



**UNIVERSIDADE POTIGUAR – UnP
PRÓ-REITORIA ACADÊMICA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO – MPA**

RENATA UBARANA LINS NASCIMENTO

**MULHERES EMPREENDEDORAS NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE
CONFECÇÕES EM UMA CIDADE DO NORDESTE**

**NATAL/RN
2015**

RENATA UBARANA LINS NASCIMENTO

**MULHERES EMPREENDEDORAS NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE
CONFECÇÕES EM UMA CIDADE DO NORDESTE**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós- Graduação em Administração, por meio do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar – UNP, como requisito para a obtenção do título de mestre, na área de concentração Gestão Estratégica de Pessoas.

Orientador: Prof. Dr^o. Manoel Pereira da Rocha Neto

**NATAL/RN
2015**

Nascimento, Renata Ubarana Lins

Mulheres empreendedoras nas micro e pequenas empresas de confecções em uma cidade do nordeste / Renata Ubarana Lins Nascimento. – Natal/RN, 2015.

95f.

Orientador: Prof. Drº. Manoel Pereira da Rocha Neto
(Mestrado em Administração. – Universidade Potiguar. Pró-Reitoria Acadêmica.

Bibliografia: 82 -88)f.

1. Gestão – Dissertação. 2. Empreendedorismo 3. Negócio. 4. Empresa.

I. Título.

RN/UnP/BSFP

CDU: 658(043.3)

RENATA UBARANA LINS NASCIMENTO

**MULHERES EMPREENDEDORAS NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE
CONFECÇÕES EM UMA CIDADE DO NORDESTE**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, por meio do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar – UNP, como requisito para obtenção do título de mestre, na área de concentração Gestão Estratégica de Pessoas.

Aprovado em: ___/___/_____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr.º Manoel Pereira da Rocha Neto
Presidente
Universidade Potiguar - UNP

Prof. Dr.º Walid Abbas El-Aouar
Examinador Interno
Universidade Potiguar - UNP

Prof.^a Dr.^a Fernanda Fernandes Gurgel
Examinador Externo
Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais.

A toda família e amigos, pelo suporte, pela amizade e pela compreensão.

Às mulheres proprietárias das empresas pesquisadas, que se dispuseram a atender-me com presteza, para que a pesquisa fosse realizada.

Ao professor orientador Manoel Pereira e a professora Fernanda Gurgel, pela ajuda constante nos momentos de reflexão, pela paciência, pela dedicação e pelo incentivo, contribuindo para a conclusão de mais uma etapa de desenvolvimento deste trabalho.

Aos professores do mestrado, pois cada um, ao seu modo, colaborou para a construção do conhecimento e para o meu crescimento profissional e acadêmico.

À secretária de Pós Graduação em Administração, pelo apoio durante todo o processo de elaboração deste trabalho.

À Jéssica e à Alice, por terem ofertado contribuições durante a investigação realizada.

Aos colegas do mestrado, pela vontade e pela disponibilidade demonstrada em todos os momentos, para a construção metodológica dos conhecimentos adquiridos.

Aos meus colegas do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte - IFRN, pelo incentivo na realização deste trabalho.

A todos que, de forma direta e indireta, contribuíram para o alcance de mais uma conquista em minha vida.

RESUMO

As micro e pequenas empresas se consolidam como elementos fundamentais para o crescimento econômico de um país, gerando emprego e renda para a população. Nesse contexto, a mulher empreendedora vem assumindo, de forma abrangente, o mercado de trabalho e, na área têxtil, isso não é diferente. Sabe-se também que não é fácil iniciar o próprio negócio e manter-se no mercado, devido à grande concorrência e às exigências impostas pela economia, existindo, assim, a curiosidade em se conhecer o modo como os processos de gestão estão sendo trabalhados. Dentro dessa perspectiva, o presente estudo busca compreender como se caracteriza o gerenciamento realizado por mulheres em micro e pequenas empresas na área de confecções em tecido, na cidade de Natal/RN. Foram utilizados, para tanto, os princípios que regem a pesquisa qualitativa e, quanto à tipologia, houve a predominância daquela de caráter descritivo. Enquanto procedimentos metodológicos, foi realizada entrevista com 14 gestoras das empresas selecionadas. Os dados obtidos foram submetidos à análise de conteúdo. Com isso, os resultados revelaram que a faixa etária das mulheres pesquisadas é de 35 a 60 anos e que montaram seu negócio com recursos próprios ou até sem recursos. A maior parte das empresas está no mercado há mais de cinco anos, apenas duas ainda não tem dois anos. Em relação à gestão, foi possível identificar que aprenderam a gerenciar a empresa no cotidiano, sendo a falta de mão de obra qualificada é apontada como a maior dificuldade. Nas tomadas de decisão, são bastante cuidadosas e seguras. Os objetivos e a divisão de poder, geralmente, não são elaborados, mas as ações seguem uma ordem para o alcance das finalidades estabelecidas. Além disso, estão preocupadas com o relacionamento, o desenvolvimento e o desempenho dos empregados. Dessa forma, verifica-se a importância da gestão dentro da empresa, mesmo que esta seja de pequeno porte, pois ela garante o desenvolvimento da organização.

Palavras-chave: Gestão. Empreendedorismo. Negócio. Empresa.

ABSTRACT

Small and medium enterprises consolidate as fundamental elements for the economic growth of a country by generating jobs and income for the population. In this context, female entrepreneurs take on competent roles within the job market, and within the textile industry, this is no different. It is known that it is not easy to start up one's own business and to maintain one's place in the market due to the great competitiveness and demands enforced by the economy. With a curiosity to know how management processes are being applied, the study seeks to understand how administration is accomplished by female staff in small and medium enterprises in the textile fabrication sector in the city of Natal, Brazil. The principles governing qualitative research were applied and the typology was classified predominantly in a descriptive style. Methodological procedures involved interviews that were carried out with fourteen managers of the selected companies. The data was submitted as content analysis. Results showed that the age range of the women interviewed was between 35 and 60 years and that the women had set up their businesses with limited resources or none at all. Most of the companies have been functioning for over five years, with only two being in operation for less than two years. With regards to management, it was possible to identify that the women had learned to operate the businesses through first-hand practice, and the number of staff with adequate qualifications was limited. In decision-making, the managers are calm and collected, objectives and division of power, generally, are not established, but their actions follow an order and targets are reached. Despite this, the managers are concerned by the relationship, development and performance of the employees. In this way, the importance of management within a business, even the small ones, becomes apparent, for this is what guarantees company growth.

