

CONSEQUÊNCIAS (NÃO) PREMEDITADAS DO EMPREENDEDORISMO PARA A MULHER

(UN) PREMEDITATED CONSEQUENCES OF ENTREPRENEURSHIP FOR WOMEN

FERNANDA VERSIANI

Centro Universitário Unihorizontes – Brasil
nandaversiani@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4129-4677>

CAROLINA MOTA-SANTOS

Pontifícia Católica de Minas Gerais – Brasil
cmmotasantos@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8830-8170>

ANTONIO CARVALHO NETO

Pontifícia Católica de Minas Gerais – Brasil
carvalhoneto@pucminas.br
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5439-2845>

MARIANA LIMA CAEIRO

Pontifícia Católica de Minas Gerais – Brasil
caeiro.marianadelima@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2257-6767>

R E S U M O

Este artigo tem como objetivo analisar as consequências premeditadas e não premeditadas (Giddens, 2009) do empreendedorismo para a mulher. O referencial teórico trata do empreendedorismo feminino, focando na questão do empreendedorismo como trajetória profissional. Na pesquisa qualitativa foram realizadas 29 entrevistas semiestruturadas com mulheres empreendedoras. Os resultados indicaram que as consequências premeditadas vão ao encontro do que prevê a literatura de empreendedorismo em relação à: busca por autonomia e independência financeira; reconhecimento social; e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. As consequências não premeditadas apontaram para possibilidades de investigações não tratadas pela literatura, como: preconceito do cliente homem em relação à empreendedora; mudança no próprio comportamento da mulher, no sentido de masculinizar-se para combater o preconceito; influência de estereótipos (masculinos e femininos); e falta de reconhecimento social. A pesquisa mostrou também que há impactos dessas consequências (não) premeditadas na dinâmica organizacional de seus empreendimentos.

P A L A V R A S - C H A V E

Empreendedorismo feminino; Consequências Premeditadas; Consequências Não Premeditadas; Estereótipos; Preconceitos.

A B S T R A C T

This article aims to analyze the premeditated and unpremeditated consequences (Giddens, 2009) of entrepreneurship for women. The theoretical framework deals with the woman's career, focusing on the issue of entrepreneurship. During the qualitative research we made 29 semi-structured interviews with women entrepreneurs. Results indicated that the premeditated consequences will meet the entrepreneurship literature regarding: the search for autonomy and financial independence; social recognition; and balance between personal and professional life. The unpremeditated consequences pointed to research opportunities not addressed in the literature such as: male customer's prejudice against the women entrepreneurs; changes in the women's own behavior in order to masculinizing to face prejudice; influence of stereotypes (male and female); and lack of social recognition. The research also showed that there are impacts of these (un) premeditated consequences on the organizational dynamics of their enterprises.

K E Y W O R D S

Women Entrepreneurship; Premeditated consequences; Unpremeditated consequences; Stereotypes; Prejudices.

INTRODUÇÃO

No processo de evolução do ambiente de negócios ao longo do tempo, os indivíduos ganham autonomia para fazerem suas próprias decisões profissionais, pautando-se em suas necessidades e desejos pessoais e profissionais (Dutra, 2006, Silva *et al.*, 2011). Passa-se a entender a vida profissional não somente como o relacionamento de um indivíduo com a organização na qual trabalha, mas como o conjunto de experiências constantes da trajetória profissional dele, em várias organizações, e aí se pode incluir o empreendedorismo.

O empreendedorismo no Brasil, como em outros países, pode se revelar como uma alternativa para as mulheres, uma vez que elas enfrentam várias barreiras no mercado de trabalho, principalmente, para assumirem posições de maiores *status*

e poder de decisão (SANTOS; TANURE; Carvalho Neto, 2014; KOT; MEYER; BRONISZEWSKA, 2016; PINTO; MELO, 2017).

Recentemente, o Brasil foi considerado um dos três países com maior número de mulheres empreendendo em relação aos homens (GEM, 2017). De acordo com Silva P., El-Aouar, Silva, A. *et al.* (2019) a escolha pelo empreendedorismo se dá pela busca proativa de auto realização e independência financeira, além de responder às mudanças que ocorrem no espaço privado e/ou profissional. Estudos como o de Nodari e D'Agostini (2005), mostram que um número significativo de estabelecimentos comerciais e industriais são administrados por mulheres, o que foi comprovado recentemente pelo relatório *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2017).

Esta pesquisa traz a discussão do empreendedorismo para a mulher sob a ótica da epistemologia de Giddens, fundada na conceituação das consequências premeditadas e não premeditadas da ação da mulher ao empreender. Isto porque com o aumento das mulheres empreendendo, vê-se a necessidade de analisar as consequências desta ação para as próprias mulheres, uma vez que algumas delas podem ser previstas, enquanto outras não. Afinal, as mulheres ao tomarem a decisão pelo empreendedorismo, elas esbarram nos mecanismos pessoais, sociais e organizacionais. O primeiro diz respeito aos desejos e escolhas que perpassam a trajetória profissional feminina, principalmente, o conflito vida profissional *versus* família e a questão da maternidade. Já os mecanismos sociais contemplam a percepção de toda a sociedade sobre a mulher, passando pela construção dos estereótipos e dos papéis que lhe são impostos. O terceiro, os mecanismos organizacionais, dão foco aos fatores - explícitos ou não - que influenciam a ascensão feminina aos postos mais elevados dentro do ambiente de trabalho (Botelho; Moraes; Cunha, 2008; Bruschini; Lombardi; Unbehau, 2006; Santos, 2010; MOTA-SANTOS; CARVALHO NETO; OLIVEIRA; ANDRADE, 2019; O'Neil; Bili-moria, 2005).

Considerando que a ação de empreender é influenciada por esses mecanismos, quando a mulher opta por empreender, principalmente quando acredita que esta é a melhor forma de ser independente e de estar “livre” dos estereótipos machistas, ela pode deparar com situações que não eram previstas. É sobre este olhar que

se encontra a contribuição deste estudo, quando chama a atenção para as consequências premeditadas e não premeditadas, conforme conceituação de Giddens (2009).

Dessa forma, o objetivo deste artigo foi identificar e analisar as consequências premeditadas e não premeditadas, a partir da conceituação proposta por Giddens, quanto a ação de empreender das mulheres.

Vale ressaltar que, a consequência premeditada e não premeditada é um dos quatro construtos da Teoria da Estruturação proposta por Giddens, sendo os outros a recursividade, a dualidade da estrutura e as rotinas e regras. Porém, a fim de atingir o objetivo proposto neste artigo, utilizou-se somente do conceito de consequência premeditada e não premeditada, sendo ainda uma forma inicial de abrir novos olhares para estudos de fenômenos sociais na área da administração.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O empreendedorismo para a mulher

As mulheres sempre trabalharam, embora raramente tenham tido profissões socialmente reconhecidas ao longo da História (Luz, 1984, Perrot, 2005). Atualmente, se as áreas de atuação da mulher estão mais diversificadas e as desigualdades entre os sexos menos intensas do que no passado mais longínquo (Scherer, 2008, Serafim; Bendassolli, 2006), a mulher ainda tem que lutar muito para ampliar estas conquistas no ambiente de negócios em geral, tanto no empreendedorismo feminino quanto nas empresas (Cappelle *et al.*,

2007; SANTOS; TANURE; Carvalho Neto, 2014). A ênfase na educação é um dos motivos que faz cada vez mais mulheres chegarem aos níveis mais altos, mais estratégicos de gestão (Powell; Butterfield, 2013).

