diretamente envolvidos com a guerra, uma mobilização da força de trabalho feminina. (LEITE, 1994 *apud* GOMES, 2005, p. 4).

Tais eventos, de certa forma, possibilitaram às mulheres a competir com o mercado de trabalho, possibilitando novas oportunidades em diversos setores, como indústria, agricultura e educação, embora com muitas restrições, onde enfrentaram barreiras sociais, econômicas, individuais e educacionais para se firmarem no ambiente das fábricas, contudo, não se intimidaram e lutaram por seus direitos reivindicando melhores condições de trabalho, legislação específica, além de lutar contra assédio sexual, como relata Rago,

[...] sem uma legislação trabalhista que pudesse proteger o trabalho feminino, as reclamações das operárias contra as péssimas condições de trabalho, contra a falta de higiene nas fábricas, contra o controle disciplinar e contra o assédio sexual encontram espaço na imprensa operária. [...] estas operárias trabalham num número médio de 12 horas por dia, isto é, um dia e meio, comparando-se com o almejado dia de 8 horas, sem levar em conta os três ou quatro dias da semana em que, em muitas oficinas, o trabalho é prolongado até a meia noite, correspondendo assim o dia a 16 horas de trabalho. É isto horrível? É ou não é um regime bárbaro? (RAGO, 2006, p. 584).

Por outro lado, a aplicação da força física na execução das tarefas restringiu a participação feminina; ou seja, a mulher podia ser aceita como trabalhadora apenas em atividades cuja remuneração era menor (GOMES, 2005, p. 4). O aumento da produção em massa fez crescer a mão-de-obra feminina, onde as mulheres muitas vezes tiveram que assumir as atividades masculinas, porém esse fato não significou que as mulheres fossem aos poucos substituindo os homens e conquistando o mercado de trabalho (RAGO, 2006, p. 581), muito pelo contrário, à medida que a industrialização crescia e aumentava a força de trabalho masculino, as mulheres eram expulsas das fábricas, o que resultou em vários desentendimentos entre homens e mulheres, desencadeando aí as diferenças entre os gêneros. Nesse sentido, Gomes ressalta que:

[...] o trabalho fora do lar tendia a ficar vedada a participação feminina, e que o resultado dessa divisão antiga do trabalho resumiu-se numa diferenciação de papéis

entre o homem e a mulher, além de relegar a um nível inferior aqueles ou aquelas que trabalhavam (GOMES, 2005, p. 3).

Durante vários anos, as mulheres se submeteram à rotina pesada das fábricas, onde foram exploradas por um regime de trabalho que beirava quatorze horas por dia, com tarefas menos especializadas que os homens, baixos salários, submetendo-se a trabalhos extras em seu domicílio na produção de produtos fabris para complementarem o orçamento doméstico. Esses trabalhos eram realizados sem nenhum regulamento trabalhista, que beneficiava apenas os proprietários das indústrias que lucravam de forma irregular. Dessa forma, a exploração do trabalho feminino fora do lar perdurou por muitos anos, tornando-se alvo de discussões por parte de setores da esfera pública, mas, somente a partir da criação da Constituição Federal é que começaram a definir os direitos da mulher perante a lei e a luta pela igualdade de gêneros. A partir daí, as mulheres passaram a se organizar para defenderem seus direitos no campo social, cultural e profissional, e, desde então, a força de trabalho feminina passou a ser incorporada no mercado de trabalho de forma gradual, com profissões diversificadas, através de trabalho formal, surgindo oportunidades de trabalhos para mulheres em atividades antes consideradas masculinas. Como afirma Bruschini (1994, *apud* ABRAMO e ABREU, 1998, p. 27), “as estatísticas sobre o mercado de trabalho normalmente inclui somente o trabalho formal pago, subestimando assim o nível real de atividades econômicas das mulheres”.

Mesmo diante de dificuldades de ordem social, econômica e cultural, as mulheres envidaram esforços para lutar pela sua inclusão no mercado de trabalho, por melhores condições de vida, assim como, pelo fim das discriminações impostas pela sociedade. Os resultados dessa luta tiveram como consequência o surgimento de movimentos pela libertação das mulheres, a exemplo, do movimento feminista, considerado um dos mais importantes movimentos sociais do século XX, que teve como objetivo resgatar a identidade das mulheres, assim como, estimular questionamentos e discussões da sociedade contra sistemas culturais e políticos contrários aos interesses das mulheres. Como lembra Serafim e Bendassoli

O feminismo dos anos 60 e 70 combatiam o estilo de vida da mulher cuja carreira era o cuidado da casa e dos filhos. Sua luta consistia em libertar a mulher dos afazeres domésticos e inseri-la no mercado de trabalho com os mesmos direitos dos homens, centrando fogo naquilo que denominavam de “sociedade patriarcal”. (SERAFIM e BENDASSOLI, 2006, p. 64).

Esse movimento se proliferou de forma avassaladora, transformando-se em um fenômeno mundial, provocando mudanças profundas para o mercado de trabalho, no

comportamento sexual, e, naturalmente, na transformação das relações pessoais, obtendo ganhos sociais, políticos e econômicos e melhoria na situação de muitas mulheres (CALÁS; SMIRCICH, 2004, p. 275). Assim, em linhas gerais, o “movimento feminista articulava as lutas contra as formas de opressão das mulheres na sociedade com as lutas pela redemocratização” (LOBO, 1987 *apud* COSTA, 2005, p. 15). Por outro lado, o movimento feminista veio trazer uma luz às mulheres quanto a sua natureza biológica ao questionar que as diferenças entre os homens e mulheres estavam relacionadas à questão anatômica, não podendo o gênero ser misturado a regras culturais e a modelos de comportamentos e atitudes. Como ressalta Cálás e Smircich ,

[...] feministas liberais fizeram a transição dos temas da igualdade, nos anos 60 e 70, para os da diferença, nos anos 80 e 90, registrando que o sexo (que é, antes de tudo uma questão cromossômica e anatômica), tem sido misturado com gênero e com construtos culturais sobre quais traços e comportamentos são adequadamente “masculinos” ou “femininos”. (CALÁS e SMIRCICH, 2004, p. 280).

Em contraposição às idéias do movimento feminista, Bussinger (2005, p. 18) enfatiza “que a revolução feminina da década de 60, mostrou as barreiras para a igualdade, mas, não indicou necessariamente novos caminhos, deixando-nos procurando por nós mesmas ao não criar de imediatas condições sociais melhores”. Mesmo sem respostas imediatas as suas reivindicações, o movimento feminista contribuiu para várias conquistas como o direito ao voto e ao divórcio, maior participação na vida política, maior presença no mercado de trabalho, introdução ao ambiente acadêmico, acesso à carreira em profissões antes consideradas masculinas, porém, o que o movimento feminista não conseguiu desvencilhar da mulher foi o desejo de procriar e de constituir família; por outro lado, outras conquistas pleiteadas pelas feministas ainda não foram alcançadas como liberação do aborto, igualdade salarial, divisão de tarefas domésticas, equilíbrio entre carreira e maternidade e, por último, fim da violência doméstica (PINHEIRO e MAXIMILIANO, 2006, p. 53).

O século XX trouxe também outros avanços e novas possibilidades de trabalho para as mulheres. Dentre esses avanços, a incorporação de novas tecnologias possibilitou a redução da força física nas linhas de montagem e o advento da globalização que culminou com a explosão da informática, considerada ferramenta imprescindível para o trabalho (SINA, 2005, p. 7), mudou completamente as relações de trabalho, modificando hábitos, costumes, valores e formas de atuação, em que as máquinas foram aos poucos substituindo a mão de obra feminina, como ressalta Sina (2005, p. 7) “[...] saíram as velhas máquinas de escrever e

entraram os microcomputadores, a princípio relegados às secretárias, que rapidamente se aculturaram à ferramenta tão mais confortável e facilitadora [...]”. Nesse contexto, as mulheres tiveram que montar estratégias de atuação para se adaptarem às mudanças e a abertura de fronteiras que vislumbrasse novas formas de ascensão profissional. No que se refere à presença feminina nas organizações pode-se observar que as mulheres sempre estiveram presentes, desde que começaram a se encarregar pelo seu próprio sustento e, vem se intensificando a cada dia tanto no setor formal como no informal, ganhando mais espaços, principalmente a partir de 1990, onde modelos tradicionais foram sendo substituídos por uma nova organização do trabalho, como ressalta Menezes.

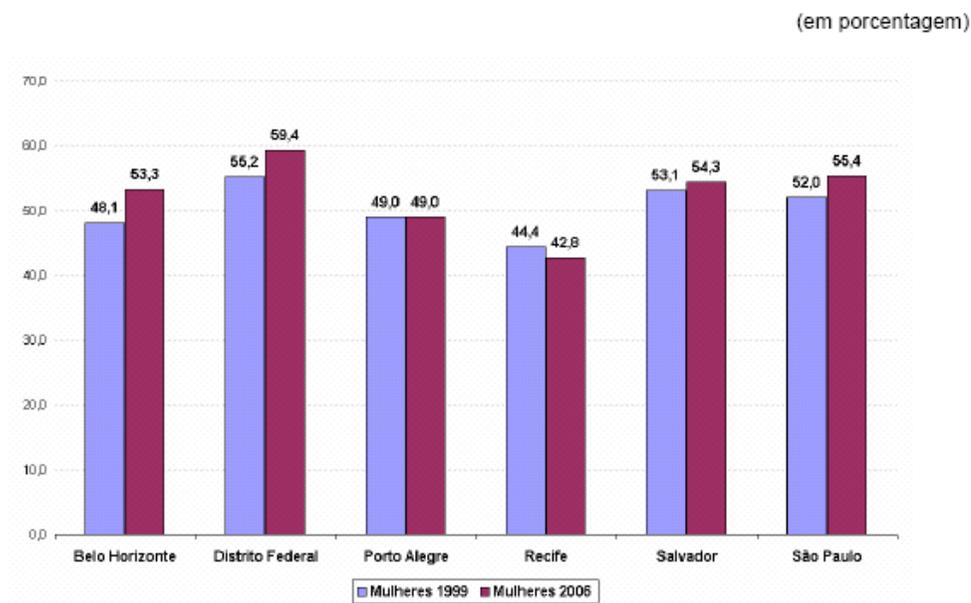
No âmbito das organizações, [...] é possível perceber que a mulher sempre esteve presente nas empresas, onde ocupava lugares inferiores, menos qualificados, sem acesso ao poder, uma vez que seus papéis de esposa e mãe eram os únicos legitimados pela sociedade; onde não é mais possíveis identificar-se papéis diferenciados, nem barreiras intransponíveis entre homens e mulheres e os estudos atuais têm demonstrado mudanças significativas na área organizacional em termos da busca pela equidade social (MENEZES, 2002, p. 70).