Keywords: Management. Entrepreneurship. Business. Enterprises.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Percentual de empreendedores masculino e feminino 2009 a 2013	33
Quadro 2 - Categoria e Subcategorias conforme Miner (1998)	46
Quadro 3 - O modelo dos estilos de decisão	49
Quadro 4 - Situações das empresas após contato com responsáveis	57
Quadro 5 - Categorias de Análise	60
Quadro 6 - Faixa Etária	63
Quadro 7 - Perfil Socio-demográfico	67
Quadro 8 - Características das empresas	68
Quadro 9 - Pontos positivos das empresas	71
Quadro 10 - Maiores Desafios Para as Empreendedoras	71
Quadro 11 - Opinião gerência participativa	78
Quadro 12 - Principais Resultados Encontrados no Estilo Gerencial	82

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIT	Associação Brasileira da Indústria têxtil e de Confecções
ABRAMACO	Associação Brasileira de Máquinas e Equipamentos para Confecção
CEI	Carland Entrepreneurship Index
CEME	Câmara Estadual da Mulher Empresária
CNI	Confederação Nacional das Indústrias
FIERN	Federação das Indústrias do Rio Grande do Norte
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
GENESIS	Geração de Novas Empresas de Software, Informação e Serviços
IEMI	Instituto de Estudos e Marketing Industrial
MBA	Master of Business Administration
MPEs	Micro e Pequenas Empresas
SEBRAE	Serviço de Apoio a Micro e Pequenas Empresas
SOFTEX	Sociedade Brasileira para Exportação de Software
TEA	Taxa de Empreendedores em Estágio Inicial

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	10
1.2 PROBLEMA E QUESTÃO DA PESQUISA	12
1.3 OBJETIVOS	14
1.4 JUSTIFICATIVA	14
1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 EMPREENDEDORISMO HISTÓRICO E ABORDAGENS.....	18
2.2 EMPREENDEDORISMO NO BRASIL.....	23
2.3 O EMPREENDEDORISMOS E A QUESTÃO DE GÊNERO	26
2.4 OS ESTILOS DE GESTÃO E A MULHER EMPREENDEDORA	31
2.5 ESTUDOS EM EMPREENDEDORISMO FEMININO	33
2.6 HISTÓRICO DA INDÚSTRIA TÊXTIL.....	38
2.7 MODELOS DE AVALIAÇÃO DO EMPREENDEDORISMO	41
3 METODOLOGIA	52
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	52
3.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	53
3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	54
3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	54
3.5 CATEGORIAS DE ANÁLISE	55
3.6 TRATAMENTO DOS DADOS.....	56
3.7 CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO DA PESQUISA.....	56
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	58
4.1 PERFIL SOCIO-DEMOGRÁFICO DAS EMPREENDEDORAS.....	58
4.1.1 Empreendedoras e a empresa.....	59
4.2 SOBRE A EMPRESA	62
4.3 FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIA	64
4.4 ESTILO DECISÓRIO	68
4.5 ESTABELECIMENTO DE OBJETIVOS	70
4.6 ESTRUTURA DA EMPRESA E DIVISÃO DE PODER	72
4.7 POLÍTICA DE DIREÇÃO DE PESSOAL	74

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	79
REFERÊNCIAS	82
APÊNDICE	89
ANEXO	92

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Há tempos, as micro e pequenas empresas constituem objeto de estudo para diversos autores, como Dolabela (1999), Filion (1999), Scherz (2010), Salomão (2011), entre outros, especialmente por contribuir na geração de empregos e, conseqüentemente, no desenvolvimento e na inovação de mercados.

O empreendedorismo tem um papel de extrema importância para a organização e a evolução das micro e pequenas empresas, sendo um dos pilares de sustentação da economia. Compreendendo o empreendedorismo enquanto “qualquer tentativa de criação de um novo empreendimento, como, por exemplo, uma atividade autônoma, uma nova empresa ou a expansão de um empreendimento existente” (GEM, 2013. p.5), destacamos sua relevância no cenário da economia no mundo atual, como forma de auxiliar no progresso da sociedade, em vários setores.

Desse modo, reconhecendo uma natureza determinante do empreendedorismo na economia mundial, constata-se que as *micro e pequenas empresas*¹ se consolidaram como elementos fundamentais para o crescimento econômico de um país, gerando emprego e renda para população.

Dolabela (1999) reforça esse entendimento, quando afirma que, na década de 1920, os ingleses foram os primeiros a estudar a posição proeminente das pequenas e médias empresas no desenvolvimento da economia. Esse autor conclui que as pequenas empresas criavam mais empregos do que as grandes organizações e destaca que a identificação de nichos de mercados não atendidos pelas empresas de grande porte e pela produção em massa favorecia a criação de micro e pequenas empresas, colaborando para redução de desemprego no país.

A atividade empreendedora em micro ou pequenas empresas continua proporcionando o surgimento de empregos e atendendo as necessidades sociais, seja através da criação de um novo negócio ou da ampliação de um negócio já existente. Isso confere ao tema certo destaque nas discussões e investigações científicas.

Apesar de o empreendedorismo ser um tema focado em algumas ciências, como Administração, Economia e Ciências Contábeis, ainda não são encontrados estudos que

¹Segundo site da Federação das Indústrias do Rio Grande do Norte - FIERN (2014) se considera micro empresa a que tem de 0 a 19 empregados e pequena empresa de 20 a 99 empregados.

considerem uma perspectiva de gênero em relação à figura do empreendedor, visto que as características empreendedoras podem ser verificadas tanto em homens quanto em mulheres.