Com a consolidação da participação da mulher no mercado de trabalho, as mulheres se viram obrigadas a tentar compartilhar dois modelos de conduta: pertencem ao espaço privado, regido pela família, pelos sentimentos e também ao espaço público, regido pela agressividade e competitividade. Esta tentativa de compartilhamento é, por isso, ao mesmo tempo simultânea e conflituosa (Oliveira, 1992; BANDEIRA; CABRAL; LIMA et al., 2020). Entretanto, apesar de todas as mudanças, as mulheres ainda continuam as principais responsáveis pelas atividades domésticas e cuidados com os filhos (Bruschini, 1998, Bruschini; Puppini, 2004, Carvalho-Neto; Tanure; Andrade, 2010).

Com isso, o conflito casa *versus* trabalho aparece para muitas, independente de qual profissão. Em pesquisa com 49 executivas brasileiras, Santos (2010) retrata que o trabalho é fonte de renda, prazer e desafios, passando a ser parte integrante da vida da mulher brasileira, conforme observado também na pesquisa realizada com empreendedoras por Bandeira, Cabral, Lima et al., (2020). Mas os valores perpassados são tão fortes que a mulher mantém apesar de todo cansaço, o controle do lar, para responder à pressão cultural que joga sobre seus ombros a maior responsabilidade no cuidado com os filhos (Santos, 2010). Enquanto para Bandeira, Cabral e Lima et al., (2020) há indícios que

as mulheres empreendedoras já não estão com toda esta preocupação em “responder à pressão cultural” e em ter que dar conta de tudo.

A maternidade pode ser conflitante, uma vez que oferece realização pessoal, mas também representa um empecilho para o seu crescimento profissional (Fiorin; Oliveira; Dias, 2014). Apesar disso, parece ser difícil a tomada de decisão que chegue a sacrificar a vida profissional em benefício da família. Mesmo no caso de mulheres muito orientadas para a família (Powell; Greenhaus, 2012). Em outra perspectiva, a maternidade pode ser vista como uma vantagem competitiva, integrada e positiva no campo da gestão à medida que se leva em consideração a realidade materna, definindo práticas organizacionais mais adequadas (BREEN; LEUNG, 2020).

Ao avaliar as perspectivas profissionais de mulheres, Andrade (2012) ressalta ocorrer uma demanda por maior flexibilidade de jornada de trabalho do que por parte dos homens, para ganhar mais tempo para cuidar da família. Por isso, o teletrabalho e o trabalho em casa são uma realidade na vida profissional destas mulheres. Essa parece ser a realidade de mulheres empreendedoras, objeto de estudo desta pesquisa. Motivadas para empreender em função dos cuidados com os membros da família, o fazem em suas próprias residências (Zouain; Barone, 2009).

Para Fiorin, Oliveira e Dias (2014), a vida profissional contribui para a independência financeira e emocional da mulher, além de possibilitar novos relacionamentos sociais.

Costa (2010) ressalta que o sucesso vem de aspectos diversos, tais como, identidade com o trabalho, aspectos financeiros e promoções, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, contribuição social, entre outros.

A vida profissional pode ser compreendida como a sequência de posições ocupadas durante a vida de uma pessoa, que vai além de uma única trajetória em uma mesma organização (Costa; Dutra, 2011), como já discutido anteriormente.

O contexto de trabalho impacta nas atitudes das pessoas em relação às suas vidas no trabalho (Coetzee; Schreuder, 2011). Se algumas mulheres optam por voltar ao lar e abandonar o trabalho (MOTA-SANTOS; CARVALHO NETO; OLIVEIRA; ANDRADE, 2019), outras estratégias também aparecem, tais como a busca pela formação continuada e a preparação para outras profissões (Andrade, 2012), como o empreendedorismo, não só no Brasil como em vários outros países (KOT; MEYER; BRONISZEWSKA, 2016; WELSH; MEMILI; KACIAK, 2016). A construção e o sucesso implicam muito estudo, esforço e autodesenvolvimento (Salvagni; Canabarro, 2015).

As pessoas podem ser levadas ao empreendedorismo seja pelo motivo oportunidade, seja pelo motivo necessidade (VALE; CORRÊA; REIS, 2014). No caso das mulheres empreendedoras, o ponto de partida para empreender pode estar ligado a uma frustração no emprego, uma oportunidade em outra área de atuação ou a uma mudança na situação pessoal, como o casamento ou nascimento dos filhos (Patterson; Marvin, 2009).

A motivação pode estar ligada à realização, conquista de uma meta, independência, o fazer as coisas por si próprias (KOT; MEYER; BRONISZEWSKA, 2016; Hisrich; Peters; Shepherds, 2009). Outras razões reveladas pela literatura são: autonomia nas tomadas de decisão, independência financeira, reconhecimento social e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, a oportunidade de propiciar satisfação aos envolvidos no empreendimento (Birley, Machado, St-Cyr; Mione; Alves, 2003; Manolova; Brush; Edelman, 2008; Machado, 2009; Patterson; Marvin, 2009; Jonathan, 2011, GOUVÊA; SILVEIRA; MACHADO, 2013; Martins *et al.*, 2015).

Ainda sobre as mulheres que optam em empreender, Bullough, De Luque, Abdelzaker, Heim (2015) retratam que a ação de empreender faz com que a mulher ganhe respeito da comunidade em que vive a partir do momento que é reconhecida por sua liderança nos negócios. Isso leva a um comportamento semelhante por parte da família. O negócio é algo que lhes possibilita criar e afirmar seus próprios valores (BARBOSA; CARVALHO; SIMÕES; TEIXEIRA, 2011) e o suporte de familiares e sócios ajudam no atingimento de realização (LINDO; CARDOSO; RODRIGUES; WETZEL, 2007; WELSH; MEMILI; KACIAK, 2016).

Entretanto, na tentativa de conciliar bem os diversos papéis, essas mulheres se deparam com o sentimento de culpa e com a frustração, necessitando assim de um apoio familiar, que muitas vezes é dificultado por preconceitos em relação ao papel da mulher na sociedade, resultando em discriminação de gênero (WELSH; MEMILI;

KACIAK, 2016; TEIXEIRA; BOMFIM, 2016; JONATHAN, 2005).

Outras dificuldades também aparecem para a mulher empreendedora, tais como: falta de funcionários qualificados e falta de experiência gerencial (FABRÍCIO; MACHADO, 2012), o fator tempo como gerador de conflitos trabalho-família (STROBINO; TEIXEIRA, 2014) falta de experiência no ramo, dificuldade em obter capital inicial e falta de apoio da família (MACHADO; GAZOLA; ANEZ, 2013; WELSH; MEMILI; KACIAK, 2016), tais como a cobrança familiar devido à concorrência com a atividade laboral (CRAMER; CAPPELLE; ANDRADE; BRITO, 2012).