Ao longo dos anos, as estatísticas têm apontado que as mulheres estão se destacando em várias organizações, ocupando cargos altos na escala hierárquica com uma velocidade cada vez maior, mostrando que tem condições de responder as exigências do mercado de trabalho, por apresentar um elevado nível de escolaridade e, principalmente, por conseguir ao mesmo tempo, executar tarefas simultâneas, de profissional, esposa e mãe. Apesar desse crescimento expressivo persistem ainda as discriminações, principalmente em relação a salários que, de acordo com pesquisa efetuada pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócios Econômicos (DIEESE, 2007, p. 9), “as mulheres de 40 anos ou mais, com baixa escolaridade, são maioria entre as que recebem até um salário mínimo”. Esses dados permitem analisar que as mulheres ainda enfrentam desigualdade ocupacional em comparação aos homens quando se trata de questão salarial, porém, esse quadro não chega a ser desanimador, pois as mulheres ganham a cada dia mais espaço e qualificação no mercado de trabalho. Segundo dados do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), no período de 2003 a 2005, foram qualificadas 222.072 mulheres através do Plano Nacional de Qualificações (PNQ). Por outro lado, os estudos realizados pelo MTE confirmam que as mulheres conseguem empregos com mais facilidade dos que os homens, desde as mulheres que ocupam cargos em uma grande empresa, até a que trabalha na informalidade, mostrando que é possível trabalhar com eficácia em vários setores. Nesse sentida Sina ressalta,

A relação da mulher com o trabalho apresenta muitas vertentes. O mercado de trabalho comporta desde aquela mulher que cuida dos filhos de outra mulher que trabalha, passando pela que trabalha no chão de fábrica, ou em uma loja, até a que se tornou gerente de uma grande empresa ou executiva de uma multinacional. Comporta ainda a mulher que trabalha no campo, com as mãos calejadas, a que trabalha duro em casa enquanto o marido sai para trabalhar, a que vende produtos de porta em porta, as consultoras de beleza que vive e alimentam suas famílias com o dinheiro que produzem. (SINA, 2005, p. 10-11).

Assim, ao buscar novas formas de trabalho, as mulheres têm demonstrado que mesmo em empregos de baixa qualificação há cada vez mais espaço para o poder feminino em muitos segmentos. Entretanto, mesmo atuando em diversos segmentos, em se tratando de carreira, as diferenças entre homens e mulheres não está apenas na questão de salários menores, mas, também na maternidade, considerada um fator que inviabiliza a ascensão profissional, pois muitas mulheres são forçadas a interromperem a carreira temporariamente, para se dedicarem a um momento único, onde vivem em eterno dilema de conciliar a maternidade com a vida profissional. Ao levar a dupla carreira, de mãe e profissional, as mulheres além de provar que podem contribuir em igualdade com os homens para se firmarem no mercado de trabalho, elas se sentem obrigadas ao término de um dia de trabalho ter que lidar com afazeres domésticos, trazendo muitas vezes problemas de ordem familiar, pois enquanto as mulheres tentam conciliar trabalho e família, os homens só pensam em trabalhar e ter êxito na profissão. Desse modo, na opinião da socióloga Rosiska Darcy de Oliveira, (PINHEIRO; MAXIMILIANO, 2006, p. 52), a “solução para essa situação não está condicionada a negociações entre marido e mulher, mas na redução da jornada de trabalho pelas empresas para ambos, para que estejam mais tempo juntos e possam compartilhar os afazeres domésticos”. O que não seria um mau negócio, porém, cabe aqui uma reflexão: seriam os homens capazes de assumir a responsabilidade em compartilhar com as mulheres a divisão das tarefas domésticas e o cuidado com a casa e os filhos, caso as empresas fossem sensíveis a essa situação? Ou os homens aproveitariam a redução da jornada de trabalho para investir em sua carreira, sem se preocupar com a dupla jornada de trabalho das mulheres - esposa e profissional? Nesse sentido, Sina (2005, p. 123) ressalta que a “tendência de os homens co-participarem na arena das responsabilidades domésticas, [...] não significa que eles aceitem – de maneira incondicional – a dedicação exclusiva de sua esposa a uma empresa”. Apesar dos dilemas enfrentados pelas mulheres para conciliar trabalho e família, observa-se que ao longo dos anos, a atuação das mulheres no mercado de trabalho vem crescendo anualmente. Pesquisa realizada pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócios Econômicos (DIEESE), intitulado *As Mulheres e o Salário Mínimo nos mercados de trabalho*

*metropolitanos* (2007, p. 3), confirmou que a inserção das mulheres no mercado de trabalho em áreas metropolitanas, no ano de 2006, cresceu vertiginosamente num ritmo intenso superior ao observado na década anterior (1999). (Figura 4).



Fonte: Convênio DIEESE/Seade, MTE/FAT e convênios regionais. PED – Pesquisa de Emprego e Desemprego  
Elaboração: DIEESE

**Figura 4 – Participação das Mulheres nas Regiões Metropolitanas e Distrito Federal – 1999 – 2006**

A pesquisa confirmou ainda que, no mesmo período, houve uma queda no desemprego nas regiões pesquisadas, revelando uma pequena melhoria na inserção ocupacional das mulheres, mesmo marcada pela desigualdade de oportunidades em comparação aos homens (DIEESE, 2007, p. 4). Porém, mesmo assim, as mulheres vêm se mantendo firmes na carreira, enfrentando os problemas com sensibilidade e senso de oportunidade, conseguindo vislumbrar caminhos alternativos para que o discurso da igualdade se aproxime das práticas cotidianas (TERZIAN, 2006, p. 81). Nesse sentido, ressalta Júlio,

A vida profissional compartilhada com as mulheres tem se revelado mais ativa, mais colorida e mais interessante. Esse intercâmbio de conhecimentos e sensibilidades tem se mostrado proveitoso para ambas as partes. Troca-se razão por criatividade, matemática por poesia, disciplina por afetividade. E vice-versa. Reafirmo a necessidade de aprendizado permanente e as mulheres são boas professoras por natureza. Enfim, diria que não importa o sexo ou a opção sexual. Quem aspira a uma carreira de sucesso tem que assumir, de agora por diante, um perfil mais feminino. E este conselho vale também para as mulheres que ainda não descobriram suas próprias virtudes. (JULIO, 2002, p. 136).

Em relação à escolaridade, as pesquisas têm demonstrado que atualmente as mulheres vêm ingressando nas universidades, onde ocupa a maior presença em cursos de graduação e de mestrado. Estudos realizados por Cristina Bruschini, pesquisadora da Fundação Carlos Chagas (FCC), revelou que a expansão da escolaridade tem proporcionado às mulheres maiores oportunidades de inserção no mercado de trabalho, ampliando as chances de estudo e de especialização em áreas consideradas masculinas. Os estudos enfatizaram ainda que em 2005, 53% das brasileiras eram ativas, e, entre aquelas com 15 anos, ou mais de estudos, o índice chegou a 83%,(BRUSCHINI, 2007, p. 10). (Tabela 3)

**Tabela 3 – Taxas de Atividades, segundo o sexo e a escolaridade - Brasil**

ANOS DE ESTUDO	1995		2005	
	HOMENS	MULHERES	HOMENS	MULHERES
Sem instrução / - de 1 ano	73,5	40,2	68,6	37,2
1 a 3 anos	65,6	39,0	61,0	37,9
4 a 7 anos	73,9	44,0	66,0	42,1
8 a 10 anos	82,5	52,8	78,9	55,4
11 a 14 anos	88,6	69,0	89,2	73,3
15 anos ou mais	90,6	82,3	89,1	82,8
<b>Total (%)</b>	<b>75,3</b>	<b>48,1</b>	<b>73,6</b>	<b>52,9</b>

Fonte: FIBGE/PNADs –Microdados *apud* BRUSCHINI (2007, p. 10).

Verifica-se a partir da análise dos dados que quanto maior o número de anos de estudos, maiores são as chances de ampliação de oportunidades de trabalho de forma significativa. Inicialmente, a entrada de mulheres nas universidades foi marcada pela opção de profissões tipicamente femininas, ligadas a área de humanas como nutrição, pedagogia, psicologia, enfermagem, secretariado (BUSSINGER, 2005, p. 22), porém, esse quadro mudou nos últimos anos, e, hoje, as mulheres ocupam várias profissões antes consideradas masculinas. Nesse sentido, Bruschini ressalta que

Além de continuar marcando presença em tradicionais “guetos femininos”, como o magistério e a enfermagem, as mulheres têm adentrado também em áreas profissionais de prestígio, como a medicina, a advocacia, a arquitetura e até mesmo a engenharia, tradicional reduto masculino (BRUSCHINI, 2007, p. 12)

A Tabela 4 apresenta o crescimento da participação feminina em várias profissões, no período de 1993 a 2004.

**Tabela 4 – Participação Feminina em ocupações selecionadas - Brasil**

OCUPAÇÕES	1993		2004	
	TOTAL	% DE MULHERES	Total	% DE MULHERES
Médicos	135.089	36,3	202.733	41,3
Advogados	24.404	35,1	37.682	45,9
Procuradores e advogados públicos	6.508	40,6	6.694	43,3
Magistrados	10.818	22,5	11.337	34,4
Membros do Ministério Público	-	-	6.159	40,9
Engenheiros	142.686	11,6	139.300	14,0
Arquitetos	7.118	51,5	8.472	54,1

Fonte: MTE - RAIS -: 1993 e 2004, *apud* Bruschini (2007, p. 14)

Esses dados revelam que atualmente as mulheres levam vantagem em relação aos homens no quesito escolaridade tornando-se um diferencial que permite as mulheres maiores chances de ingressarem no mercado de trabalho, além de proporcionar a uma parcela de trabalhadoras, qualificação e superação de barreiras. Nesse sentido, Freitas afirma que,

Não se pode deixar de reconhecer que o gigantesco salto da participação feminina nos bancos escolares e universitários nos últimos anos é também um fator de enorme relevância na sua maior inserção no mercado profissional, que hoje exige uma qualificação cada vez mais crescente. Em todos os países do mundo, as mulheres têm buscado o caminho dos estudos e têm conseguido, com paciência e determinação, ultrapassar barreiras em muitas áreas do conhecimento até ontem consideradas como redutos privados e exclusivos de seus colegas homens. (FREITAS, 2006, p. 56)

Apesar da crescente participação feminina nas universidades, as mulheres ainda são minoria em cursos de MBA executivo, que, segundo especialistas do cursos de MBA para Executivos, três fatores impedem o ingresso nas mulheres em cursos especializados: o primeiro, é o alto custo dos cursos, pois muitas delas não conseguem arcar com despesas tão altas por ganharem 30% menos que os homens; o segundo, refere-se à maternidade, que acontece entre 30 e 35 anos, que inviabiliza qualquer investimento na carreira; e, por último, o preconceito, que, ainda reflete nas organizações por se tratar de um curso voltado para um público que ocupa cargos de gerência, em sua maioria homens, pois de acordo com pesquisa realizada pelo Grupo Catho, realizado com 62.477 empresas brasileiras, em 2004, as mulheres ocupavam um quarto dos cargos de gerência, 16% nas funções de presidente e 22% das de direção. (DE PAULA, 2006, p. 36)

Por outro lado, ainda que seja difícil para as mulheres dispor de recursos financeiros que permitam investir em sua formação profissional, observa-se que em se tratando de escolaridade, as mulheres estão à frente dos homens, mas com algumas exceções, pois segundo estudos da Fundação Getúlio Vargas (FGV) o aumento da escolaridade tende a

ser maior para as mulheres solteiras, enquanto que para as mulheres casadas a tendência é que por motivos familiares, seja mais difícil investir na formação profissional (SCKEFF, 2006, p. 34).