Pensando nisso, este estudo será trabalhado a partir da definição que Baron (2007) atribuiu ao empreendedor, considerando-o como qualquer indivíduo que, diante de uma oportunidade de negócio, consegue desenvolver e implementar soluções que supram alguma necessidade percebida no mercado, abrangendo qualquer pessoa ou negócio, independente de gênero.

Reconhecida a relação entre o empreendedorismo (aqui em destaque a partir da atuação de micro e pequenas empresas) e o desenvolvimento da economia de um país, ressaltamos que, no crescimento acentuado da ação empreendedora, a participação da mulher no mercado de trabalho mostra-se em plena ascensão. De acordo com a última pesquisa da *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2013), as mulheres ocupam 52,2% do empreendedorismo no Brasil, sendo esta a primeira vez que superaram os homens, e 49,1% do empreendedorismo na Região Nordeste, considerado o mais baixo índice entre as regiões brasileiras.

A *mulher empreendedora*² vem assumindo de forma abrangente o mercado de trabalho e, com ênfase para a área têxtil, isso não é diferente. Conforme o Instituto de Estudos e Marketing Industrial (IEMI), o alargamento, em valores, para a produção da cadeia têxtil no Brasil teve uma previsão de 2,7% para o ano de 2013. Essa expansão revela-se paradoxal na medida em que, ao mesmo tempo em que as mulheres entram efetivamente no mercado de trabalho como empreendedoras – aumentando as estatísticas de sua atuação na economia –, ainda se mantêm comprometidas com uma segunda jornada: a de casa. Ou seja, as mulheres estão assumindo uma nova posição no mercado de trabalho e, nem por isso, abandonam ou delegam a outrem o cuidado com suas casas e famílias.

Sabe-se também que não é fácil iniciar o próprio negócio e manter-se no mercado, levando-se em conta a grande concorrência e as exigências impostas pela economia. É necessário, nesse caso, refletir sobre como esses processos de gestão estão sendo trabalhados e as dificuldades enfrentadas pelas mulheres empreendedoras.

Perante o exposto, o foco da pesquisa está direcionado para as mulheres empreendedoras de micro e pequenas empresas na área de confecções em tecido, na cidade de Natal/RN, as quais caracterizam-se como objeto de estudo deste trabalho. Tal escolha se deve

² Qualquer indivíduo que, diante de uma oportunidade de negócio, consegue desenvolver e implementar soluções que supram alguma necessidade identificada no mercado, abrangendo qualquer pessoa ou negócio (BARON, 2007).

ao fato de que existe um número considerável dessas mulheres distribuídas pelos diversos bairros dessa cidade, no entanto, não se tem muitas informações acerca de como elas se organizam na idealização de seus negócios, na implementação de micro ou pequenas empresas e na administração de seus contextos familiares.

A indústria têxtil brasileira mostra-se fundamental na economia nacional, estando presente na criação de empregos e no valor de sua produção. Constituído por mais de 30 mil empresas em toda cadeia produtiva (tecelagens, malharias, estamparias, tinturarias e confecções), o setor têxtil gera 1,7 milhões de empregos formais e informais.

Dados da Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecções ABIT (2010) apontam que o Brasil é o quarto maior parque produtivo de confecções e o quinto maior produtor têxtil mundial. Esses números correspondem ao trabalho desses 1,7 milhão de trabalhadores, que representam 16,4% dos empregos formais do país. O setor de confecções é o segundo maior gerador de empregos na indústria de transformação, representando 17,5% dos empregos e aproximadamente 5,5% do produto interno bruto total brasileiro (ABIT, 2010).

No cenário mundial, o Brasil tem realce não apenas pelo profissionalismo, pela tecnologia e pela criatividade, mas também pelas dimensões de seu segmento têxtil. É autossuficiente na produção de algodão, o segundo maior produtor de denim (matéria-prima para produção de jeans) e o terceiro na produção de malhas. Esses dados revelam o grande potencial da indústria têxtil brasileira, que, além de grande geradora de empregos, tem como característica o predomínio de empresas de micro e pequeno porte ao lado de grandes empresas líderes (SEBRAE/SC, 2010).

1.2 PROBLEMA E QUESTÃO DA PESQUISA

Entende-se que o empreendedorismo não é uma profissão, mas sim uma atitude inovadora ou oportuna que transforma iniciativas e ideias em atitudes concretas. Com as mudanças ocorridas na dinâmica produtiva mundial, muitas pessoas passaram a buscar outras formas de trabalho, diferentes das habituais. Nesse contexto, o empreendedorismo tornou-se uma oportunidade ampla para que essas pessoas (e conseqüentemente os países) tivessem seu crescimento econômico acelerado.

Em se tratando das mulheres empreendedoras, estas tiveram uma ascensão significativa no mercado de trabalho, fazendo com que viessem a ter certa importância no cenário empresarial. Os governos de todo o mundo passaram, então, a desenvolver políticas

com o intuito de aumentar o conhecimento e o investimento na área do empreendedorismo feminino.

Dados do *Global Entrepreneurship Monitor* - GEM (2011) evidenciaram que o Brasil tem uma das mais altas taxas de empreendedorismo feminino: 49% do total de empreendedoras. Os relatórios GEM de 2012/2013 mostraram uma pequena alteração em relação a 2011, que havia apresentado um total de 49,6% e 49,1%, respectivamente, de mulheres empreendedoras. Essa alteração ocorreu devido às dinâmicas de mercado, circunstâncias em que foram oferecidas mais oportunidades de empregos formais, não sendo relegada, entretanto, a relevância do empreendedorismo para a economia brasileira.

O trabalho de Oliveira, Neto e Calegário (2010), que servirá como base para esta pesquisa, esclarece que, nos últimos 20 anos, a participação da mulher no mercado de trabalho pode ser considerada a causa mais expressiva de suas transformações e tem caráter irreversível. A disputa por igualdade salarial, melhores cargos e autonomia vem fazendo com que as mulheres continuem procurando a constituição do seu próprio negócio e, por conseguinte, a garantia de seu espaço dentro da sociedade.