As consequências premeditadas e não premeditadas em Giddens

Conforme dito anteriormente, esta seção será dedicada ao conceito de consequência premeditada e não premeditada de Giddens, entendendo que este é um dos quatro elementos da teoria da estruturação. Os demais elementos: recursividade, rotinas e regras, dualidade de estrutura não foram levados em discussão devido à finalidade deste estudo já referida anteriormente. Portanto, para entender como será empregado o conceito de consequência premeditada e não premeditada neste estudo, faz-se necessário entender o que é “agente” e “agência” atribuídos por Giddens (2009; 2010).

Por agente, entende-se aquele indivíduo que executa uma ação, ação esta que, por

sua vez, consiste na agência. Neste estudo, o agente será representado pela mulher empreendedora enquanto a agência é a ação praticada por ela ao empreender. Para Giddens (2009), o conceito de agente está relacionado a três noções: motivação da ação, racionalização da ação e monitoração reflexiva da ação. Essas noções formam o modelo de estratificação do agente e são consideradas interdependentes, ou seja, elas não existem isoladamente (Valmorbida; Ensslin, 2020).

A motivação da ação é o ponto de partida da agência, que está vinculada a fatores conscientes e inconscientes. Sendo que os agentes podem informar sobre suas intenções e razões de maneira consciente, ou podem não fazer necessariamente o mesmo quanto a seus motivos, pois a motivação inconsciente é considerada uma característica do comportamento humano (Giddens, 1998; 2009, 2010).

Quanto à racionalização da ação, esta refere-se ao ato de agir de forma social, presumindo a racionalidade, nunca um ato mecânico. Isso implica que os agentes são capazes de compreender por que agem de determinada maneira para alcançar algo que foi estabelecido por um determinado motivo (Giddens, 2009, 2010).

A forma como o agente compreende esse processo está associada à maneira rotineira, ou seja, espera-se que o agente seja capaz de elaborar uma justificativa discursiva para outro agente, explicando o porquê de uma determinada ação. Normalmente, essa justificativa é solicitada quando

o outro agente parece não concordar com o modo que a pessoa ou a sociedade se comporta. Se não há essa discordância, normalmente não há essa justificativa (Giddens, 2009, 2010).

Por fim, a monitoração reflexiva da ação prevê que o agente é capaz de ser sujeito e objeto da sua própria vida. Ou seja, ao mesmo tempo em que ele é agente (sujeito), ele também consegue refletir sobre suas ações na sociedade e sobre outros agentes (objeto). Em outras palavras, o agente é capaz de monitorar seu próprio comportamento e o comportamento de outros agentes.

Dessa forma, os agentes monitoram e ajustam a movimentação das suas atividades e esperam que os outros agentes façam o mesmo. Afinal, o agente consegue elaborar de forma discursiva as indagações aos outros agentes sobre o porquê da sua ação, uma vez que o agente age com uma intenção (Giddens, 1998, 2005, 2009, 2010).

Essas três noções do conceito de agente são essenciais para uma maior compreensão desse construto, porém não são suficientes para apreender todos os aspectos da realidade. Isso implica que tudo aquilo que os agentes sabem e acreditam sobre os desdobramentos de suas ações e das ações de outros agentes é limitado e, por isso, durante a ação do agente surgem consequências que não foram possíveis de ser percebidas, denominadas como consequências não premeditadas (Giddens, 2005, 2009).

A agência, enquanto ação realizada pelo agente, possibilita as consequências premeditadas e não premeditadas. Giddens (2009) exemplifica o conceito de agência a partir de um caso, onde um indivíduo, ao chegar em casa, acende o interruptor da luz para iluminar o quarto e mostra que este ato resulta em consequências premeditadas e não premeditadas.

A consequência premeditada, por exemplo, seria a intenção do indivíduo em apenas acender a luz para iluminar o quarto. Já a consequência não premeditada seria a ação de um ladrão que estivesse em sua residência, sem o seu conhecimento, e aproveitasse do ato do indivíduo de acender a luz para agir.

Portanto, a agência (o ato de acender a luz) fez com que atos intencionais ou não intencionais, provocassem outras ações, previstas ou não, cuja realização não estava ao alcance do poder do agente. Em outras palavras, a agência do indivíduo está restrita à intenção de acender a luz, ocasionando o alerta ao ladrão, e o ato do ladrão também pode ser considerado como agência. Destas ações, acaba resultando outras diferentes ações, tanto por parte do indivíduo que acendeu a luz, quanto por parte do ladrão, que aproveitou a ação realizada pelo outro para agir.

Dessa forma, uma ação qualquer gera consequências premeditadas, que são aquelas previstas, e não premeditadas, ou seja, não previstas pelo agente. Retomando o conceito de agente apresentado,

observa-se que este se encontra vinculado a três aspectos: motivação da ação, racionalização da ação e monitoração reflexiva da ação. Estes, por sua vez, relacionam-se às consequências premeditadas da ação, na medida em que embasam a decisão do agente em executar ação.

Por fim, como este estudo propõe a utilização dos conceitos de Giddens (2009), para analisar as consequências premeditadas e não premeditadas do empreendedorismo para a mulher. Neste ponto, destacam-se as seguintes definições dos termos utilizados pelo autor:

Figura 1: Definição dos termos utilizados por Giddens

Agente	Indivíduo que executa uma ação, no caso do estudo a mulher empreendedora.
Agência	Ação executada pelo agente, no caso do estudo a ação de empreender.
Consequências premeditadas	Consequências da ação executada pela mulher já previstas antes de empreender.
Consequências não premeditadas	Consequências da ação adotada pela mulher não previstas antes de empreender.

FONTE: ELABORADA PELOS AUTORES

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, cujo método utilizado foi o estudo de caso, que se mostra útil na tarefa de se investigar temas complexos que demandem do pesquisador maior aprofundamento para compreensão (Yin, 2001), como é o caso deste trabalho. O estudo é de caráter descritivo, na medida em que são apresentadas as consequências premeditadas e não premeditadas do empreendedorismo para a mulher.

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 29 mulheres empreendedoras em diferentes ramos de atuação, cujos empreendimentos situam-se em sua maioria na Região Metropolitana de Belo Horizonte, estando alguns em outras cidades do interior de Minas Gerais. Esse instrumento fornece ao pesquisador dados ricos e detalhados sobre o tema.

As mulheres entrevistadas encontravam-se na faixa etária entre 30 e 70 anos e seus empreendimentos se encontram no mercado há, pelo menos, 5 anos. Esse dado indica solidez no negócio (Sebrae, 2013), revelando que o empreendedorismo realmente está consolidado para a entrevista, e não uma atividade passageira.

As mulheres empreendedoras investigadas foram acessadas por meio de indicações dentro da rede de relacionamento da equipe de pesquisadores e, a partir

deste primeiro momento, as entrevistadas foram sendo indicadas por empreendedoras já entrevistadas, constituindo o que se conhece como estratégia da “bola de neve”. Ao final de cada entrevista, era solicitado que a entrevistada indicasse outras mulheres para participar da pesquisa, e assim sucessivamente (VINUTO, 2014).