A consolidação das mulheres no mercado de trabalho deu-se a partir de 1990, e atualmente, as mulheres vêm atuando em diversos segmentos, como política, artes, forças armadas, carreira militar, mecatrônica, astronomia, recursos humanos, relações públicas, processamento de dados (SINA, 2005, p. 80). Além dessas profissões, as mulheres vêm ganhando espaço também em outros setores, como o setor atacadista distribuidor. Segundo a BRASPRESS, empresa do ramo de distribuição de encomendas, existe, atualmente, no seu quadro de funcionários 194 motoristas homens e 209 motoristas mulheres, perfazendo um percentual de 48,2% contra 51,8%. Ainda segundo a empresa o total de funcionários comporta 1664 homens (47,5%) e 1839 mulheres (52,5%). A explicação para esse crescimento deve-se ao fato de que as mulheres são mais cuidadosas, são educadas, são mais fiéis ao trabalho e se dedicam com afinco na execução das suas atividades (LONGAREZI, 2007, p. 33). Por outro lado, estudos realizados pela Fundação Carlos Chagas (FCC), citado por Sina, revelou que

[...] com um acréscimo de 25 milhões de trabalhadoras entre 1976 e 2002, as mulheres desempenharam um papel muito mais relevante do que os homens no crescimento da população economicamente ativa. Enquanto as taxas de atividade masculina mantiveram-se em patamares semelhantes – entre 73% e 76% em praticamente todo o período –, as das mulheres se ampliaram significativamente [...] (SINA, 2005, p. 59).

Esse crescimento foi tão relevante que atualmente, as pesquisas relevam que as mulheres avançaram, e muitas já ocupam cargos de presidente, diretoria, conforme pesquisa efetuada pelo Grupo Catho (2006), sobre o crescimento de mulheres em cargos executivos, no período de 1996 –2006. (Tabela 5).

Tabela 5 – Crescimento de mulheres executivas – Período 1996 – 2006

EXECUTIVOS DO SEXO FEMININO (%)									
Cargo	1996/97	1998/99	1999/00	2000/01	2001/02	2002/03	2003/04	2004/05	2005/06
Presidente,CEO ou Equivalente	10,39	12,04	13,02	13,38	15,14	15,24	15,87	16,75	20,21
Vice-Presidente	10,39	12,04	13,02	13,88	15,14	15,24	15,87	16,75	20,21
Diretor	11,60	16,01	18,67	19,73	19,21	20,14	21,59	21,91	24,39
Gerente	15,61	17,32	18,85	20,43	22,16	23,27	24,92	25,64	28,03
Supervisor	20,85	22,24	25,24	24,75	29,22	30,81	32,87	37,11	40,42
Chefe	24,76	24,52	28,03	29,50	29,50	30,27	32,22	34,84	38,57
Encarregado	36,78	36,42	40,40	41,66	41,66	44,38	45,63	48,32	50,93
Coordenador	36,95	34,60	39,63	40,65	40,65	42,44	44,65	47,46	49,96

Pesquisa do Cadastro Catho – Março de 2006

Fonte: <http://www.acesa.com/mulher/arquivo/versão/2006/05/11> empresarias - acesso em 08/03/07.

No que tange a ascensão das mulheres em cargos executivos na década analisada, observa-se que no ano de 2006, houve um aumento das mulheres em algumas funções: encarregado (50,93%), coordenador (49,46%), supervisor (40,42%) e chefia (38,27%); para os cargos de diretoria e gerência o percentual de empregos ficou em (24,39% e 28,03%), respectivamente, mas, um dado que chama a atenção é o crescimento das mulheres no cargo de Presidente e CEO, que entre 1996 e 2006 passou de 10,39% para 20,21% . Dessa forma a intensa participação das mulheres no mercado de trabalho nos últimos anos, vem confirmando a ascensão feminina nas empresas, apesar das desigualdades, principalmente em relação a salários mais baixos, o que tem permitido as mesmas, construir suas carreiras, aliando vida pessoal e profissional.

## **4 EMPREENDEDORISMO FEMININO**

### **4.1 A MULHER E O EMPREENDEDORISMO FEMININO**

A participação feminina no mercado de trabalho vem crescendo a cada ano em vários setores, como comércio, serviços e indústria, atingindo atualmente 53,2% da população em idade ativa, enquanto os homens representam um índice de 46,8%, segundo o IBGE (2006). Seja através de um trabalho formal ou na informalidade, a verdade, é que as mulheres estão conquistando cada vez mais seu espaço como profissional. No entanto, o que chama a atenção é a participação das mulheres em atividades empreendedoras que vêem no empreendedorismo uma forma de mudar completamente o transcurso de sua vida e proporcionar a realização de sonhos, como ressalta Sina .

Entre as brechas que se apresentavam às mulheres, já em plena vigência da revolução de costumes, estava o caminho empreendedor. [...] Faz parte do sonho brasileiro, por excelência abrir o próprio negócio, para não depender das marés do mercado de trabalho, que vira e mexe está às voltas com o dilema de enxugar quadros (SINA, 2005, p. 65).

De acordo com o Relatório da Organização para o Desenvolvimento e Cooperação Econômica (OCDE –2000), citado por Takahashi e Graeff (2004, p. 4) as mulheres empreendedoras possuem alguns perfis específicos para empreender: (1) faixa etária entre 35-50 anos; (2) a maioria são casadas e com filhos; (3) possuem um nível de escolaridade alto; (4) geralmente atuam em pequenos negócios; (5) iniciam as empresas com baixo capital social; e (6) possuem experiências anteriores nos setores que desejam atuar.

A Pesquisa GEM (2005), revelou que o percentual de mulheres empreendedoras atualmente é de 46%, totalizando 6,3 milhões. No ranking mundial o empreendedorismo feminino ocupa o sexto lugar (taxa de 10,8%), ficando abaixo dos países Venezuela (23,86%), Tailândia (19,33%), Jamaica (15,69%), Nova Zelândia (13,75%), China (11,6%) (GEM 2005,

p. 30). A pesquisa identificou ainda que as mulheres empreendem mais por necessidade do que por oportunidade; isso ocorre por diversos motivos: realização pessoal, frustração no emprego atual, mudança na situação pessoal, a exemplo de morte ou separação do cônjuge, ou ainda pela necessidade de buscar alternativas para suprir o sustento da família ou se auto-sustentarem (MACHADO, 2003, p. 6). Nesse sentido, Dolabela comenta:

[...] as descobertas realizadas atestam que as mulheres geralmente percebem o empreendedorismo mais positivamente que os homens. As variáveis egoísticas, como insolência, egoísmo e dureza foram consideradas de menor significado para as mulheres do que para os homens. Em variáveis típicas de empreendedorismo, como polivalência, inovação, desejo de experimentar, criatividade, eficiência, dedicação ao trabalho e comprometimento, as mulheres conseguiram notas mais altas que os homens. (DOLABELA, 1999, p. 209)

Para Hisrick e Peters (2004, p. 85), outras razões contribuem para o crescimento das mulheres empreendedoras: necessidade de independência, necessidade de poder aliado a um forte desejo de realização.

Os pontos de partida e as razões para iniciar um negócio são semelhantes para homens e mulheres. Em geral ambos têm forte interesse e experiência na área de seu empreendimento [...] para os homens a transição de uma antiga ocupação para um novo empreendimento é facilitada quando o empreendimento é um produto do atual emprego, uma atividade suplementar [...] as mulheres, por outro lado, freqüentemente abandonam uma ocupação anterior com um alto nível de frustração com o emprego, bem como de entusiasmo com o novo empreendimento [...] o que torna a transição um pouco mais difícil Às vezes, o que acaba se tornando um empreendimento, para as mulheres, começa como uma busca pessoal. (HISRICH e PETERS, 2004, p. 85).

Nesse sentido, Machado e outros, ressaltam

Embora aparentemente, homens e mulheres possuam os mesmos motivos para iniciar seus próprios negócios, tais como: desejo de autonomia e realização, no caso das mulheres há evidências apontadas em estudos anteriores, [...] que existem motivos de outra natureza, tais como o desejo de conciliar trabalho e família e a insatisfação com a carreira anterior. (MACHADO E OUTROS, 2003, p. 5).

Ainda, segundo essas autoras, uma razão bastante forte apontada pelas mulheres para empreenderem refere-se “à necessidade de um horário de trabalho flexível, pois deste modo, podem conciliar trabalho e família” (MACHADO e OUTROS, 2003, p. 6). Segundo Castells (1999, *apud* Gomes 2005, p. 4) alguns “fatores sociais” contribuem para que as mulheres não sejam tão abaladas pelo desemprego. O primeiro, refere-se à questão salarial, que por ser menor que dos homens, possibilitam maiores chances de emprego; o segundo

fator diz respeito às habilidades de relacionamento; e o terceiro fator é a “flexibilidade feminina como força de trabalho”.

[...] De acordo com Castells (1999) [...] acredita-se que a mão-de-obra feminina é mais atraente, não por questões biológicas [...] mas sim em razão de certos fatores sociais. [...] O primeiro desses fatores diz respeito à possibilidade de se pagar menos pelo mesmo trabalho [...] o segundo fator refere-se às habilidades de relacionamento, mais desenvolvidas na mulher [...] o terceiro fator, segundo Castells o mais importante, é a flexibilidade feminina como força de trabalho; isto é, a nova economia exige flexibilidade quanto ao horário e à entrada e saída do mercado de trabalho.(GOMES, 2005, p. 4).

Também nesse sentido, Rocca afirma que

A flexibilidade de horário é um fator importante para as mulheres empreenderem; isso ocorre porque ao abrir uma empresa, elas desejam conciliar trabalho e família, principalmente quando são considerados o cumprimento do regime trabalhista, com horários fixos e determinados, aliados com a baixa oferta de emprego, ou seja, com horários mais flexíveis, as mulheres conseguem equilibrar melhor o tempo, e acompanhar de perto a educação dos filhos e as tarefas domésticas (ROCCA, 2006, p. 42).

Outra razão para as mulheres empreenderem, segundo Moore e Buttner (1997), Vokins (1993) citado por Machado e outros (2003, p. 6) diz respeito à “insatisfação com a forma pelo qual os homens gerenciam os seus negócios, pois eles acreditam que podem fazer melhor e de forma consistente com os seus valores”. De modo geral, as mulheres cada vez mais descobrem a vocação para os negócios como uma forma de buscar a realização pessoal e aproveitar as oportunidades, de forma criativa, independente, próspera e com determinação. Nesse sentido, Wilkens comenta que,

A empresária empreendedora é uma alma independente, uma pessoa criativa que gosta de arriscar, e que, por sua própria vontade, faz de uma idéia um empreendimento lucrativo. A verdadeira empresária empreendedora acha irresistíveis os novos empreendimentos e prospera dando vida às suas idéias. [...] A típica empresária empreendedora sempre acha que seu caminho é a única maneira de realizar algo (WILKENS, 1989, p. 20).