Como se observa, o empreendedorismo oferece para as mulheres a oportunidade de realização de um sonho, tanto no que diz respeito à possibilidade de se colocar em prática uma atividade desejada quanto à probabilidade de melhoria das condições financeiras.

Segundo o IEMI (2012), foi previsto que a indústria têxtil teria um crescimento de 2,7% em 2013. Esta previsão foi resultante do aumento da produção destinada ao consumo interno e à produção voltada para as grandes marcas. Esse crescimento incentiva, igualmente, o desenvolvimento das micro e pequenas empresas que trabalham nesse ramo.

Vasconcelos (2011) explica que o setor têxtil no Brasil gera mais de 1,7 milhão de empregos formais e informais, sendo composto por mais de 30 mil empresas e configurando-se como o quarto maior parque produtivo de confecções e o quinto maior produtor têxtil do mundo. As mulheres representam 75% da mão de obra do setor têxtil.

No Estado do Rio Grande do Norte, não é diferente, tendo em vista que o segmento têxtil é muito forte, tendo seu polo produtor (com cerca de 200 indústrias) e empregando cerca de 6 mil pessoas no estado, com um crescimento de 20% no ano de 2013 em relação ao ano de 2012 (ABRAMACO, 2013). De acordo com dados de Pequenas Empresas Grandes Negócios (2011), o setor de indústrias têxteis e de confecções emprega mais de 40 mil pessoas, que produzem toneladas de fios e fabricam de uniformes a biquínis.

Em que pese o aumento desse contingente feminino e a sua relevância para o quadro da economia, não existe um levantamento de dados que permita conhecer melhor as empresas em que as mulheres atuam, a entender seus processos constitutivos, bem como traçar um perfil de seus dirigentes. Considerando um número representativo de mulheres empreendedoras, torna-se imprescindível identificar o modo como ocorre a *gestão empreendedora*³ dessas mulheres, já que elas são agentes de mudança de um mundo em movimento.

Em virtude da adversidade, historicamente definida, que a mulher enfrenta ainda na atualidade e que se reflete em sua atuação no mercado de trabalho –especialmente no mercado empresarial –, são abordados, nesta pesquisa, alguns aspectos gerenciais da mulher empreendedora, sendo investigados o perfil sócio demográfico, a formulação de estratégia, o estilo decisório, os objetivos, a estrutura da empresa/divisão de poder e as políticas de direção de pessoal.

Dessa forma, foi delimitada como tema norteador deste estudo a seguinte questão: **como está caracterizado o estilo gerencial realizado por mulheres empreendedoras em micro e pequenas empresas, na área de confecções em tecido, na cidade de Natal/RN?**

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral:

Compreender o estilo gerencial de mulheres empreendedoras de micro e pequenas empresas, na área de confecções em tecido, na cidade de Natal/RN.

1.3.2. Objetivos Específicos:

- Investigar as categorias de estilo gerencial de mulheres nas micro e pequenas empresas;
- Descrever as categorias do estilo gerencial.

1.4 JUSTIFICATIVA

Apesar de existirem diversos estudos sobre o empreendedorismo, ainda há necessidade de mais informações sobre os elementos que determinam o perfil empreendedor feminino.

³ “Consecução dos objetivos organizacionais a partir de um conjunto de diretrizes e práticas que serão capazes de promover a sobrevivência na Era do Conhecimento” (CARNEIRO, 2015, p.2).

Assim, tem-se interesse de realizar um estudo mais específico em relação às mulheres empreendedoras, às possibilidades de gerenciamento que elas implementam em suas empresas, às características dos lugares onde elas atuam e às pessoas que auxiliam nos processos definidos por gestões femininas.

A escolha da mulher empreendedora como objeto de estudo justifica-se pelo reconhecimento do papel fundamental da mulher no desenvolvimento da economia, das suas concepções e das suas ações nos processos de conhecimento e gerenciamento de seus negócios. A diferença do percentual da mulher empreendedora em comparação com o do homem não é grande, reforçando a relevância, neste estudo, da abordagem desse assunto e do seu consequente conhecimento pelo segmento da população citado.

Outro motivo importante que embasa a realização desta pesquisa reside no destaque que os órgãos governamentais têm dado ao desenvolvimento das atividades de micro e pequenas empresas, com foco no combate à exclusão social e na expansão da economia brasileira.

Para a sociedade, este estudo torna-se proeminente à medida que se percebe que o empreendedorismo e as micro e pequenas empresas são parte essencial da economia brasileira e que, a cada ano, segundo dados do SEBRAE (2013), continua crescente o número de pessoas que investem nessa área. Esses dados mostram que, em dezembro de 2012, havia 7,1 milhões de empresas registradas pelo regime fiscal diferenciado e favorável às pequenas empresas. Este crescimento ficou 26% acima do verificado no ano anterior.

É através do empreendedorismo que surgem novas oportunidades e, com isso, os investidores conseguem iniciar um negócio como forma de mudar sua condição socioeconômica. Os órgãos governamentais, entretanto, precisam de informações atualizadas para trabalhar com as políticas públicas, por meio de ações contínuas, permanentemente avaliadas, na busca de melhorias, aperfeiçoamentos e investimentos nas diversas áreas, ainda muito carentes de informações que auxiliem as empreendedoras no gerenciamento de seu negócio, perante os desafios sociais e tecnológicos cotidianamente renovados.

Capacitar e instrumentalizar a mulher para o empreendedorismo, ou seja, prepará-las para tomar decisões e garantir autonomia e motivação para o trabalho, é um dos caminhos mais adequados para a efetivação de sua atuação e permanência no mercado.

No que tange à Academia, deseja-se contribuir com as pesquisas empreendidas nessa área. Cassol (2006) certifica essa afirmação ao ressaltar que os estudos voltados para as mulheres estão cada vez mais ressaltantes, visto que são capazes de apresentar resultados

consideráveis, nos quais se verifica a atuação feminina no campo dos negócios, suas formas de trabalho, seus desafios e suas dificuldades.