O instrumento utilizado na coleta dos dados contava com perguntas que possibilitassem compreender a opção das mulheres pelo empreendedorismo. O roteiro se concentra em fazer com que as mulheres discorressem sobre o que o empreendedorismo lhes havia proporcionado, independentemente se elas já contavam com isso ou não.

Cada entrevista durou cerca de 50 minutos e a grande maioria delas aconteceu na própria empresa das mulheres e poucas em suas casas. Todas as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas, com o consentimento das entrevistadas. A identificação das respondentes nos arquivos gerados se deu da seguinte forma: “Entrevistada” seguido do número correspondente à sua entrevista.

A estratégia para análise de dados é baseada na mulher enquanto agente da ação de empreender. Dessa forma, quando a mulher resolve empreender, essa ação possui alguma finalidade. No caso das empreendedoras investigadas neste estudo, as consequências premeditadas seriam, portanto, representadas pelos resultados das razões que as levaram a empreender,

reveladas pela literatura: autonomia nas tomadas de decisão, independência financeira, reconhecimento social e equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (Birley, 1989; Machado *et al.*, 2003, Manolova; Brush; Edelman, 2008, Machado, 2009; Patterson; Marvin, 2009, Jonathan, 2011, Martins *et al.*, 2015).

A fim de se verificar a confiabilidade, os dados foram analisados por todos os autores deste estudo, isoladamente. Feito isso, as informações obtidas foram associadas às consequências premeditadas e não premeditadas, propostas por Giddens.

A análise dos dados foi orientada, primeiramente, por aquilo que nos relatos das mulheres evidenciava suas expectativas em relação ao empreendedorismo. Isso significa que, ao optar por esse caminho profissional, essas mulheres já tinham conhecimento de algumas das consequências do ato de empreender. O atendimento a essas expectativas, portanto, foi entendido como consequência não premeditada, enquanto uma série de implicações que vieram após empreenderem, com as quais as mulheres não contavam, foram interpretadas como consequências não premeditadas.

Portanto, para a análise dos dados, os termos dos conceitos de Giddens, foram relacionados ao objeto de pesquisa deste estudo da seguinte forma:

Figura 2: Relação dos termos utilizados por Giddens com o objeto deste estudo

Agente	Mulher
Agência	Ação de empreender executada pelas mulheres, possibilitando consequências (não) premeditadas na sua vida profissional
Consequências premeditadas	Consequências da ação de empreender executada pela mulher já previstas pela literatura: autonomia na tomada de decisão, independência financeira, reconhecimento social e equilíbrio entre a vida pessoal e profissional
Consequências não premeditadas	Consequências não previstas da ação de empreender executada pela mulher pela literatura

FONTE: ELABORADA PELOS AUTORES

RESULTADOS E DISCUSSÕES

As mulheres, enquanto agentes, possuem o modelo de segmentação pautado na motivação da ação, na racionalização da ação e na monitoração reflexiva da ação, como em Giddens (2009). Logo, a motivação da ação de empreender vincula-se às intenções e razões – conscientes ou inconscientes - que levaram essas mulheres ao empreendedorismo.

Durante as entrevistas, todas as mulheres, ao falarem sobre suas vivências profissionais, afirmaram que a escolha pelo empreendedorismo (Manolova; Brush; Edelman, 2008; Patterson; Marvin, 2009; KOT; MEYER; BRONISZEWSKA, 2016)

esteve baseada em alguma expectativa. Isso quer dizer que, antes de abrir o próprio negócio, essas mulheres esperavam que essa ação lhes trouxesse alguns resultados, como evidencia o Quadro I em seguida.

Quadro I: Expectativas da mulher ao empreender

Mulheres empreendedoras	Expectativas
9	Obter equilíbrio entre a vida pessoal e profissional
7	Ser reconhecida pela sociedade
7	Ser independente financeiramente
6	Ter autonomia na tomada de decisão

FONTE: ELABORADA PELOS AUTORES

Em relação à racionalização da ação, é possível se referir ao fato de essas mulheres empreendedoras serem capazes de compreender porque agiram de determinada maneira para alcançar algo que foi estabelecido no momento de abrir o próprio negócio. Este processo está associado à elaboração de uma justificativa para outro agente, explicando as razões que o conduziram àquela ação. Todas as mulheres empreendedoras conseguiram explicar em seus relatos o porquê de terem optado pelo empreendedorismo, descrevendo, ainda, suas expectativas em relação a essa escolha.

A monitoração reflexiva da ação que nos traz Giddens (2009), também foi percebida nos relatos da maioria das mulheres empreendedoras. Isso porque elas

conseguiram refletir sobre o impacto de suas ações, como empreendedoras, sobre a sociedade e sobre outros agentes. Esta questão ficou mais clara quando elas discorreram sobre seu papel enquanto mulher na sociedade.

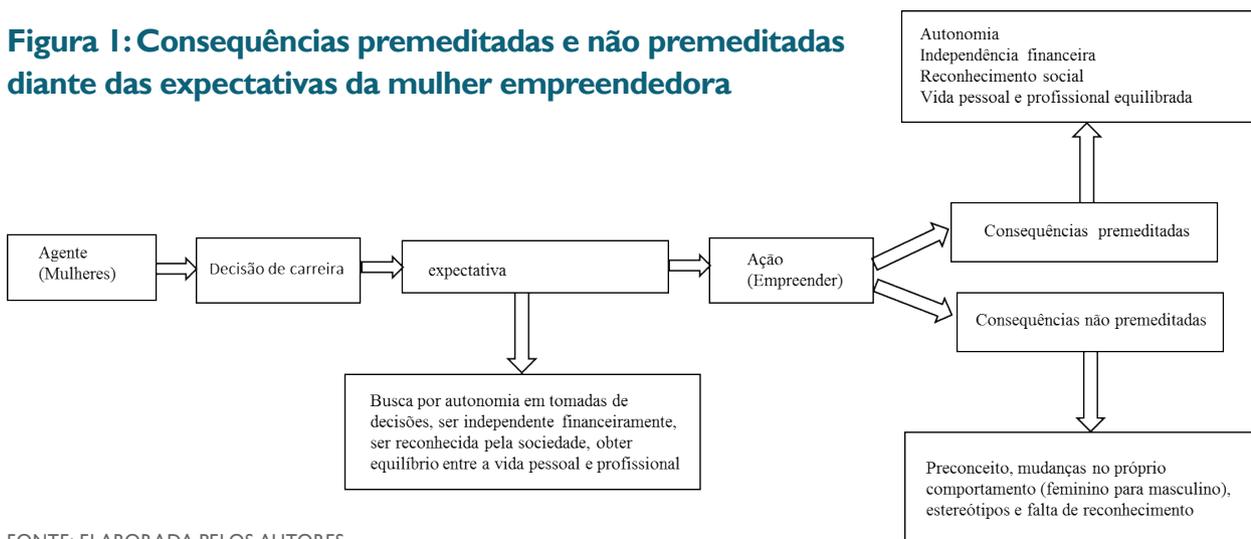
O relato abaixo evidencia que a empreendedora percebe que suas ações são observadas pelas outras pessoas, podendo motivá-las a agirem de determinada maneira:

“A gente que escolhe seguir uma carreira empreendedora que relaciona com um, relaciona com o outro, acaba servindo de exemplo. Quando a gente encontra uma pessoa e vê que deu certo em algum lugar, você pode acabar observando aquela pessoa para fazer igual. É muito fácil vender isso e falar disso para as pessoas. Isso vai encantando as pessoas. Muita gente fala que queria trabalhar comigo. Muito bom, formamos opinião, tem gente que observa a gente. Acho que eu consigo pensar sobre minhas ações enquanto empreendedora e acho que ajudo de maneira geral” (Entrevistada 17).