Apesar das diferenças entre homens e mulheres quanto aos motivos que levam a empreender, os estudos apontam ainda que muitas mulheres iniciam o empreendimento sem ter uma visão clara do negócio, e muitas, o fazem apenas para exercitar algum hobby, por não ter uma profissão definida e, por incentivo familiar que vêem no empreendedorismo uma alternativa (MACHADO E OUTROS, 2003, p. 6). Além disso, outros estudos apontam que as diferenças entre homens e mulheres empreendedores não estão relacionadas apenas a aspectos

motivacionais, mas, também a questões relacionadas à natureza do empreendimento. Nesse sentido, Hisrick e Peters afirmam que

Os negócios iniciados por homens e mulheres diferem em termos de natureza do empreendimento. Enquanto as mulheres se mostram mais inclinadas a dedicar-se a áreas relacionadas com serviços como lojas, relações públicas ou serviços educacionais, os homens voltam-se mais para os setores da indústria, construção ou alta tecnologia (HISRICK e PETERS, 2004, p. 87)

No entanto, independente da natureza do empreendimento, o que se observa é que as mulheres estão à frente dos homens na abertura de empresas, principalmente em um setor que vem atraindo o crescimento da economia como a prestação de serviços, sobressaindo-se de forma inovadora.

#### 4.2 CARACTERÍSTICAS DAS MULHERES EMPREENDEDORAS

O papel desempenhado pelas mulheres à frente dos micro e pequenos negócios, nas últimas décadas, vem despertando o interesse de pesquisadores em entender o crescimento do empreendedorismo feminino, pois é notável o quanto a participação feminina nos pequenos negócios tem proporcionado contribuições nas esferas econômica e social, levando-os a discutir quais as razões e fatores que influenciam as mulheres a gerenciarem os seus negócios de forma diferenciada dos empreendedores masculinos. Para alguns autores, existem entre homens e mulheres características semelhantes, embora as mulheres revelem possuir características específicas como sensibilidade, versatilidade, flexibilidade, intuição, atenção aos detalhes. De acordo com Hisrick e Peters,

O crescimento significativo no número de mulheres trabalhando fora criou um novo campo de pesquisa interessado em verificar se mulheres trabalhadoras, administradoras e empreendedoras são diferentes dos seus colegas do sexo masculino. Está claro que empreendedores e empreendedoras têm muito em comum. Porém, apesar de algumas características de histórico e de personalidade serem muito semelhantes, há diferenças notáveis entre os sexos em termos de motivação, ponto de partida e habilidades para negócios levadas para o empreendimento (HISRICK e PETERS, 2004, p. 90).

Segundo Amália Sina,

[...] Esta é outra característica muito feminina: deixar-se levar pela intuição. [...] é possível afirmar, sem nenhuma margem de erro, que outra característica das mulheres no mundo dos negócios – seja como executiva de primeira linha, seja

como empreendedora – é exatamente o capricho aos mínimos detalhes (SINA, 2005, p.66-67).

Desse modo, verifica-se que homens e mulheres possuem características semelhantes, podendo ou não estar presentes em ambos os sexos. A maioria dos autores pesquisados Hisrick e Peters (2004), Dornellas (2001), Dolabella (1999), Sina (2005), Machado (2003) enfatizam que as principais características do comportamento empreendedor são: iniciativa, busca de oportunidades, capacidade de correr riscos, persistência, visão de negócio, inovação, persuasão, dentre outras. Santana comenta que, de forma geral,

As características importantes para que uma pessoa se torne empreendedora é saber aproveitar as oportunidades, assumir riscos, tomar decisões, conhecer o ramo, saber organizar, ser líder, ter talento, ser independente, manter o otimismo e ter conhecimento sobre organizações (SANTANA, 1993 *apud* SILVA, 2006, p. 4-5).

Ainda segundo Silva (2006, p. 4-5) por ser características gerais ao empreendedorismo, não ficou demonstrado nos estudos se essas características estão mais presentes nos homens ou nas mulheres. No entanto, estudos realizados por Machado (1999, *apud* Silva, 2006, p. 6) revelaram que “a mulher empreendedora combina características masculinas (iniciativa, coragem, determinação) com características femininas (sensibilidade, intuição, cooperação)”. Isso ocorre porque as mulheres, de modo geral, tem uma tendência para lidar com a multiplicidade de papéis, tanto no ambiente empresarial, quanto fora dele, além da capacidade para encontrar soluções criativas para as situações imprevistas. De acordo com Jonathan (2005, p. 374) “a multiplicidade de papéis tende a ser considerada uma característica do universo feminino, levando ao reconhecimento de um talento nas mulheres para fazer e pensar várias coisas simultaneamente”. Ainda de acordo com Jonathan (2001 *apud* JONATHAN 2005, p.374)“ alcançar um equilíbrio entre as necessidades vinculadas aos espaço profissional, familiar e pessoal é o que mais desejam as empreendedoras brasileiras [...]”. Para Gomes (2005, p. 5) “as organizações modernas estão cada vez mais valorizando características como flexibilidade, sensibilidade, intuição, capacidade para trabalhar em equipe e administrar a diversidade”, como pontos fortes para a atividade empresarial.

Em geral, essas características permitem que as mulheres adotem um estilo peculiar de administrar das mulheres, o que se torna um diferencial em relação aos homens. O Quadro 8 demonstra algumas comparações entre empreendedores e empreendedoras, elaborado por Hisrick e Peters.

CARACTERÍSTICAS	EMPREENDEDORES	EMPREENDEDORAS
Motivação	Realização – lutam para fazer as coisas acontecerem. Independência pessoal – auto-imagem relacionada ao <i>status</i> obtido por seu desempenho na corporação.	Realização – conquista de uma meta Independência – fazer as coisas sozinhas.
Ponto de Partida	Insatisfação com o atual emprego Dispensa ou demissão Oportunidade de aquisição	Frustração no emprego Interesse e reconhecimento de oportunidade na área. Mudança na situação pessoal
Características de Personalidade	Dá opiniões e é persuasivo Orientado para metas Inovador e realista Alto nível de confiança Entusiasmado e enérgico Tem que ser seu próprio patrão	Flexível e tolerante Orientada para metas Criativa e realista Nível médio de confiança Entusiasmada e enérgica Habilidade para lidar com o ambiente social e econômico.
Histórico Profissional	Experiência na área de trabalho Especialista reconhecido ou que obteve um alto nível de realização na área Competente em uma série de funções empresariais	Experiência na área de negócios Experiência em gerência intermediária ou administração. Histórico ocupacional relacionado com o trabalho.
Tipos de Negócios	Indústria ou construção	Relacionado à prestação de serviços – serviço educacional, consultoria ou relações públicas.

Fonte: Hisrick e Peters, Empreendedorismo, 2006. p. 86.

#### Quadro 8 – Comparação entre empreendedores e empreendedoras

Fazendo-se uma análise das características de personalidade entre homens e mulheres, observam-se algumas semelhanças entre eles, porém, a flexibilidade e a tolerância estão presentes nas empreendedoras, assim como, a habilidade para lidar com a diversidade, enquanto que nos homens essas características não foram encontradas.

Desse modo, mesmo com características diferentes, o que chama a atenção é que para diferenciar-se dos homens, as mulheres ao entrar no mercado de trabalho adotaram posturas e comportamentos masculinos para competir com o ambiente empresarial masculinizado e assegurar posição profissional equânime, caracterizando, assim, perda de identidade, como assevera Sina,

[...] ao reproduzir condutas masculinas, a mulher foi perdendo os próprios contornos. Foi um movimento de perda de identidade. Ninguém se iluda: há sim, grandes diferenças entre homens e mulheres, além da pura e simples estrutura física e seus reflexos psíquicos. Igualando-se, portanto, ela momentaneamente perdeu seus próprios contornos, tanto físicos, mascarados por trajes anódinos, como psíquicos, com uma conduta característica da educação masculina (SINA, 2005, p. 143).

Concordando com Sina, Novais ressalta que,

Existem ainda as mulheres que adotam uma postura masculinizada para lidar com um mercado de cultura masculina. Há uma expressão norte-americana que demonstra bem isso. Chama-se *bulley board*, que é a mulher de postura agressiva,

arrogante, que bate de frente, é dura e carrega uma forte estereotipação do modelo masculino (NOVAIS, 2006, p. 81).

Outra reflexão, nesse sentido, vem de Menezes enfatizando que,

Em sua trajetória nas organizações, é possível perceber que inicialmente as mulheres ocupantes de cargos de chefia foram introjetando características masculinas, adotando estratégias de sobrevivência, no mercado competitivo, atitudes autoritárias, roupas do estilo masculino, num processo de descaracterização [...] (MENEZES, 2002, p. 61).

Desse modo, as mulheres ao adotarem posturas masculinas, diminuiu algumas características inerentes ao universo feminino, como a leveza, a intuição, como forma de se posicionarem no ambiente corporativo, pois esses ambientes exigem maiores rigores nos trajes e comportamentos, geralmente formados por tradições machistas. Assim, a opção de igualar-se aos homens para não perder espaço no ambiente empresarial, as mulheres adotaram estilos de liderança autoritária, porém, essa “postura masculina” é coisa do passado, segundo opinião de Tom Peters, citado por Sina

[...] Tom Peters, tem defendido a feminilização das empresas, em especial as voltadas para o público feminino. [...] Ele está convencido de que o tempo em que elas, ao chegar ao primeiro escalão, agiam como homem está praticamente acabado. Já não são mais obrigadas a usar esse subterfúgio para ter aceitação e respeito. [...] Ele ressalta que as qualidades que as empresas mais procuram, na atualidade, são típicas das mulheres, como a de atuar em várias frentes ao mesmo tempo e usar a intuição.[...] (SINA, 2005, p. 148)

As mudanças ocorridas ao longo dos séculos transformaram os ambientes corporativos e, hoje, as mulheres vêm adotando comportamentos baseados no compartilhamento de informações, facilidade para relações, predisposição para comunicar-se de maneira transparente e para fazer-se entender, além de desempenhar diferentes papéis, sensibilidade e intuição, características essas, presentes nas mulheres. (Sina, 2005, p.149-153). Nesse sentido, estudos realizados pela pesquisadora Hilka Machado citada por Takahashi e Graeff (2004, p. 5) revela que “as mulheres possuem um estilo próprio de administrar que se caracteriza por um estilo de liderança democrático”, onde estão presentes diversos fatores que incluem compartilhamento de poderes, valorização, motivação, crescimento e, principalmente, ênfase na qualidade. (Quadro 9).

OBJETIVOS	ESTRUTURA	ESTRATÉGIA	ESTILO DE LIDERANÇA
Culturais e Sociais	Ênfase na cooperação	Inovadora	Poder partilhado
Segurança e satisfação no trabalho	Baixo grau de formalismo	Procura de qualidade	Motivação dos outros
Satisfação dos clientes	Busca de integração e boa comunicação	Busca de sobrevivência e crescimento	Valorização do trabalho dos outros
Responsabilidade Social	Descentralização	Procura da satisfação geral	Atenção às diferenças individuais

Fonte: MACHADO, H.V. Tendências do comportamento gerencial da mulher empreendedora. 1999. p 5.

**Quadro 9 – Tendências do comportamento gerencial de mulheres empreendedoras**

Por outro lado, estudos realizados por Machado (2003, *apud* Takahashi; Graeff (2004, p. 8) identificaram que as mulheres empreendedoras tendem a ter um comportamento diferenciado dos homens, principalmente quanto ao estilo de gestão; enquanto os homens se preocupam com uma hierarquia formal, as mulheres demonstram ter visão compartilhada do seu negócio, preocupando-se com a inovação, a qualidade do seu produto ou serviço, na sobrevivência do seu negócio e satisfação dos seus clientes internos e externos.