Além disso, estudos sobre o empreendedorismo feminino são de grande valia, à medida que constituem como ferramenta eficaz passível de apresentar indicadores relevantes, como, por exemplo, a atuação feminina à frente de negócios.

Esta investigação torna-se pertinente, ainda, pelo fato de que a temática tratada mostra-se significativa para o progresso das micro e pequenas empresas, pois faz referência a uma realidade pouco pesquisada em empresas desse porte, oferecendo contribuições amplas para desvendar uma conjuntura até então desconhecida.

Portanto, compreende-se que as preocupações, as questões, o objeto e os objetivos de estudo determinados se justificam pela possibilidade de se abranger especificidades da mulher empreendedora na área têxtil, visto que ainda se faz necessário explorar o empreendedorismo na perspectiva das mulheres que atuam nos mercados de trabalho brasileiro, um desafio ainda a ser vencido por muitas outras.

No entanto, cabe ressaltar que não está sendo proposto um tema inédito, porém, mesmo não tratando-se disso, observa-se a indispensabilidade de sua abordagem diante de sua natureza sempre atual no âmbito das pesquisas científicas.

1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

O presente trabalho está dividido em cinco capítulos. O primeiro tem início com um quadro introdutório, fazendo-se a contextualização da pesquisa, a identificação do problema, a fixação dos objetivos (geral e específicos) e a apresentação da justificativa para a elaboração do trabalho.

No segundo, tem-se o referencial teórico, construído a partir de uma revisão de literatura sobre assuntos específicos, tais como: Empreendedorismo histórico e abordagens (definições de empreendedorismo e empreendedor ao longo da história e sua importância para economia); Empreendedorismo no Brasil (a história do empreendedorismo no Brasil e as escolas e os órgãos governamentais que surgiram para auxiliar o seu desenvolvimento); Empreendedorismo e a questão de gênero (alguns conceitos de gênero, a inserção da mulher no mundo do trabalho, a importância de sua atuação para o desenvolvimento da economia e o aumento de sua participação no contexto empreendedor); Estilos de gestão e a mulher empreendedora (os estilos de gestão e a participação da mulher na atividade empreendedora, os critérios de motivação e a importância da habilidade gerencial para o desenvolvimento da

empresa); Estudos em empreendedorismo (estudos realizados por pesquisadores dessa área, ligados a mulher empreendedora); Histórico da indústria têxtil (o desenvolvimento da indústria têxtil nos diversos cenários da história); Modelos de avaliação do empreendedorismo (estudiosos que criaram modelos para avaliar o empreendedorismo).

O terceiro capítulo expõe os procedimentos metodológicos necessários para a realização da pesquisa, os quais fazem alusão ao tipo de pesquisa, aos seus participantes, às ações de coleta de dados, ao instrumento de coleta de dados, ao tratamento dos dados e à caracterização do campo da investigação.

No quarto capítulo, faz-se a análise e a discussão dos resultados alcançados, sendo mostrados o perfil sócio demográfico, informações acerca da empresa e o estilo gerencial das mulheres empreendedoras.

Finalizando, o quinto capítulo destaca as considerações finais, que retratam as conclusões tidas ao término da pesquisa, sendo seguidas das referências, dos anexos e dos apêndices.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, é apresentado o referencial teórico que embasou a realização do trabalho, através de uma revisão de literatura, que possibilita a abrangência de diversas definições de empreendedorismo e empreendedor ao longo da história, sua importância para economia e o empreendedorismo no Brasil. Permite também a abordagem de conceitos de gênero, de conhecimentos acerca da inserção da mulher no mundo do trabalho e da importância da habilidade gerencial para o desenvolvimento da empresa. Além disso, admite a recorrência a estudos realizados por pesquisadores ligados à investigação de assuntos voltados para a mulher empreendedora como também o enfoque de teorias que tratam do processo histórico de desenvolvimento da indústria têxtil nos vários cenários. Por fim, são mostrados modelos utilizados em avaliação do empreendedorismo.

2.1 EMPREENDEDORISMO HISTÓRICO E ABORDAGENS

A evolução da história do empreendedorismo se verifica desde os primórdios da humanidade, tendo em vista que, ao se levar em conta o homem primitivo e sua vida, é possível observar que ele já tinha a iniciativa de criar ferramentas para utilizá-las com a finalidade de manter a sua sobrevivência.

Muitas vezes, o empreendedor é visto como uma pessoa que busca somente produzir dinheiro, mas também pode ser tido como alguém que assume riscos, administra, supervisiona diferentes funções e está todo tempo a lidar com novos desafios na gerência de um negócio. Conforme Dias (2004), foi o economista austríaco Joseph Alois Schumpeter (1883 – 1950), com a publicação da obra “Teoria do Desenvolvimento Econômico” (1911), que associou o conceito de criatividade e inovação na forma de novos produtos e novos métodos de produção, visando à dinâmica do mercado. Schumpeter é considerado por Dornelas (2001) um dos marcos teóricos do empreendedorismo.

Em continuidade, é preciso esclarecer o significado da palavra empreendedorismo, que, segundo Hisrich (1986), é de origem francesa, traduzido da palavra *entrepreneur*, que significa fazer algo, assumir riscos ou simplesmente empreender. O termo *entreprendre*: “*Entre* (do latim *inter*) designa espaço que vai de um lugar a outro, ação mútua, reciprocidade e interação; *prendre* (do latim *prehendere*) significa tomar posse, utilizar, empregar, tomar uma atitude” (BOM ANGELO, 2003, p. 25).

Para Bom Angelo (2003), foi Richard Cantillon (1680-1734), economista irlandês do século XVII que residiu na França, quem inseriu o termo para o idioma inglês, com a proposta

entrepreneur. Segundo Dornellas (2005), foi Richard Cantillon, também, quem primeiro diferenciou o empreendedor do capitalista, ou seja, aquele que assume riscos e o que fornece o capital, respectivamente. Na França do século XVI, o termo empreendedorismo estava associado a homens envolvidos em operações militares e a construtores de pontes, arquitetos ou empreiteiros de estradas.