Cada uma dessas noções sugere que da ação da mulher de empreender decorrem consequências premeditadas e não premeditadas. As consequências premeditadas são aquelas que foram citadas anteriormente e aquelas não premeditadas emergiram dos dados, conforme ilustra a Figura 1 em seguida. Se entre as consequências premeditadas podemos citar o que indica a literatura, como autonomia, independência financeira e reconhecimento social (COSTA, 2010; Fiorin; Oliveira; Dias, 2014), por outro lado, como consequências não premeditadas, podemos citar preconceitos derivados de estereótipos, além de falta de reconhecimento social (Perrot, 2005; Cappelle et al., 2007; SANTOS; TANURE; CARVALHO NETO, 2014).

A literatura (Birley, 1989, Machado, St-Cyr; Mione; Alves, 2003, Manolova; Brush; Edelman, 2008; Machado, 2009; Paterson; Marvin, 2009; Jonathan, 2011, GOUVÊA; SILVEIRA; MACHADO, 2013; Martins et al., 2015) trata exatamente das questões acima, salientadas pelo desenho de pesquisa mostrado na Figura 1 em seguida.

Figura 1: Consequências premeditadas e não premeditadas diante das expectativas da mulher empreendedora



FONTE: ELABORADA PELOS AUTORES

Ao optarem pelo empreendedorismo, as mulheres possuem algumas expectativas relativas à autonomia, independência financeira, reconhecimento social e equilíbrio entre vida pessoal e profissional (KOT; MEYER; BRONISZEWSKA, 2016; Powell; Greenhaus, 2012; Zouain; Barone, 2009 ; Patterson; Marvin, 2009). O atendimento a cada uma destas expectativas foi relatado pelas mulheres empreendedoras entrevistadas e será objeto de análise, no sentido das consequências premeditadas do ato de empreender.

As mulheres que empreenderam com a expectativa de ter autonomia nas tomadas de decisões tiveram a autonomia como consequência premeditada: “Quis desfazer da minha vida como funcionária para garantir uma autonomia e hoje me sinto realizada” (entrevistada 25); “Queria autonomia, não gostava de receber ordens, este foi meu incentivo e hoje eu que decido” (entrevistada 03).

As mulheres que esperavam independência financeira tiveram essa expectativa atendida: “A primeira coisa que me incentivou foi a independência financeira. Hoje, eu já consegui isso, eu foco no prazer do trabalho” (Entrevistada 03); “Eu tenho essa coisa de resolver, da independência, eu aprendi a viver sozinha e gostei. Eu acostumei tanto a ficar independente, a ir e vir, a ir e vir” (Entrevistada 12):

“Eu acho que independência financeira muda demais, dentro de casa. Eu sinto orgulho disso. Antes não podia falar de independência financeira, não era totalmente independente, não podia fazer o

que eu queria. Mas eu tenho um orgulho de ter mudado esse jeito. Assim, eu acho que até pouco tempo atrás eu não seria empreendedora de jeito nenhum. Sabe?! Assim, eu olho pra minha família, e eu tenho orgulho disso!” (Entrevistada 18)

Quanto à expectativa de reconhecimento social (Birley, 1989; BULLOUGH; De LUQUE; ABDELZAHAR; HEIM, 2015) as mulheres relataram que, ao empreenderem, o reconhecimento veio tanto por parte dos familiares quanto por parte dos clientes, funcionários e pessoas de seu convívio diário:

“Eu tenho muitas alunas mesmo que me dizem que queriam ser como eu, que trabalho pra mim. Então há este reconhecimento e busquei isso para minha satisfação” (Entrevistada 26)

“O reconhecimento da minha equipe foi muito bacana [...] ser reconhecida pelo nosso trabalho, ainda mais por ser mulher e ter optado por empreender na minha carreira... era o que eu buscava” (Entrevistada 08)

Os relatos dessas empreendedoras mostram que ter a sensação de admiração por parte das outras pessoas era um fator que estava por trás de sua ação de empreender. Isso quer dizer que ao abrirem um negócio próprio, essas mulheres também buscavam ser reconhecidas pelas pessoas ao redor, fossem elas: funcionários, clientes e/ou familiares. Sentirem-se reconhecidas, portanto, é uma das consequências premeditadas da ação de empreender.

Além destas expectativas, também foi possível perceber que algumas mulheres buscaram construir sua vida profissional de forma que pudessem desfrutar do equilíbrio entre a sua vida pessoal e profissional. Os relatos abaixo exemplificam essa expectativa:

“Eu queria ser mãe direito, queria ser profissional direito, queria participar da vida dos meus filhos [...], e ter meu próprio negócio foi a saída que encontrei para ter este equilíbrio. E aí eu nunca mais quis largar” (Entrevistada 19).

“Você aprende a equilibrar em tudo e na minha escolha de ser empreendedora consegui o equilíbrio entre minha vida pessoal e profissional [...] hoje eu estou bem equilibrada” (Entrevistada 04)

Como visto, os relatos das entrevistadas vão ao encontro do que prevê a literatura em relação a um dos fatores que sustentam a escolha da mulher pelo empreendedorismo (Bandeira, Cabral e Lima et al., 2020). Pode-se dizer que a mulher, na posição de agente, possuía algumas expectativas. Portanto, o atendimento a essas expectativas incorre em consequências já premeditadas por elas.

Porém, conforme ressalta Giddens (2009), de uma ação não decorrem apenas consequências premeditadas mas, também, consequências não premeditadas pelo agente. Dessa forma, foi possível identificar nos relatos das empreendedoras consequências não premeditadas por elas, como por exemplo: preconceito, mudança de comportamento (de uma postura mais feminina para uma mais masculina), influên-

cia dos estereótipos no comportamento e a falta de reconhecimento. Cada uma dessas consequências não premeditadas será detalhada mais adiante.

Vale ressaltar que as consequências premeditadas não se encontram necessariamente associadas a uma consequência não premeditada específica. A leitura mais apropriada indica que, do conjunto de expectativas anteriores à ação de empreender da mulher, decorrem um conjunto de consequências premeditadas por elas após sua ação – empreender. Além desse, surge outro conjunto de consequências não premeditadas por elas, o qual pode ou não estar relacionado às consequências premeditadas, como mostra o Quadro 2.