De acordo com Gomes (2005, p. 7) estudos realizados por outros autores (Bolem e Hisrick, 1986; Betiol, 2000, Munhoz, 2000) destacam o estilo participativo como um referencial das mulheres nos processos de gestão, onde predominam a “valorização dos indivíduos, a sensibilidade, a compreensão, a necessidade de conciliação em situações de conflitos, o espírito de grupo e a liderança pelo consenso”. As mulheres vêm desenvolvendo um modelo de gestão e se destacando no ambiente empresarial por possuir atributos empreendedores voltado para uma gestão participativa, onde demonstram atitudes positivas, e um estilo inovador nas suas ações (SILVA, 2006, p. 5). De certa maneira, a verdade, é que as mulheres aos poucos estão conseguindo se sobressair no ambiente empresarial e introduzindo um novo modelo de gestão baseado na cooperação, na flexibilidade, no trabalho em equipe e na preservação dos valores humanos.

## **5 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA**

Para realização deste estudo optou-se pela pesquisa qualitativa, classificada como descritiva e exploratória. Este tipo de pesquisa permite ao pesquisador maior abrangência sobre o objetivo geral do estudo, estando respaldado na literatura pesquisada.

A pesquisa teve como objetivo analisar as características das mulheres empreendedoras das micro e pequenas empresas que compõem o Consórcio Sol Bahia. O estudo foi realizado com quatro empreendedoras proprietárias das micro e pequenas empresas: By Dil, Maria D Angola, Latitude 23 e Ellas Moda Praia. Vale ressaltar que a empresa C&R Confecções não participou da pesquisa, devido à limitação de tempo. O critério estabelecido para a participação dessas micro e pequenas empresas, deve-se ao fato de que já atuam no mercado há mais de três anos, onde as proprietárias têm participação ativa nas empresas, e no dia a dia de trabalho, desempenhando várias atividades: administrativa, técnica e de liderança. O procedimento metodológico foi elaborado com a finalidade de identificar nessas mulheres, as características empreendedoras mais relevantes no processo de gestão enfatizado na fundamentação teórica pesquisada, com o objetivo de relacionar a teoria com a prática. No primeiro momento, fez-se contato com as empreendedoras, por telefone, onde foi explicado o objetivo do estudo, convidando-as a participarem da pesquisa, ao qual foi aceita por todas elas, que se mostraram muito interessadas em colaborar.

A pesquisa foi realizada na sede de cada empresa, com aplicação de questionário, e imediatamente foram iniciadas as entrevistas semi-estruturadas com um roteiro de 15 perguntas abertas, com duração de 30 minutos, que foram gravadas com a autorização das entrevistadas. As fitas com as entrevistas foram transcritas, e o material coletado foi submetido à análise de conteúdo, onde foram analisadas as respostas provenientes da entrevista, a partir do entendimento e maneira de se exprimir de cada participante, para que se fizesse uma análise mais apurada das respostas das participantes e, assim, obter melhores resultados.

## 5.1 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 5.1.1 O Consórcio Sol Bahia

O Programa de Desenvolvimento dos Arranjos Produtivos Locais (APL) de Confeções da Rua do Uruguai foi criado a partir da iniciativa de entidades públicas e privadas para promover o desenvolvimento sustentável da Península de Itapagipe por agregar nessa região uma concentração de indústrias de pequeno porte. Segundo a Coordenadora do Projeto, Rosemma Maluf, a “região de Itapagipe foi escolhida por possuir uma grande vocação econômica, concentrando aproximadamente 20% das indústrias de confeções de Salvador, além de elevado número de lojas de varejo e pronta entrega”. O objetivo principal do Arranjo Produtivo Local de Confeções é promover a competitividade e a sustentabilidade do micro e pequeno negócio através de um trabalho baseado no associativismo. Ainda segundo a Coordenadora do Projeto “uma das principais vantagens em aderir ao Projeto de APL é a formação de consórcios empresariais para comprar, exportar, assim como, participar de licitações” (MALUF, 2003, p. 5)

Nesse contexto, foi criado o Consórcio Sol Bahia que tem como foco principal a exportação de produtos fabricados pelas empresas participantes do Projeto de APL. O Consórcio existe há mais ou menos cinco anos, porém sua legislação estatutária só foi regulamentada no ano de 2005. Ao iniciar suas atividades o Consórcio tinha em sua composição seis empresas: By Dil, Maria D`Angola, Latitude 23, Ellas Moda Praia, C& R Confeções e R8 Gaivota, todas administradas por mulheres, mas, atualmente o Consórcio é composto de cinco empresas, devido à saída da empresa R8 Gaivota.

Uma das principais estratégias do Consórcio é a participação em feiras e exposições com o objetivo de expor os produtos fabricados pelas empresas integrantes, para estabelecer contatos com compradores internacionais e evitar a queda da produção no mercado interno durante a baixa estação, tendo participado em 2006, da *Lyon Mode City*, na cidade de Lyon (França). Durante a realização da feira foram fechados volumes de negócios em torno de 20 mil euros, segundo Fernando Áquila, assessor das empresas nas transações internacionais. (REVISTA CONEXÃO SEBRAE, 2007, p.7). Para realização desse evento o Consórcio contou com o apoio do SEBRAE, SENAI e da Agência Norte-Americana de Desenvolvimento Internacional (USAID).

### **5.1.2 Caracterização das Empresas que integram o Consórcio Sol Bahia**

Para melhor compreensão torna-se necessário fazer uma breve caracterização das micro e pequenas empresas que integram o Pólo de Desenvolvimento dos Arranjos Produtivos Locais de Confeções. Desse modo, foram considerados alguns tópicos como: tipologia, área de atuação, tempo de existência e objetivos das empresas.

As empresas que integram o Consórcio Sol Bahia foram criadas individualmente pelas proprietárias que tiveram uma oportunidade de iniciar a empresa a partir de experiências pessoais e influências familiares que viram no empreendedorismo uma alternativa para a realização de um sonho, complementação de renda ou pela vontade pessoal de crescer.

Quanto a sua tipologia, são caracterizadas como micro pequenas empresas, atuando na área de confecção, segmento moda praia e moda feminina. Quanto à sociedade, as proprietárias da empresa Maria D' Angola e Ella Moda Praia atuam em sociedade, com uma irmã e uma amiga, respectivamente, e as proprietárias das empresas *By Dil* e *Latitude 23* atuam sozinhas. Em relação a influências familiares para a abertura do negócio, apenas uma empreendedora teve o apoio de familiares (pais, irmãos e esposo), enquanto que as demais iniciaram as empresas por iniciativa própria.

O tempo de existência dessas empresas no mercado é de 3 a 6 anos, e quanto aos seus objetivos é a fabricação de produtos do segmento moda praia e moda feminina para se firmar no mercado interno e investir no mercado externo. Nesse sentido, aderiram ao Consórcio Sol Bahia, para que pudessem exportar seus produtos para superar a sazonalidade, assim como, buscar novos mercados para firmar sua marca através da exportação.

Os recursos apropriados para a criação das empresas provieram de algumas economias pessoais, mas, ao aderirem ao Consorcio Sol Bahia, receberam apoio financeiro, logístico, capacitação de instituições parceiras do Projeto para que pudessem desenvolver uma infra-estrutura adequada.

### **5.1.3 As características empreendedoras das proprietárias das empresas integrantes do APL de Confeções da Rua do Uruguai**

Os dados apresentados têm como objetivo reforçar os diversos estudos realizados pelos autores pesquisados. Os resultados obtidos nas entrevistas estão desenvolvidos de acordo com alguns itens considerados importantes que suscitaram durante a análise do conteúdo, estando ordenados por categorias: dados pessoais, dados da empresa, motivos para

a criação das empresas, dificuldades e preocupações das empreendedoras, necessidades, conhecimentos e valores inerentes a um empreendedor, a multiplicidade de papéis para conciliar trabalho e família, as diferenças no estilo de administrar entre os gêneros e as características gerenciais das mulheres empreendedoras, objeto deste estudo, fazendo-se uma correlação entre a prática e a teoria, seguido da transcrição das falas das empreendedoras entrevistadas para melhor compreensão da análise.

**Descrição das empreendedoras e dados das empresas** - os resultados da pesquisa indicaram que as empreendedoras são escolarizadas, sendo que duas possuem o 2º grau completo, e duas possui nível superior completo, com formação em Ciências Contábeis e Comunicação Social. A faixa etária das empreendedoras entrevistadas está entre 30 e 50 anos. No que se refere à situação conjugal, todas as empreendedoras são casadas, sendo que três delas tem filhos, entre 1 e 3 filhos, com idade entre 15 e 20 anos, e somente uma, ainda não tem filhos. Todas as empreendedoras contam com a ajuda de uma profissional nos afazeres dos lares. Todas as empreendedoras ao iniciar o seu negócio tinham conhecimento do setor de confecção, pois atuavam na informalidade confeccionando parte da produção que era revendida a terceiros. Por se tratar de micro e pequenas empresa o seu corpo funcional é de 3 a 6 funcionários e estão estabelecidas no mercado em média de 3 a 6 anos. As empresas *Ellas Moda Praia* e *By Dil* atuam diretamente com a fabricação de produtos do segmento moda praia, enquanto que as empresas *Latitude23* e a *Maria D'Angola* além de atuarem na fabricação do segmento moda praia, também fabricam moda feminina e acessórios. Esses resultados estão em conformidade com a pesquisa publicada no Relatório OCDE, que foram citados no referencial teórico. A Tabela 6 demonstra resumidamente a descrição das mulheres empreendedoras e a caracterização das empresas identificadas na pesquisa.

**Tabela 6 - Perfil das proprietárias-dirigentes e das empresas do Consórcio Sol Bahia**

EMPRESAS	PERFIL DAS MULHERES EMPREENDEDORAS E DAS EMPRESAS					
	DADOS PESSOAIS			DADOS DA EMPRESA		
	ESCOLARIDADE	ESTADO CIVIL	FILHOS	TEMPO DE ATUAÇÃO	SEGMENTO	Nº DE FUNCIONÁRIOS
BY DIL	Técnica em Contabilidade	Casada	03	03 anos	Moda praia	03
ELLAS MODA PRAIA	2º grau completo	Casada	03	03 anos	Moda praia	03
LATITUDE 23	Nível Superior (Ciências Contábeis).	Casada	01	04 anos	Moda praia, ginástica e jovem	03
MARIA D' ANGOLA	Nível Superior (Comunicação Social).	Casada	Sem filhos		Moda feminina e praia e acessórios	06

Fonte: Elaboração própria, com base em dados da Pesquisa

**Motivos para a criação das empresas** - no que se refere aos motivos que levaram a abrir uma empresa, observou-se que as respostas das empreendedoras foram diversificadas, e responderam como principal motivo para a abertura do negócio: realização de um sonho, desemprego, aposentadoria, complementação de renda, por acaso (*hobby*) e expansão do negócio, já que atuava na informalidade. Esses resultados estão respaldados nas pesquisas realizadas pela GEM (2005) e nos estudos de Machado e outros (2003), Hisrick e Peters (2004) em que enfatizam que as mulheres empreendem mais por necessidade do que por oportunidade.

O motivo maior... é que sempre gostei de moda, era um sonho que já vinha acalentando há algum tempo, mas devido há trabalhar o dia todo em serviço público, não tinha condições realmente de ter oportunidade de fazer. Veio à aposentadoria, a necessidade de juntar o útil ao agradável...(PROPRIETÁRIA DA EMPRESA LATITUDE 23).