Foi Jean Baptiste Say (1767 – 1832), industrial e economista francês, quem escreveu o “Tratado de Economia Política”, por volta de 1800, no qual descreveu algumas características para identificar um empreendedor, tais como: julgamento, perseverança e um tipo de conhecimento que não se restringe aos aspectos administrativos dos negócios, porém se volta para o mundo (DIAS, 2004). Nesse momento, a visão do empreendedorismo assumiu um novo significado, passando a ser entendido como um fator que impulsiona a economia por meio de posturas criativas e inovadoras. Para Filion (2000), Say pode ser considerado o pai do empreendedorismo, por ter iniciado os estudos a respeito desse tema.

O clássico *Principles of Political Economy* (Princípios de Economia Política), de John Stuart Mill (1806 – 1873), em 1848, popularizou o termo empreendedorismo e foi o livro mais utilizado pelos ingleses durante muitos anos. Nele, o empreendedor é definido como um aventureiro que assume riscos, um inovador que gerencia seus negócios (OLIVEIRA, 1995).

Fazendo-se um resumo do que foi mencionado pelos estudiosos no que alude ao empreendedorismo, pode-se elencar Cantillon (1755), que diferencia o empreendedor do capitalista; Say (1803), que faz referência às características do empreendedor, como julgamento, perseverança e conhecimento – não só dos negócios, mas também do mundo; Stuart (1848), que define o empreendedor como um aventureiro que assume riscos, um inovador que gerencia seu próprio negócio; e Schumpeter (1949), que associou o conceito de criatividade e inovação na forma de novos produtos e métodos de produção. Cada um desses estudiosos ofertou contribuições conforme a época em que viveu.

Nas palavras de Filion (2000), há uma diversidade conceitual no campo do empreendedorismo. Todavia, os primeiros estudos são atribuídos à escola do pensamento econômico. A seguir, são citados alguns conceitos de empreendedorismo e, posteriormente, de empreendedor.

Atualmente, Melo Neto e Froes (2002. p. 9), afirmam que o empreendedorismo é “um processo dinâmico pelo qual indivíduos identificam ideias e oportunidades econômicas e atuam desenvolvendo-as, transformando-as em empreendimentos e, portanto, reunindo capital, trabalho e outros recursos para a produção de bens e serviços”.

Ainda sobre empreendedorismo, Dornelas (2005) assinala que existe um envolvimento de pessoas e processos, sendo as ideias transformadas em oportunidades. Isso é resultante de um trabalho conjunto para que sejam atingidos os resultados planejados, ou seja, são interligadas pessoas, ideias, oportunidades e processos, com o intuito de se alcançar um objetivo.

No entanto, Dolabela (2005, p. 43) destaca que empreendedorismo “é uma ciência em que se estuda os aspectos referentes ao empreendedor, seu perfil, suas origens, seu sistema de atividades, seu universo de atuação.”

Como se nota, o empreendedorismo é entendido por uns como uma ciência, enquanto que, para outros, pode estar vinculado ao contexto em que ocorre o processo que leva a um determinado objetivo.

Para Baron (2007), existe uma dificuldade quanto à definição de empreendedorismo, visto que, segundo ele, definições são sempre traiçoeiras e sugerem uma tarefa muito complexa. Em sua visão, não existe um consenso da definição de empreendedorismo, embora cite a definição de Shane e Ventakararaman (2000) como a mais aceita, que diz que o empreendedorismo é uma forma de entender o surgimento de oportunidades para criar algo novo, desenvolvida por indivíduos específicos, que encontram os meios para isso, ocasionando as oportunidades.

O estudo anual do GEM (2013) aponta que, no ponto “motivação para atividade empreendedora”, observa-se que somente a criação de empresas – sem ter um foco no mercado – não leva ao desenvolvimento econômico.

Essa afirmação deu origem a duas definições para empreendedorismo: o empreendedorismo de oportunidade – quando o empreendedor sabe aonde quer chegar e tem visão do negócio, mesmo possuindo alternativas de emprego e renda; e o empreendedorismo por necessidade – à medida que o empreendedor assume o risco por falta de alternativas de trabalho e cria o negócio a fim de gerar emprego e renda para si e sua família. Por estar desempregado, a necessidade financeira faz com que o sujeito arrisque naquilo que surge e, por isso, não tem planejamento adequado. Há aí uma informalidade evidente e um grande risco de fracasso.

No que tange aos conceitos aludidos, percebe-se que os autores usam termos afins, como, por exemplo: “processo”, “oportunidade”, “envolvimento”, “risco”, “inovação”, “criatividade”. O sentido das palavras leva a um mesmo objetivo, isto é, tem relação com um indivíduo que se envolve na criação de algo novo, assumindo riscos e criando oportunidades.

A diferença está no planejamento e na organização, o que faz variar o êxito do empreendimento.

Após as definições de empreendedorismo, passa-se ao entendimento do que representa um empreendedor. Para muitos autores, o empreendedor é entendido como a pessoa que transforma ideias, aproveitando as oportunidades. Filion (1999, p.19) faz uma síntese e define o empreendedor como “[...] uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões [...]”. Ele assegura que o significado da palavra empreendedor pode variar de acordo com o país e a época e depender dos acontecimentos, das situações e da visão de mundo das pessoas envolvidas no processo. Esse pensamento vai compactuar com o que diz Dolabela (1999a), quando argumenta que o significado da palavra muda conforme o país, a época e o ramo de atividade. Os autores acreditam que pessoas empreendedoras têm características diferentes das demais, em se tratando da personalidade e do comportamento empreendedor. Filion (1999) assevera que o empreendedor é uma pessoa imaginativa e criativa, que aproveita as oportunidades.

O empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos, que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios. Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação, continuará a desempenhar um papel empreendedor [...]. (FILION, 1999, p.19).