Quadro 2: Expetativas da mulher ao empreender

Mulheres empreendedoras	Consequências não premeditadas
9	Preconceito
8	Mudança de comportamento
7	Influência dos estereótipos no comportamento (feminino para masculino)
5	Falta de reconhecimento

FUNTE: ELABORADA PELOS AUTORES

O preconceito foi a consequência não premeditada mais citada pelas entrevistadas, afinal elas não esperavam por isso no momento em que empreenderam. Essas mulheres não imaginavam que se depa-

rariam com uma discriminação tão forte, como apontam essas falas: “Não quero ser atendido por uma mulher” (entrevistada 02); “As pessoas não sentem confiança quando é uma mulher que está na frente do negócio” (entrevistada 28); “As pessoas conversam com você como se você não entendesse nada” (entrevistada 25).

Nessas falas percebe-se certa resistência por parte dos clientes homens quando encontram uma mulher à frente de um negócio, no sentido de questionarem sua capacidade de ocuparem aquela posição. Uma parte significativa das mulheres entrevistadas alegou não saber lidar com esta situação, pois isso não era previsto por elas antes de empreender. Elas não esperavam que, mesmo sendo “dona da própria carreira”, elas precisariam fingir que quem estava no comando era um homem e não elas:

“Tem hora que preciso levar um homem comigo para que o outro fique mais à vontade em saber que tem um homem à frente, finjo que é ele quem está conduzindo a reunião, mas quem está conduzindo esta outra pessoa sou eu. E isso me mata de ódio [...] Não imaginava que teria que fazer isso para sobreviver” (entrevistada 07).

Outra consequência não prevista pela mulher ao optar pelo empreendedorismo diz respeito às mudanças em seu comportamento. Essa consequência não premeditada consiste na necessidade de reagir ou se comportar de uma maneira diferente daquela que está habituada frente a uma determinada situação.

Os relatos dessas mulheres mostraram que elas acabaram desenvolvendo algumas características consideradas “masculinas”, como visto na literatura (MOTA-SANTOS; CARVALHO NETO; OLIVEIRA; ANDRADE, 2019), à medida que estas características lhes eram exigidas no seu dia-a-dia. Algumas mulheres passaram a se comportar de maneira mais autoritária e controladora, como foi o caso da entrevistada 16: “Mas eu fiquei autoritária, quando tem que chamar atenção e pra cobrar eu sou bastante ‘pelinha’, com prazos, relatórios eu fiquei bem rígida”. Na direção oposta, outras se posicionaram de forma mais democrática e respeitadora na relação com o outro. Como, por exemplo, a entrevistada 32: “Hoje a gente sabe respeitar as coisas, as facilidades, as dificuldades, conversar mais, etc. [...] Antes eu era bem mais brava”.

Houve, ainda, aquelas que desenvolveram habilidades de negociação, como evidenciou a entrevistada 09: “Hoje eu consigo negociar com elas. Isso eu aprendi muito nessa nova carreira”. E de habilidades de gestão de pessoas, como apontou a entrevistada 18: “Lidar com gerenciar pessoas, isso pra mim era bem difícil. Agora eu acho que eu venho aprendendo. Precisei mudar e aprender”.

Os relatos das entrevistadas evidenciaram, também, que o ato de empreender impulsionou mudanças em seu comportamento. Elas passaram a se comportar de uma maneira mais “masculina”, ou seja, apresentando características de um estereótipo masculino. Essa mudança foi percebida e relatada por elas, quando afirmaram

ter desenvolvido características que se associam ao universo dos homens, para sobreviver em um ambiente que é “deles”, como apontaram essas empreendedoras:

“Eu acho que mudei, e muito. Até uma coisa interessante que pensei, como o mundo é muito masculino dos empresários, então como mulher a gente acaba ficando um pouco masculina, com atitudes, posturas, com tudo, para você ganhar o jogo”. (Entrevistada 13)

“Como o mundo dos negócios é muito masculino, a gente fica um pouco mais fria, são características para sobrevivência no mercado. Então talvez as mulheres que não consigam desenvolver isso não sobrevivam como empreendedoras”. (Entrevistada 21)

“A gente perde um pouco daquele negócio... de a gente ser mulher... a gente fica mais masculina, a gente fica mais grosseira, a gente perde um pouco da delicadeza”. (Entrevistada 33)

Como antes de empreender essas mulheres nunca imaginaram que esta agência pudesse causar mudanças em seu comportamento, pode-se dizer que essas mudanças podem ser entendidas como consequências não premeditadas da ação de empreender.

A falta de reconhecimento social ou o apoio social, como salientado na literatura (WELSH; MEMILI; KACIAK, 2016) também é uma consequência não premeditada do empreendedorismo para a mulher. Muitas mulheres empreenderam exatamente buscando maior reconhecimento social que aquele encontrado dentro das organizações onde várias delas trabalharam

antes de empreender. Muitas seguiram o empreendedorismo procurando ser mais reconhecidas socialmente. Na mesma linha, há aquelas que não necessariamente buscavam isso, mas se depararam e se surpreenderam com a falta de reconhecimento, como mostram esses relatos:

"Todo mundo acha que você está brincando e que você vai voltar para casa. [...] você não é reconhecida. Quando eu montei minha empresa eu falei para o meu cunhado: eu estou montando uma empresa. Ahahaha... Pode montar quantas você quiser". Hoje eu estou montando uma sede em Londres. [...] e agora que estou começando a ser reconhecida". (Entrevistada 12)

"Eu sinto que tem gente na minha família, por exemplo, que não dá tanto valor pela escolha que eu fiz na minha carreira. Eu tenho que provar sempre que dou conta do recado". (Entrevistada 11)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O recurso aos construtos de Giddens de consequências premeditadas e não premeditadas para estudar o empreendedorismo para a mulher mostrou-se válido, consistindo em uma contribuição deste trabalho para o campo de gestão de pessoas, já que neste campo isto ainda não foi tentado.

Os relatos das mulheres em relação às suas expectativas ao empreenderem, vão ao encontro da literatura, a qual indicou que muitas mulheres optam pelo empreendedorismo em busca de autonomia, independência financeira, reconhecimento social e

vida social e profissional equilibrada. Dessa maneira, o atendimento dessas expectativas fez com que elas fossem compreendidas como consequências premeditadas da ação de empreender.

Por outro lado, as entrevistas também indicaram a ocorrência de situações com as quais as mulheres empreendedoras não esperavam se deparar e, portanto, foram tratadas como consequências não premeditadas. Destaca-se que os relatos foram bastante convergentes no sentido de apontarem para as situações de preconceito, mudanças no próprio comportamento, influência de estereótipos e falta de reconhecimento social.

Tanto as consequências premeditadas quanto as consequências não premeditadas do empreendedorismo para a mulher relacionam-se à questão dos mecanismos sociais, organizacionais e pessoais. A decisão pelo empreendedorismo, muitas vezes, apresentou como expectativa a resolução de dilemas que se configuram no âmbito de uma vida profissional que encontra muitas barreiras dentro das organizações, levando-as a buscar uma opção pelo seu próprio negócio. Elas enxergaram no empreendedorismo um caminho para se tornarem mais independentes, e também serem mais reconhecidas socialmente por terem uma posição que confere certo status e, ainda, obter maior flexibilidade de horários e gestão do próprio tempo para sua vida pessoal, para poderem se dedicar mais à família.