Foi por acaso. Minha tia comprou material para produzir biquínis, não conseguiu fazer porque não tinha máquina apropriada, tentou vender para minha mãe, que não se interessou, aí eu pedir, comecei a fazer; foi por acaso mesmo. (PROPRIETÁRIA DA EMPRESA MARIA D'ANGOLA).

O grande motivo foi que a empresa em trabalhava tinha falido e fiquei desempregada ... ficar em casa nem pensar... eu pensava muito em ter meu próprio negócio e não queria mais trabalhar cumprindo horário para ninguém...(PROPRIETÁRIA DA EMPRESA BY DIL).

A idéia surgiu pela necessidade de vender a moda praia em Salvador, pois na época esse mercado não era muito grande.[...] isso há mais ou menos 18 anos atrás. Eu viajava muito para comprar fora e sempre tive dificuldade de trazer a moda praia para cá, pois se tornava cara... ficávamos sem opção porque só quem fabricava eram empresas de nome... aí surgiu a idéia de fabricar...e comecei a entrar no ramo da fabricação própria (PROPRIETÁRIA DA ELLAS MODA PRAIA).

Outros motivos apontados pelas empreendedoras para a criação das empresas, diz respeito à independência financeira e a flexibilidade de horários para que possa dar atenção à família, como ilustram os seus depoimentos. Além disso, identificou-se na pesquisa que o “desejo de aumentar a auto-estima aliada à necessidade de complementação de renda” (MACHADO, 2003, p. 6) são motivos preponderantes na decisão na abertura do negócio. Esses resultados estão de acordo com os estudos realizados por Machado e outros (2003), Hisrich e Peters (2004), Rocca (2006) e Castells (1999 *apud* GOMES, 2005), no que se refere às questões relacionadas aos motivos para iniciarem um negócio por mulheres.

[...].ter meu próprio negócio, para ter minha independência, tanto financeira, quanto de horário para dar mais atenção a minha casa...porque foi na época que meus filhos estavam adolescentes.e precisavam da minha presença (PROPRIETÁRIA DA EMPRESA BY DIL).

[...] e a necessidade de somar, de acrescentar, porque infelizmente o serviço público, salário baixo... era mais uma complementação..., além da realização pessoal, financeira, e, também o fato de ainda me sentir uma pessoa jovem e útil (PROPRIETÁRIA DA EMPRESA LATITUDE 23).

**Dificuldades e preocupações das empreendedoras** - quanto às dificuldades enfrentadas na abertura da empresa, as empreendedoras foram enfáticas em responder que a falta de mão de obra qualificada, acesso a mercado, falta de capital de giro, alta carga tributária e burocracia que, segundo a proprietária da empresa Maria D`Angola, “deixa a gente desmotivada”, são os maiores entraves na abertura do negocio, fazendo ainda alusão ao Governo quanto às políticas vigentes para o micro empresário. Esses dados estão de acordo com as pesquisas realizadas pelo SEBRAE (2004), e pela Pesquisa GEM (2005), como as principais causas de mortalidade das micro e pequenas empresas.

Eu diria assim: se eu hoje fosse abrir uma empresa eu procuraria tomar mais cursos, ter mais um treinamento, eu faria um pouco diferente do que eu fiz e pesquisaria um pouco mais o mercado. Outra dificuldade que a gente enfrenta que eu diria, era com relação à parte do Governo, que ele... a parte burocrática, se precisar de um empréstimo isso é muito difícil, imposto muito alto, uma carga tributária exorbitante (PROPRIETÁRIA DA EMPRESA LATITUDE 23).

São muitas as dificuldades: falta de mão-de-obra...mão-de-obra aqui na Bahia é difícil. O acesso a crédito, por não ter ainda muito conhecimento no mercado, o acesso ao crédito é muito complicado... quando não deveria ser [...] (PROPRIETÁRIA DA EMPRESA ELLAS MODAS PRAIA).

Falta de mão de obra qualificada, capital de giro e acesso ao mercado (PROPRIETÁRIA DA EMPRESA BY DIL).

Ah...é muita burocracia, muito imposto que deixa a gente assim... desmotivada (PROPRIETÁRIA DA EMPRESA MARIA D' ANGOLA).

Verificou-se também que um fator que afeta a rentabilidade do negócio é a sazonalidade, que, nos períodos de março a agosto, fazem as vendas cair, principalmente por tratar-se um segmento (moda praia) que depende das condições climáticas. Estes dados estão consoantes no que tange a outras razões sobre os fatores condicionantes e taxa de mortalidade das empresas no Brasil (SEBRAE, 2004), já citados na revisão bibliográfica.

Piores momentos... o pior momento da nossa empresa aqui é a sazonalidade... sempre foi... e para quem trabalha , principalmente, para quem trabalha com um segmento específico que no nosso caso, é moda praia. (PROPRIETÁRIA DA EMPRESA ELLAS MODA PRAIA).

**Necessidades, conhecimentos, habilidades e valores das empreendedoras** - no estudo realizado por Cielo (2001), os empreendedores possuem várias necessidades que influenciam o seu comportamento, e que quando saciadas levam-no a sentirem-se vencedores. As necessidades são classificadas nas seguintes categorias (de auto-realização, aprovação, de independência, desenvolvimento pessoal e de segurança). Os resultados da pesquisa indicaram que as necessidades de independência financeira e desenvolvimento pessoal (buscar o aperfeiçoamento tanto na vida pessoal como profissional) são as necessidades mais importantes para todas as empreendedoras seguidas de auto-realização e de segurança (fatores de ordem física psíquica e psicológica) e, por último, a necessidade de aprovação (alcançar alta posição na sociedade). Esses dados estão consoantes com os estudos realizados por Lezana e Tonelli (1998, *apud* CIELO, 2001) e McClelland (1972 *apud* LENZI, VENTURA e DUTRA, 2005) que enfatizam que quando essas necessidades são satisfeitas os empreendedores sentem-se realizados.

Quanto aos conhecimentos, os resultados indicaram que as empreendedoras buscam conhecimento na leitura de revistas especializadas, participação em palestras, seminários e cursos de especialização de acordo com o depoimento de duas empreendedoras que atualmente, estão participando de cursos nas áreas de gestão de negócios e gerenciamento da produção. Esses resultados estão de acordo com os estudos realizados por Maximiano (1995), Dornelas (2001), Cielo (2001) em que relatam que os conhecimentos são importantes para os empreendedores por proporcionarem maiores chances de sucesso.

No que se refere às habilidades, a pesquisa identificou que as habilidades mais presentes nas empreendedoras entrevistadas são: capacidade de ouvir, capacidade de trabalhar em equipe, capacidade para tomar decisões, capacidade para administrar mudanças, saber negociar, resultados que estão de acordo com os estudos realizados por Hisrich e Peters (2004) e Dornelas (2001) em que classificam as habilidades técnicas, administrativas e pessoais como importantes para o empreendedor.

No que tange aos valores inerentes ao empreendedor, os resultados indicaram que os valores existenciais (a forma como os indivíduos vêem o mundo e como eles influenciam na sua maneira de agir) predominaram entre as empreendedoras, seguido dos valores morais (relacionados à ética no ambiente pessoal e profissional), os religiosos, que na opinião das

empreendedoras entrevistadas são essenciais na vida, e, por último, os valores estéticos, corroborando com os estudos realizados por Lezana e Tonelli (1998 *apud* CIELO 2001). O Quadro 10 sintetiza os resultados alcançados na pesquisa.

EMPRESAS	NECESSIDADES	CONHECIMENTOS	HABILIDADES	VALORES
BY DIL	Independência Busca de aperfeiçoamento pessoal e profissional Conseguir juntar dinheiro, ter saúde Alcançar alta posição na sociedade	Acesso a Internet Leitura de Revistas (Veja, Exame, Época) Participação em cursos voltados para a área de gerenciamento da produção.	Capacidade de ouvir Capacidade de trabalho em equipe Saber negociar Capacidade para tomar decisões	Existenciais e religiosos  Morais  Estéticos
ELLAS MODA PRAIA	Independência  Busca de aperfeiçoamento pessoal e profissional	Acesso a Internet Todos os cursos que possam acrescentar melhoras no crescimento da minha empresa e no meu aprimoramento empresarial.	Capacidade de ouvir Capacidade de trabalho em equipe Saber negociar Capacidade para tomar decisões Ser inovadora	Existenciais e religiosos  Morais  Estéticos
LATITUDE 23	Independência (complementação de renda) Buscar aperfeiçoamento pessoal e profissional. Conseguir juntar dinheiro, ter saúde, proporcionar lazer a seus familiares.	Leitura de revistas especializadas (Moda, política, assunto econômicos)	Saber ouvir	Existenciais e Morais  Religiosos e estéticos
MARIA' ANGOLA	Independência  Busca de aperfeiçoamento pessoal e profissional	Acesso a Internet Leitura de revistas especializadas (moda e decoração) Cursos na área de gestão de negócios	Capacidade de ouvir Capacidade de trabalho em equipe Saber negociar Capacidade para tomar decisões	Existenciais, morais e religiosos.  Estéticos

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

**Quadro 10 – Resumo das necessidades, conhecimentos, habilidades e valores mais importantes nas empreendedoras**

**Multiplicidade de papéis desempenhados pelas mulheres** - no que tange a multiplicidade de papéis desempenhados pelas mulheres, os resultados indicaram que duas empreendedoras afirmaram sentir dificuldades em conciliar vida pessoal, familiar e profissional, como revela as proprietárias entrevistadas.

Esse é um fator para se estudar...realmente, a gente faz porque a mulher vem com uma sobrecarga de trabalho muito grande, porque tem todo o serviço de casa, toda a parte doméstica, a família, e também tem o trabalho... e tem que dar conta, é difícil, [...] às vezes a gente trabalha desde as 08 da manhã até as 10 da noite... mas, mesmo assim fica difícil conciliar tudo (PROPRIETÁRIA DA EMPRESA LATITUDE 23).

É difícil...principalmente, porque eu faço o que gosto e quando eu entro aqui, parece que eu não estou trabalhando e, aí, fico aqui...absorve demais o tempo, e a gente precisa ficar à frente porque é um pequeno negócio, não tem condição de estar

contratando uma pessoa para cada cargo...então ai tem a casa para cuidar... os afazeres domésticos que muitas vezes não dá tempo... é muito difícil...(PROPRIETÁRIA DA EMPRESA MARIA D' ANGOLA).

No entanto, verificou-se que duas empreendedoras declararam que conseguem equilibrar sua vida profissional com a pessoal, conforme suas falas.

Como os meus filhos são adultos, eu tenho facilidade porque tenho uma pessoa que trabalha na minha casa a 12 anos, desde que meus filhos eram pequenos, então, ela me ajuda muito na condução da minha profissional com a familiar (PROPRIETÁRIA DA EMPRESA BY DIL).

Graças a Deus eu consigo equilibrar...Cada um (filhos e marido) tem as suas tarefas, e quando não tem muitos afazeres, vem para a empresa, para participar, para fazer alguma coisa... sempre eu vou administrando isso (PROPRIETÁRIA DA EMPRESA ELLAS MODAS PRAIA).

Em seus estudos, Jonathan (2005) relata que a multiplicidade de papéis, tende a ser uma característica do universo feminino, podendo desencadear conflitos e desgastes. Considerando as respostas das empreendedoras no que se refere a dificuldades enfrentadas para conciliar trabalho e família, observou-se na pesquisa que houve um equilíbrio nas respostas das empreendedoras, estando compatível com os estudos realizados por Jonathan (2001 *apud* JONATHAN, 2005), Sina (2005), descritos ao longo do referencial teórico.