Por conseguinte, Degen (1989) garante que o empreendedor é aquele que tem capacidade e disposição para assumir riscos, conviver e sobreviver a eles, e é isto que permite o seu sucesso. Segundo Schumpeter (2005), o empreendedor provoca mudanças constantes dentro da estrutura capitalista, tornando obsoletas as estruturas tecnológicas e criando novas, o que é denominado por ele de “destruição criativa”.

Baron (2007) acredita que um empreendedor pode ser qualquer indivíduo que, diante de uma oportunidade de negócio, consegue desenvolver e implementar soluções que supram alguma necessidade identificada no mercado, por abranger qualquer pessoa ou negócio, independente de gênero. Esta definição é compreendida neste trabalho de pesquisa, por abranger qualquer tipo de pessoa, independente do gênero.

Nessa perspectiva, para o sujeito tornar-se empreendedor não existe uma receita. Isso dependerá de diversos fatores, como características pessoais, ambientais, entre outras. Santana (1993) destaca algumas características para uma pessoa ser empreendedora, que vão desde aproveitar oportunidades e saber tomar decisões até possuir capacidade de organizar, liderar,

assumir riscos, manter o otimismo e conhecer o negócio. Estas não têm relação com especificidades de gênero, antes tratam-se de características abrangentes, o que confirma que o gênero não determina a qualidade do empreendedor.

Bernardi (2010) afirma que os empreendedores têm personalidades e perfis muito distintos, sendo, contudo, naturalmente otimistas, perseverantes e pessoas dispostas a arriscar. Não necessariamente alguém nasce sendo empreendedor. Existem fatores que dão origem ao seu surgimento e ao do empreendimento, os quais se modificam em consonância com a personalidade de cada indivíduo.

O empreendedor pode ter as seguintes personalidades: o empreendedor nato – que demonstra desde jovem a personalidade por fatores próprios ou familiares; o herdeiro – que possui ou não características empreendedoras; o funcionário de uma empresa – que decide criar seu próprio negócio, devido à decepção com o ambiente de trabalho; o excelente técnico ou vendedor – que representa um desenvolvimento paralelo, como opção ao desemprego ou à aposentadoria.

Bernardi (2010) considera, ainda, que o perfil do empreendedor pode ter outras características, a exemplo: senso de oportunidade, energia para realizar, autoconfiança, otimismo/dinamismo, independência, propensão ao risco, resistência e frustrações. Igualmente, a empresa passa por diferentes ciclos e o empreendedor precisa estar atento, para acompanhar as mudanças e atuar conforme as necessidades de cada ciclo.

Para Dornelas (2005), os empreendedores estão encurtando distâncias, eliminando barreiras comerciais e culturais, renovando e globalizando os conceitos econômicos, criando novas relações de trabalho e novos empregos, gerando riqueza para sociedade e quebrando paradigmas.

Dessa maneira, o empreendedorismo é um estudo de grande importância para economia e para a administração, no sentido de colaborar no desenvolvimento das regiões e atender aos anseios da população por trabalho e renda, merecendo esse assunto ser, portanto, bem compreendido. Pesquisadores de diferentes áreas do conhecimento definem o termo empreendedor, entretanto, as duas correntes que têm elementos mais comuns são: a) a dos economistas, que associam empreendedor e inovação; b) a dos psicólogos, que enfatizam aspectos como intuição e criatividade.

Conhecendo a situação econômica e sabendo das oportunidades, o empreendedor é um visionário, que segue regras e acredita no sucesso de seu negócio. Sob esta perspectiva, as

características necessárias a uma pessoa, para que ela venha a se tornar empreendedora, terão relação com o meio no qual ela está inserida.

Filion (1999) postula que o empreendedor é um ser social, que será influenciado pelo meio e pelo ambiente em que vive. Os aspectos ligados ao empreendedorismo são incentivados e vistos de forma positiva, possibilitando a criação de condições para que ele possa investir em algo que acredita. Dornelas (2001) sugere que a decisão de tornar-se empreendedor pode acontecer por acaso e também em função de fatores críticos, tanto para o surgimento, quanto para o crescimento da empresa.

Mediante os vários conceitos apresentados, pode-se concluir que o empreendedorismo é uma ação inovadora, que transforma boas ideias em ações concretas. Existem diferenças entre os autores, devido ao contexto específico em que os seus estudos foram elaborados, porém é possível encontrar sempre alguns pontos comuns, como: aceitar assumir riscos, gostar do que se faz, ter iniciativa para criar o próprio negócio, saber usar os recursos disponíveis e considerar a possibilidade do investimento fracassar. Mesmo diante das distinções existentes nas definições, elas podem ser muito úteis quando se quer analisar as características do empreendedor. Sendo assim, essas serão entendidas e utilizadas como fontes complementares ao nosso estudo.

2.2 EMPREENDEDORISMO NO BRASIL

Em meados da década de 1980 e no início dos anos de 1990, ocorreram muitas mudanças na economia mundial, dentre elas a abertura para produtos importados. A integração de mercados foi importante para a economia brasileira em virtude da entrada do comércio internacional. Por outro lado, alguns setores não conseguiram competir com os baixos preços dos importados, sendo verificado um crescimento no setor de serviços, aumento do trabalho informal e também dos pequenos empreendimentos.

Esse cenário contribuiu para a ampliação no número das micro e pequenas empresas, que tiveram muita relevância para o desenvolvimento da economia mundial e, conseqüentemente, do Brasil, incentivando a criação de pequenos negócios, com o objetivo de gerar emprego e renda. Dolabela (1999) esclarece esse assunto quando afirma que as micro e pequenas empresas foram constituídas pela demanda de mercado não atendida pelas grandes indústrias, influenciando na redução do desemprego no país.

Conforme Dornelas (2005), o empreendedorismo passou a tomar forma quando o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e a Sociedade

Brasileira para Exportação de Software (Softex) foram criados, tendo como finalidades apoiar e desenvolver a criação das pequenas empresas brasileiras.

A Softex destacou-se nesse contexto por proporcionar ao empresário de informática a capacitação em gestão e tecnologia, atuando junto às incubadoras de empresas e às universidades, nos cursos de informática e computação, com vários programas. Foi a partir daí que a sociedade brasileira começou a despertar para o tema. Isto não quer dizer que antes não existiam micro ou pequenas empresas, mas que faltava incentivo, tendo em vista a instabilidade política e econômica que se instaurava no país.