O preconceito percebido em determinadas situações, a questão dos estereótipos, da mudança de postura e da falta de reco-

nhecimento social têm suas raízes encontradas nos âmbitos social e organizacional. Isso significa que a percepção do que é ser mulher construída pela sociedade, que ecoa no ambiente organizacional, muitas vezes não confere a elas características ligadas ao poder de decisão, a habilidades de negociação e ao gosto pelo risco calculado. Essas características são frequentemente associadas à figura do empreendedor. Portanto, a mulher que empreende instaura um paradoxo.

Os relatos não evidenciam essas consequências premeditadas e não premeditadas como motivadoras e desmotivadoras, respectivamente. No entanto, é inegável o impacto dessas consequências na dinâmica organizacional de seus empreendimentos. De maneira geral, o empreendedorismo se mostrou bastante satisfatório para as mulheres, principalmente devido ao atendimento às expectativas construídas quando decidiram empreender. Entendeu-se que colocando as consequências premeditadas e não premeditadas em uma balança, as primeiras mostraram-se suficientemente fortes para tornar a ação de empreender uma decisão considerada acertada para essas mulheres.

A utilização dos conceitos de consequências premeditadas e não premeditadas, presentes na Teoria da Estruturação de Giddens, mostrou-se fundamental na realização deste estudo. Por essa razão, a título de agendas de pesquisas futuras, também se sugere a realização de pesquisa semelhante, utilizando todos os elementos da Teoria da Estruturação para entender a dinâmica recursiva da decisão da mulher

ao ter o empreendedorismo como trajetória profissional. Já que muito se vê como opção para “driblar” as barreiras dentro das organizações. Também, viu-se a possibilidade de abordar a questão das consequências premeditadas e não preme-

ditadas em outros contextos, como, por exemplo, na vida executiva; Além disso, seria interessante um recorte que trouxesse a perspectiva dos homens em relação ao empreendedorismo.

REFERÊNCIAS

- Andrade, J. O. As carreiras femininas no espaço contemporâneo: trajetórias e perspectivas de mulheres profissionais brasileiras. **Tese** (doutorado em Administração) - UFMG, Belo Horizonte, 2012.
- BANDEIRA, E. L. CABRAL, A. C. A.; LIMA, T. C. B.; IPIRANGA, A. S. R.; SANTOS, S. M. D. Estratégias de Atenuação do Conflito Trabalho-Família Utilizadas por Empreendedoras. **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 18, n. 1, p. 208-226, 2020.
- BARBOSA, F. C.; CARVALHO, C. F.; SIMÕES, G. M. M.; TEIXEIRA, R. M. Empreendedorismo feminino e estilo de gestão feminina: estudo de casos múltiplos com empreendedoras na cidade de Aracaju – Sergipe. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v.5, n.2, p.124-141, 2011.
- BERTOLAMI, M.; ARTES, R.; GONÇALVES, P. J.; HASHIMOTO, M.; LAZZARINI, S. G. Sobrevivência de Empresas Nascentes: Influência do Capital Humano, Social, Práticas Gerenciais e Gênero. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, n. 3, p. 311-335, 2018.
- Birley, S. Female Entrepreneurs: Are They Really any Different? **Journal of Small Business Management**, v.27, n.1, p. 32-37, 1989.
- Botelho, L. de L. R.; Moraes, L. V. dos S.; Cunha, C. J. C. de A. Ascensão profissional feminina: um caminho bem mais tortuoso do que se imagina. **Seminário Internacional Fazendo Gênero - Corpo, Violência e Poder**, Florianópolis, 2008.
- Breen, R. H.; Leung, A. Choosing mothering and entrepreneurship: a relational career-life process. **International Journal of Gender and Entrepreneurship**, v.12, n.3, p. 253-271, 2020.
- Bruschini, C., Lombardi, M. R.; Unbehau, S. Trabalho, renda e políticas sociais: avanços e desafios. In: **UNIFEM**, O progresso das mulheres no Brasil, Brasília, 2006.
- Bruschini, C.; Puppini, A. B. Trabalho de mulheres executivas no Brasil no final do século XX. **CADERNOS DE PESQUISA**, v. 34, n.121, p. 105-138, 2004.
- Bruschini, M. C. **Trabalho das mulheres e mudanças no período 1985-1995**. São Paulo: FCC / DPE. 1998.
- Bullough, A. et al. Developing Women Leaders through entrepreneurship education and training. **Academy of Management Perspective**, v. 29, n.2, p. 250-270, 2015.
- Cappelle, M. C. A. et al. A produção científica sobre gênero nas organizações: uma meta-análise. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v.13, n.3, p. 1-27, 2007.
- Coetzee, M., Schreuder, D. The relation between career anchors, emotional intelligence and employability satisfaction among workers in the service industry. **Southern African Business Review**, v.15, n.3, p. 76-97, 2011.
- Costa, L. V.; Dutra, J. Avaliação da carreira no mundo contemporâneo: proposta de um modelo de três dimensões. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v.10, n.1, p.1-22, 2011.
- Costa, L. V. A relação entre a percepção de sucesso na carreira e o comprometimento organizacional: um estudo entre professores de universidades privadas selecionadas da grande São Paulo. **Tese** (doutorado em Administração). Universidade de São Paulo. 2010.
- CRAMER, L.; CAPPELLE, M. C. A.; ANDRADE, A. L. S.; BRITO, M. J. Representações femininas da ação empreendedora: uma análise da trajetória das mulheres no mundo dos negócios. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas – REGEPE**, v.1, n.1, 2012.
- Dutra, J. S. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas. 2006.
- FABRÍCIO, J. S.; MACHADO, H. V. Dificuldades para criação de negócios: um estudo com mulheres empreendedoras no setor do vestuário. **Revista Gestão e Planejamento**, v.12, n.3, p.515-529, 2012.
- Fiorin, P. C.; Oliveira, C. T.; Dias, A. C. G. Percepções de mulheres