**Diferencias no estilo de administrar entre homens e mulheres** – na questão que trata das diferenças no estilo de administrar entre homens e mulheres, com base nos estudos de Hisrick e Peters (2004), onde os autores enfatizam que os homens são menos tolerantes e menos flexíveis que as mulheres, todas as empreendedoras afirmaram que existem diferenças no estilo de administrar como demonstram os seus depoimentos.

Acredito que sim. Talvez a mulher por ser assim... feminina. a gente chega mais forte, principalmente com relação ao atendimento ao público, a mulher consegue lidar melhor, ela consegue passar mais as coisas, e os homens são mais imediatistas. (PROPRIETÁRIA DA EMPRESA LATITUDE 23).

Sim. Eu acho que o homem faz aquilo que é bom para a empresa, mas também outro lado, um homem não seria tão flexível como eu sou... (PROPRIETÁRIA DA EMPRESA MARIA D'ANGOLA).

Eu acredito que sim. Acho que é assim, a mulher tem um lado maternal que flexibiliza mais as situações, ela é mais organizada, sabe lidar melhor com o público e também com o funcionário. (PROPRIETÁRIA DA EMPRESA BY DIL)

Complementando as respostas das empreendedoras quanto às diferenças no estilo de administrar, os resultados da pesquisa indicaram que para as diferenças não estão apenas no comportamento diferenciado mas, também na natureza do negócio, estando de acordo com os estudos realizados por Hisrick e Peters (2004) quando afirmam que os negócios iniciados por homens e mulheres diferem em termos de natureza do empreendimento.

[...] lógico que tem suas diferenças...Em minha opinião um homem não administraria tão bem esse setor . (moda praia) como uma mulher. Por quê?... porque a mulher é muito mais organizada, atenta a detalhes... a gente tem criações que o homem não tem, nesse setor a mulher entende mais de design...durante esse tempo que estou atuando com esse setor, ainda não vi nenhum homem administrar...porque os que eu conheço, estão sempre voltados para outro ramo. (PROPRIETÁRIA DA EMPRESA ELLAS MODAS PRAIA).

Eu acho que até para lidar nessa parte de confecção...a mulher é mais atenta a detalhes...os homens não vêm assim da mesma forma... eu falo assim com referencia a loja [...] (PROPRIETÁRIA DA EMPRESA LATITUDE 23).

**Estilo de gestão das mulheres empreendedoras** - quanto ao estilo de gestão das mulheres empreendedoras, observou-se durante a entrevista baseado nos estudos de Gomes (2005) Machado (1999), Silva (2006) que classificam os estilos de liderança femininos como participativo e democrático, ficou demonstrado na pesquisa que as empreendedoras adotam um estilo de gestão liberal e participativo na maioria das situações, onde está presente a flexibilidade, a compreensão, a colaboração como ilustram os seus depoimentos

Eu defino como liberal, sou bem liberal administrando a minha empresa. Isso faz com que as pessoas tenham satisfação em trabalhar comigo, por saber que eu sou flexível, que eu facilito muita coisa, na hora de cobrar, também eu cobro.(PROPRIETÁRIA DA EMPRESA BY DIL).

Eu tenho um relacionamento muito bom. Porque eu sou muito aberta e sou muito flexível também...isso ajuda a mim e elas, por exemplo, quando eu preciso ... conto com a colaboração das funcionárias...(PROPRIETÁRIA DA EMPRESA MARIA D'ÁNGOLA).

Eu diria que eu sou uma pessoa assim... liberal, participativa ...eu sou uma pessoa que gosto muito de conversar, eu gosto de explicar, de ta sempre dando informações as minhas funcionárias...sobre o funcionamento da loja, as novidades, ... mas não com autoritarismo, ainda mais com venda, porque aí você não vai conseguir nada (PROPRIETÁRIA DA EMPRESA LATITUDE 23)

No que se refere aos processos decisórios, verificou-se durante a entrevista que o estilo adotado pelas empreendedoras é o centralizador e o controle contínuo onde lidam com

os processos de fabricação, a montagem das peças até os processos de venda, preocupando-se com a qualidade do produto, o design, a inovação, para que possam satisfazer os seus clientes. Para as empreendedoras, a justificativa de uma gestão centralizadora é que, por serem microempresárias precisam estar à frente das decisões por não terem a quem delegar tarefas e não terem condições de contratar funcionários com funções específicas, segundo depoimento das empreendedoras. Esses estudos estão em consonância com os apresentados por Machado (2003, *apud* TAKAHASHI e GRAEFF 2004) onde os autores enfatizam as diferenças de estilos de gestão entre homens e mulheres.

[...] na gerência do nosso negócio, estamos sempre procurando inovações, para que não seja uma coisa muito igual no mercado e a gente consiga vender bem, fazer um diferencial... estamos sempre preocupados com a qualidade, no design, para que não haja problemas na produção. (PROPRIETÁRIA DA EMPRESA ELLAS MODA PRAIA).

[...] o microempresário que é o meu caso, ele é quase tudo numa empresa. Eu lido com a minha pequena fabricação, procurando até ser a modelista, eu lido com os funcionários, procuro dar a eles treinamento, assistência para que eles possam desenvolver um trabalho melhor... é como eu disse: o microempresário é quem vai ao banco, é quem faz contato com o contador, é quem está à frente (PROPRIETÁRIA DA EMPRESA LATITUDE 23).

Em resumo, observou-se ao longo desta análise que as empreendedoras apresentam características específicas para o empreendedorismo feminino, o que, de certa forma contribuem para que possam diferenciar –se dos homens e ao mesmo tempo tenham a oportunidade de crescimento pessoal e profissional.

## 6 CONCLUSÕES

O objetivo deste estudo foi analisar as características empreendedoras femininas e de que forma elas influenciam na gestão das proprietárias-dirigentes das micro e pequenas empresas que compõem o Consorcio Sol Bahia. Verificou-se na análise de dados que a pesquisa realizada com as proprietárias-dirigentes objeto deste estudo, trouxe algumas diferenciações dos pressupostos descritos neste trabalho que teve como proposição a possibilidade de uma gestão flexível e descentralizadora.

Os resultados obtidos na pesquisa confirmaram a existência de características empreendedoras femininas específicas, como atenção aos detalhes, intuição, sensibilidade, a organização, e a flexibilidade no que diz respeito ao relacionamento com os funcionários, através da compreensão e a colaboração, o que proporciona às empreendedoras adotarem um estilo de gestão diferenciado do sexo oposto. No entanto, foi possível perceber durante a análise dos resultados que as empreendedoras adotam uma gestão centralizadora e controladora, no que se refere aos processos decisórios, principalmente por se tratar de micro e pequenas empresas e deter um pequeno número de funcionários. Assim, as decisões são tomadas individualmente .

Constatou-se ainda que as empreendedoras adotam um estilo de liderança liberal e participativo, revelando em alguns momentos, a satisfação dos seus funcionários em trabalhar na empresa. Esse estilo participativo e liberal, pode nem sempre permanecer, em função do tipo de gestão, nesse caso específico, centralizador e controlador.

Quanto à limitação do estudo, verificaram-se algumas dificuldades na pesquisa em relação à entrevista com as empreendedoras que tiveram dificuldades em compreender determinadas perguntas, assim como, a indisponibilidade da realização de entrevista na quinta empresa que compõe o Consórcio Sol Bahia (C&R Confecções), por causa do tempo limitado, já que este estudo foi realizado em quatro meses.

Muitos estudos tem sido feito sobre empreendedorismo feminino, devido ao avanço das mulheres em vários setores, principalmente, no setor de serviços, no entanto, por ser o empreendedorismo um campo bastante vasto, outros estudos poderão surgir em outras áreas que contribuirão para um maior aprofundamento do papel da mulher como empreendedora e gestora. Nesse sentido, sugere-se uma análise da gestão feminina em áreas ainda pouco exploradas, com enfoque no empreendedorismo rural e em organizações do terceiro setor .

## REFERÊNCIAS

ALBAGLI NETO, I. **A revolução do espírito empreendedor**: O capital de risco na pequena empresa. Salvador: Bureau, 1998. 83 p.

ABRAMO, Laís; ABREU Alice, Rangel Paiva de (Orgs). **Gênero e Trabalho na Sociologia Latino Americana** (Série II – Congresso Latino Americano de Sociologia do Trabalho). São Paulo: ALAST, 1998.

ABRIL, Maria Helena Ruiz; BANEGAS, Ayelen. **Desafio e oportunidades para a igualdade entre gêneros na América Latina e Caribe**. EUA: Banco Mundial, 2003. Disponível em: <<http://web.worldbank.org/lacgender>> Acesso em: 09 de mar 2007.

ALMEIDA, Ângela Maria de Oliveira; Bernardes Lannes, Elizabeth; Santos, Maria de Fátima Souza. **Subordinação e rebeldia: elementos da história da mulher**. Disponível em: <[http://www.ufmt.br/revista/arquivo/rev11/subordinaçao\\_e\\_rebeldia\\_o\\_papel\\_da\\_mulher](http://www.ufmt.br/revista/arquivo/rev11/subordinaçao_e_rebeldia_o_papel_da_mulher)>. Acesso em: 03 abr 2007.

BUSSINGER, Eliana. **As Leis do Dinheiro para Mulheres**: como nossas mães nunca mais. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda., 2005.

BRUSCHINI, Maria Cristina Aranha. **Trabalho e Gênero no Brasil nos últimos anos**. Disponível em <<http://www.fcc.org.br/pesquisa/jsp/semináriointernacional/arquivos/BRUSCHINI.doc>> Acesso em: 22 abr 2007.

CÁLAS, Marta B; SMIRCICH, Linda. Do Ponto de Vista da Mulher; abordagens feministas em estudos organizacionais. In.CLEGG, S.R; HARDY, C; NORD W.R. **Handbook de estudos organizacionais; modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998, p. 275-329.

CIELO, Daga Ivanete. **Perfil do Empreendedor: Uma Investigação das características empreendedoras nas empresas de pequena dimensão**. 2001 130 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis) 2001. Disponível em : <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf.5619.pdf>> Acesso em: 12 fev. 2007

COSTA, Ana Alice Alcântara . **O Movimento Feminista no Brasil**: Disponível em: <http://www.unb.br/ih/his/gefem/labrys7/liberdade/anaalice.htm> Acesso em: 25 abr. 2007.

D'INCAO, Maria Ângela. Mulher Família Burguesa. In: PRIORI, Mari Del. **História das Mulheres no Brasil**. 8. ed. São Paulo:Contexto, 2006.

DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. **As Mulheres e o Salário Mínimo nos mercados de trabalho metropolitanos**. Ano 3. n° 32. março de 2007. Disponível em <[http:// www.dieese.org.br/exp/estpesq32mulher\\_2007.pdf](http://www.dieese.org.br/exp/estpesq32mulher_2007.pdf)> Acesso em:19 mar 2007.

DOLABELA, Fernando. C. **O segredo de Luísa**: uma idéia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999

\_\_\_\_\_. **Oficina do Empreendedor**:a metodologia do ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999b.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreuseuship)**. São Paulo: Pioneira Thompsom, 2001.

FALCI, Knox, Miriam. Mulheres do Sertão Nordestino. In: PRIORI, Mary Del. **História das Mulheres no Brasil**. 8. ed. São Paulo:Contexto, 2006.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Mini Dicionário da Língua Portuguesa**. 6. ed. Curitiba: Editora Posigraf Ltda., 2004.

FILION, Louis J. **Empreender: um sistema ecológico de vida**. In: FILION, L.J.; DOLABELA, Fernando. **Boa Idéia! E agora? Plano de Negócio, o caminho mais seguro para criar e gerenciar sua empresa**. p.17-29. São Paulo: Cultura, 2000.

\_\_\_\_\_. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerente de pequenos negócios. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 34. p.5-28; abr/jun.1999.

\_\_\_\_\_. FILION, Louis J. Empreendedorismo e Gerenciamento: processos distintos, porém complementares. **Revista de Administração de Empresa Light**. v.7. n. 3. p.2-7. jul./set.2000.

FREITAS, Maria Ester de. O Século das Mulheres. **Revista GV Executivo**. São Paulo: FGV-EAESP, v.5, n. 2, p.53-57, mai./jun./2006.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 1987

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR: 2005. Simara M. de S.S. Greco. (et. al). Curitiba: IBQP, 2006.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa Qualitativa. Tipos Fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo. v. 35 n. 3, p. 20-29. mai/jun./1995.

GOMES, Almira F.; SANTANA, Wesley G.; SILVA, Jovino M. **Mulheres Empreendedoras: Desafios e Competências**. Disponível em: <<http://www.cyta.com.br/ta0406/v4n6a1.html> > Acesso em: 19 jan. 2007.

GOMES, Almira F. O Outro no Trabalho: Mulher e Gestão. **Revista de Gestão USP. São Paulo**, v. 12, n. 3, p. 1-9, julho/setembro/2005. Disponível em : <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/313.pdf> Acesso em: 15 abr. 2007.

HISRIC, Robert D.; PETERS, Michael, P. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

JONATHAN, Eva. G. **Mulheres Empreendedoras. Medos, Conquistas e Qualidade de Vida**. Psicologia em Estudo. Maringá, v.10, n.3, p. 373-382, set/dez. 2003. Disponível em:<// <http://www.scielo.br/pdf/pe/v10n3/v10n3a04.pdf>>. Acesso em 20 mar 2007.

JÚLIO, Carlos Alberto. **Reinventando Você: a dinâmica dos profissionais e a nova organização**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LENZI, Fernando César; VENTURI, James Luiz; DUTRA, Ivan de Souza. **Estudo Comparativo das Características e Tipos de Empreendedores em Pequenas Empresas**. XXIX ENANPAD. Brasília, 2005.

LONGARESI, Tânia. Lugar de Mulher. **Revista Distribuição. Ano XIV, n. 158. São Paulo, março de 2006**.

LOURO, Guacira Lopes. Mulheres em sala de aula. In:PRIORI, Mary Del. **História das Mulheres no Brasil**. 8. ed. São Paulo: Contexto, 2006.

MACEDO, José Rivair. **A Mulher na Idade Média**. 5. ed. São Paulo: Contexto, 2002.

MACHADO, Hilka V. et al. O Processo de Criação de Empresas por Mulheres. **Revista RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGV- EAESP, v.2, n.2, p.02-22, jul/dez/2003.

MALUF, Rosemma. **Projeto de Desenvolvimento do Pólo de Confeccões da Rua do Uruguai**. 2003.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à Administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MENEZES, Maria Isolda Castelo Branco. Mulher, poder e subjetividade. **Revista Mal-Estar e Subjetividade/ Fortaleza / v. II, n. 2 p. 59-85, set. 2002** . Disponível em <[http://www.unifor.br/nothia/file/132\\_ pdf](http://www.unifor.br/nothia/file/132_ pdf)> Acesso em :04 abr. 2007.

NOVAES, Ieda. Igualdade Limitada. In: A Voz das Mulheres. **Revista GV Executivo**. São Paulo: FGV- EAESP, v.5, n.2, p.80-81. mai/jun./2006.

PAULA, Gustavo de. Estranhas aos Negócios. **Revista Veja**. Rio de Janeiro, n. 65. ano 39. p.36. jun. 2006. Edição Especial Mulher.

PINHEIRO, Daniela; MAXIMILIANO, Adriana. O feminismo na crise dos 40. **Revista Veja**. Rio de Janeiro.n. 65. ano 39 p. 48-54. jun.2006. Edição Especial Mulher.

PRIORI, Mary Del. **A História das Mulheres no Brasil**. 8. ed. São Paulo: Contexto, 2006.

RAGO, Margareth. Trabalho Feminino e Sexualidade. In: PRIORI, Mary Del. **História das Mulheres no Brasil**. 8. ed. São Paulo:Contexto, 2006.

ROCCA, Marília. Mulheres Maravilha. **Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios: Quer Vender Mais? Aposte nas Mulheres**. n. 212, p. 42, setembro, 2006.

ROESCH, Sylvania Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração. Guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso**. São Paulo: Editora Atlas, 3. ed. 2005.

SEBRAE – Serviço de Apoio a Micro e Pequena Empresa . **Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil**. SEBRAE. Brasília: agosto / 2004, 56 p.

\_\_\_\_\_. Onde estão as Micro e Pequenas Empresas no Brasil. **Observatório das MPES**. São Paulo, 2006. p.1-11. Disponível em:< <http://www.sebraesp.com.br>> Acesso em :12 fev. 2007.

\_\_\_\_\_. Moda praia baiana chega ao Chipre. **Revista Conexão SEBRAE**- n. 158, março de 2007.

SERAFIM, Maurício C.; BENDASSOLI, Pedro F. Especial Mulheres: Carreiras anticoncepcionais. **Revista GV Executivo**. São Paulo: FGV- EAESP, v.5, n.2, p.62-66, mai/jun./2006.

SILVA, Maria Aparecida. De Colona a Bóia Fria. In: PRIORI, Mary Del **História das Mulheres no Brasil**. 8. ed. São Paulo:Contexto, 2006.

SILVA, Juliana Vieira Almeida. A Relação Trabalho e Família de Mulheres Empreendedoras. **Revista Perspectiva Contemporânea Campo Mourão**. v. 1, n. 1, jan. / jul. 2006. Disponível em : <<http://www.revista.grupointegrado.br/perspectivacontemporaneas/viewartocle.pdf>> Acesso em: 30 abr 2007.

SINA, Amália. **Mulher e Trabalho**: O desafio de conciliar diferentes papéis na sociedade. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

SOKEFF, Gisela. Com diploma e sem marido. **Revista Veja**. Rio de Janeiro.n. 65. ano 39 p. 34-36. jun. Edição Especial Mulher

TAKAHASHI, Adriana Roseli Wunsch; GRAEFF, Júlia Furlanetto. Gestão Feminina e Planejamento Estratégico em MPES: Uma Análise Preliminar do Perfil no setor educacional de Curitiba. **VII SEMEAD**. Disponível em : <[http://www.ead.fea.usp.br/semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/Adm%20Geral/ADM45-\\_Empreendedorismo\\_gestao\\_feminina.PDF](http://www.ead.fea.usp.br/semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/Adm%20Geral/ADM45-_Empreendedorismo_gestao_feminina.PDF)> Acesso em : 20 abr. 2007.

TERZIAN, F. A Voz das Mulheres. **Revista GV Executivo**. São Paulo: FGV- EAESP, v.5, n.2, p.80-81, mai/jun./2006.

URIARTE, Luiz Ricardo. **Identificação do intra-empendedor**. 2000. 139f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

WILKENS, Joanne. **A Mulher Empreendedora: como iniciar o seu próprio negócio**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

## ANEXO A

### EMPRESAS QUE ADERIAM AO PROJETO DE ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS DO APL DE CONFECÇÕES DA RUA DO URUGUAI

#### DETALHAMENTO DAS EMPRESAS

	EMPRESAS		
	NOME	SEGMENTO	ENDEREÇO
<b>CONSÓRCIO SOL BAHIA</b>	BY DIL	Moda praia/ surf e ginástica	Rua Ranulfo de Oliveira, 981 – Edf. Araçá – Loja 1 e 2 – Calabar – Salvador – Bahia
	C & R CONFECÇÕES	Moda praia e camisetas	Rua Eduardo Dorro, 50E – Paripe – Salvador – Bahia
	ELLAS MODA PRAIA	Moda praia	Rua Direta do Uruguai, 103-C - Uruguai - Salvador – Bahia
	LATITUDE 23	Moda praia, ginástica e jovem	Rua Osvaldo Cruz, 222 – Loja 1 – Rio Vermelho – Salvador – Bahia
	MARIA D'ANGOLA	Moda feminina e praia	Rua da Paciência, 68 – Rio Vermelho – Salvador – Bahia

## **APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO**



Senhora Empreendedora,

Sou aluna do Curso de Administração da Faculdade Dois de Julho e estou desenvolvendo a minha monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) com o tema sobre mulheres empreendedoras em que são analisadas as características empreendedoras das proprietárias dirigentes das micro e pequenas empresas que compõem o Consórcio Sol Bahia. Esclareço que o objetivo desta pesquisa é de cunho acadêmico. Solicito, a sua atenção e colaboração, para responder o questionário abaixo.

Atenciosamente,

Ana Maria de Almeida Moura

## **ROTEIRO DE ENTREVISTA**

**Nome :**

**Endereço:**

**Empresa:**

- 1) Qual a sua formação?**
- 2) Qual a sua atividade antes de montar a empresa? Conte um pouco sobre sua carreira.**
- 3) Como surgiu a idéia de montar uma empresa voltada para o segmento moda praia?**
- 4) Na sua família, alguém influenciou a sua decisão em abrir uma pequena empresa? Algum familiar possui um empreendimento?**
- 5) Quais foram as principais dificuldades que você teve ao abrir a sua empresa?**
- 6) Ao iniciar a sua empresa, você possuía algum conhecimento sobre o segmento do seu negócio?**
- 7) Como você gerencia o seu negócio?**
- 8) Quantas pessoas trabalham com você? Já teve algum problema com a sua equipe de trabalho?**
- 9) Você tem família? Como consegue equilibrar as atividades da empresa e a sua vida pessoal e profissional?**
- 10) Qual(is) foi(oram) o(s) pio(res) momento(s) que viveu na empresa?**
- 11) Qual o maior desafio que encontrou diante da gestão do seu negócio?**
- 12) Qual(is) foi(oram) o(s) melhor(es) momento que viveu na empresa?**
- 13) O que você aprendeu de mais significativo trabalhando na empresa?**
- 14) Como você definiria o estilo de administrar na empresa? Como ele interfere nas suas atividades?**
- 15) Em sua opinião, existem diferenças entre homens e mulheres na forma de administrar uma empresa ? Cite-as.**

**APÊNDICE B – AUTORIZAÇÃO DA BIBLIOTECA**



**BIBLIOTECA BASÍLIO CATALÁ CASTRO**

## **AUTORIZAÇÃO**

**Eu, Ana Maria de Almeida Moura, CI nº 1644.515-52, autorizo a Faculdade 2 de Julho a utilizar minha monografia de Conclusão de Curso no seu Site e na sua Biblioteca – disponibilizando fotocópia para seus usuários.**

**Salvador, 15 de junho de 2007**

---

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.  
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.