- sobre a relação entre trabalho e maternidade. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**. v.15, n.1, p.25-35, 2014.
- GEM, Global Entrepreneurship Monitor. Empreendedorismo brasileiro: **relatório brasileiro**. 2017. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Relat%C3%B3rio%20Executivo%20BRASIL_web.pdf. Acesso em: 20 jan. 2022.
- Giddens, A. **Política, sociologia e teoria social: encontros com o pensamento clássico e contemporâneo**. São Paulo: Fundação Editora da UNESP. 1998.
- Giddens, A. **Sociologia**. Porto Alegre: Artmed. 2005.
- Giddens, A. **A constituição da sociedade**. 3ed. São Paulo: Martins Fontes. 2009.
- Giddens, A. **Capitalism & modern social theory: an analysis of the writings of Marx, Durkheim and Max Weber**. Cambridge: Cambridge University Press. 2010.
- GOUVÊA, A. B. C.; SILVEIRA, A.; MACHADO, H. V. Mulheres empreendedoras: compreensão do empreendedorismo e do exercício do papel desempenhado por homens e mulheres em organizações. **Revista REGEPE – Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**. v.2, n.2, p. 32-054, 2013.
- Hisrich, R. D.; Peters, M. P.; Shepherd, D. A. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman. 2009.
- JONATHAN, E. G. Mulheres empreendedoras: medos, conquistas e qualidade de vida. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v.10, n.3, p.373-382, 2005.
- Jonathan, E. G. Mulheres empreendedoras: o desafio da escolha do empreendedorismo e o exercício do poder. **Psicologia Clínica**, v.23, n.1, p.65-85. 2011.
- KOT, S.; MEYER, N.; BRONISZEWSKA, A. A Cross-Country Comparison of the Characteristics of Polish and South African Women Entrepreneurs, **Economics and Sociology**, v. 9, n. 4, p. 207-221, 2016.
- LINDO, M. R.; CARDOSO, P. M.; RODRIGUES, M. E.; WETZEL, U. Vida pessoal e vida profissional: os desafios de equilíbrio para mulheres empreendedoras do Rio de Janeiro. **RAC – Eletrônica**, v.1, n.1, art.1, p.1-15, 2007.
- Luz, F. **O trabalho da mulher no direito brasileiro**. São Paulo: LTr, 1984.
- Machado, H. V. et al. O processo de criação de empresas por mulheres. **RAE-eletrônica**, v.2, 2, 2003.
- Machado, H. Vier. **Identidade de mulheres empreendedoras**. Maringá: Eduem, 2009.
- MACHADO, H. V.; ST-CYR, L.; MIONE, A.; ALVES, M. C. M. O processo de criação de empresas por mulheres. **RAE – eletrônica**, v.2, n.2, jul-dez, 2003.
- MACHADO, H. P. V.; GAZOLA, S.; ANEZ, M. E. M. Criação de empresas por mulheres: um estudo com empreendedoras em Natal, Rio Grande do Norte. **RAM, Revista Administração Mackenzie**, v.14, n.5. São Paulo, set/out, 2013.
- Manolova, T. S.; Brush, C. G.; Edelman, L. F. What do women entrepreneurs want? **Strategic Change**, v.17, p. 69-82. 2008.
- Martins, M. G., et al. As Âncoras de Carreira da Mulher Empreendedora. In: **Anais... ENCONTRO DA ANPAD**, Belo Horizonte (MG). 2015.
- MOTA-SANTOS, C.; CARVALHO NETO, A.; OLIVEIRA, P.; ANDRADE, J. Reforçando a Contribuição Social de Gênero: A Servidora Pública Qualificada versus a Executiva. **Revista de Administração Pública**, v. 53, n. 1, p. 101-123, 2019.
- Nodari, T. M. S.; D’Agostini, A. Perfil de mulheres empresárias de Joaçaba, Herval d’Oeste e Luzerna. **RACE – Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v.4, n.1, 2005.
- O’Neil, D.; Bilimoria, D. Women’s career development phases. Idealism, endurance, and reinvention. **Career Development International**, v.10, n.3, p. 168-189, 2005.
- Oliveira, R. D. **Elogio da diferença: o feminino emergente**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1992.
- Patterson, N.; MaRvin, S. Women entrepreneurs: jumping the corporate ship and gaining new wings. **International Small Business Journal**, 27. 2009.
- Perrot, M. **As mulheres ou os silêncios da história**. Bauru, SP: EDUSC. 2005.
- PINTO, R. A.; MELO, M. C. O. L. Empoderamento de Delegadas: O que os Homens Pensam sobre Isso?. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 16, n. 4, p. 8-26, 2017.
- Powell, G. N.; Butterfield, A. Sex, gender, and aspirations to top management: Who’s opting out? Who’s opting in? **Journal of Vocational Behaviour**, v.82, p.30-36, 2013.
- Powell, G. N.; Greenhaus, J. H. When family considerations influence work decisions: Decision-making processes. **Journal of Vocational Behavior**, v.81, p. 322-329, 2012.
- Salvagni, J.; Canabarro, J. Mulheres líderes: as desigualdades de gênero, carreira e família nas organizações de trabalho. **Revista de Gestão e Secretariado – GeSec**, v. 6, n.2, p.88-110, 2015.
- Santos, C. M. M. As Mulheres Brasileiras: Do Espaço Privado da Casa para as Posições Executivas nas Organizações Brasileiras. **Tese** (doutorado em Administração), PUC Minas. 2010.

- SANTOS, C. M. M.; TANURE, B.; CARVALHO NETO, A. M. Mulheres executivas brasileiras: O teto de vidro em questão. **Revista Administração em Diálogo**, v. 16, n. 3, p. 56-75, 2014.
- Scherer, A. C. S. Trajetórias de mulheres bem-sucedidas profissionalmente: uma análise antropológica a partir de padrões culturais de gênero. **Dissertação** (mestrado em ciências sociais) PUC RS. 2008.
- Sebrae - **Sobrevivência das Empresas no Brasil** – coleção estudos e pesquisas – Brasília DF. 2013.
- Serafim, M. C.; Bendassolli, P. F. Carreiras anticoncepcionais. **GV Executivo. Especial Mulheres**, v.5, n.2, 2006.
- Silva, R. C. et al. Carreiras: Novas ou Tradicionais? Um Estudo com Profissionais Brasileiros. In: **Anais...** Encontro da ANPAD, 35, Rio de Janeiro (RJ). 2011.
- SILVA, P. M. M.; EL-AOUAR, W. A.; SILVA, A. W. P.; CASTRO, A. B. C.; SOUSA, J. C. A Resiliência no Empreendedorismo Feminino. **Gestão e Sociedade**, v. 13, n. 34, p. 2629-2649, 2019.
- STROBINO, M. R. C.; TEIXEIRA, R. M. Empreendedorismo feminino e o conflito trabalho-família: estudo de multicase no setor de comércio de material de construção da cidade de Curitiba. **R. Adm**, São Paulo, v.49, n.1, p.59-76, 2014.
- TEIXEIRA, R. M.; BOMFIM, L. C. S. Empreendedorismo feminino e os desafios enfrentados pelas empreendedoras para conciliar os conflitos trabalho e família: estudo de casos múltiplos em agências de viagens. **RBTUR** – Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo. São Paulo, v.10, n.1, pp. 44-64, 2016.
- VALMORBIDA, S. M. I.; ENSSLIN, S. R. Teoria da Estruturação em Estudos Organizacionais: Análise da Observação dos Pressupostos. **Enfoque Reflexão Contábil**, v. 39, n. 1, pág. 175-192, 2020.
- VALE, G. M. V.; CORRÊA, V. S.; REIS, R. F. Motivações para o empreendedorismo: necessidade versus oportunidade? **RAC**, Rio de Janeiro, v.18, n.3, art.4, pp. 311-327, 2014.
- VINUTO, J. A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. **Temáticas**, Campinas, v.22, n.44, p. 203-220, 2014.
- WELSH, D.H.B.; MEMILI, E.; KACIAK, E. An empirical analysis of the impact of family moral support on Turkish women entrepreneurs. **Journal of Innovation & knowledge**, v.1, p.3-12, 2016.
- Yin, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman. 2001.
- Zouain, D. M.; Barone, F. M. Small business através do pan-óptico. **RAP**, v.43, n.1, p.231-256. 2009.