Assim, o Brasil começou a investir mais seriamente no desenvolvimento do empreendedorismo e passou a ser considerado um país com grande capacidade para desenvolver a educação empreendedora. Dornelas (2005) cita algumas ações que auxiliaram nesse progresso:

- Os programas Softex e Geração de Novas Empresas de Software, Informação e Serviços (GENESIS);
- O programa Brasil empreendedor, do Governo Federal, que capacitou mais de 6 milhões de empreendedores e destinou recursos financeiros para diversos tipos de empreendimentos;
- O programa EMPRETEC e jovem empreendedor do SEBRAE, voltado à capacitação;
- Os cursos criados nas universidades brasileiras para o ensino do empreendedorismo, como o programa Ensino Universitário de Empreendedorismo, da Confederação Nacional das Indústrias (CNI), e o Instituto Euvaldo Lodi (IEL), programas instituídos por escolas de administração de empresas e tecnologia, como cursos de *Master of Business Administration* (MBA), além de cursos de curta e média duração;
- A explosão da criação de “empresas ponto com” no país nos anos de 1999 e 2000, motivando o surgimento de várias entidades como o Instituto E-cobra;
- O enorme crescimento do movimento de incubadoras de empresas no Brasil. Em 2004, havia 280 incubadoras de empresas no país, totalizando mais de 1.700 empresas incubadas, que geram mais de 28 mil postos de trabalho.

É importante destacar que estas ações foram importantes para consolidação do empreendedorismo no Brasil, porém, não se pode ponderar que sejam suficientes. O país ainda carece de políticas públicas que tenham ações contínuas e que sejam avaliadas

constantemente, para se identificar os pontos que precisam ser melhorados, como também para fazer surgir um tipo de investimento direcionado para cada área.

Segundo Filion (1999), o Brasil possui um grande potencial empreendedor, necessitando apenas de maiores estímulos. A pesquisa GEM (2013), no quesito “busca por órgãos de apoio”, mostrou que a maioria dos entrevistados (84,6%) não procura os serviços oferecidos para orientação de como iniciar a empresa, o que revela que ainda falta divulgação, investimento e ações nessa área.

No campo educacional brasileiro, como assegura Souza (2001), foi a criação da disciplina “Novos negócios” – no curso de especialização em administração, da Escola de Administração da Fundação Getúlio Vargas – que marcou o início institucional do estudo do empreendedorismo no país, nos anos de 1980. Logo depois, na Universidade de São Paulo (USP), passou a ser ofertada a disciplina “Criação de Empresas”, na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, e, na Universidade do Rio Grande do Sul (UFRGS), teve-se a implementação da disciplina “Ensino e Criação de Empresas”, no Departamento de Ciências da Computação.

No Brasil, o desenvolvimento do empreendedorismo, de acordo com pesquisa realizada pela GEM, em 2013, pressupõe que a taxa de empreendedores individuais (TEA) aumentou em nível nacional em relação ao ano de 2012, bem como a atividade empreendedora continua em evolução, tanto para o empreendedor inicial quanto para aquele que já está estabelecido. Essa pesquisa mostra, também, que os resultados apontam a vitalidade do empreendedorismo no Brasil, mesmo perante o aumento do emprego formal. O Brasil ainda continua ocupando os primeiros lugares em número de empreendedores que instalam um novo negócio.

Na verdade, são imprescindíveis investimentos em qualificação para que esses empreendedores tenham condições para se manterem no mercado. Reafirmando o que foi dito anteriormente, algumas ações são fundamentais para fortalecer esse movimento, dentre elas, investimento em educação, políticas de apoio ao empreendedorismo e órgãos com pessoas capacitadas para orientar os novos empreendedores.

Na pesquisa GEM (2013), no que se refere a boas oportunidades para se começar um novo negócio, 50% dos respondentes brasileiros percebem essas oportunidades, havendo uma pequena diminuição em comparação ao ano de 2012, quando o percentual foi de 50,2% – um dado que ainda revela a continuidade da confiança no ambiente de negócios.

Nessa pesquisa, foi assinalado também que, no que diz respeito aos desejos e às expectativas da população adulta, ter seu próprio negócio aparece em terceiro lugar, podendo-se observar que o empreendedorismo continua em destaque nos dias atuais, diante da grande procura, seja por necessidade financeira ou por autonomia e independência.

Dessa maneira, mesmo diante das variações do mercado, ainda falta mais investimentos em educação e existe pouco conhecimento da população, sendo o empreendedorismo, ainda, um meio de fomentar a economia atual, mostrando-se como uma alternativa para o seu desenvolvimento num contexto de tantas instabilidades. E pelo o histórico do empreendedorismo no Brasil, observa-se que ocorreram dificuldades, mas, devido à sua importância para a ampliação da economia, houve ações estruturadas com o intuito de ajudar no processo de formação das pessoas para empreenderem de forma mais segura.

2.3 O EMPREENDEDORISMOS E A QUESTÃO DE GÊNERO

O termo “gênero” é bastante complexo. Inicialmente, importa compreender as diferenças entre sexo e gênero.

O livro de Simone de Beauvoir, “O Segundo Sexo”, foi o que primeiro teorizou a questão de gênero, em 1949, destacando que a mulher é uma construção social, historicamente determinada, constituída no pensamento ocidental como “o outro”. Quando se faz menção a sexo, fala-se dos aspectos físicos e biológicos do macho e da fêmea.

Segundo Costa (2008. p. 4), “gênero refere-se às relações existentes entre masculino e feminino e são relações desiguais, assimétricas, que mantêm a mulher subjugada ao homem e ao domínio patriarcal.” A partir das diferenças sexuais, a sociedade cria ideias sobre o que é um homem e o que é uma mulher, o que é masculino e o que é feminino: são as chamadas de representações de gênero.

A palavra gênero é usada para determinar a relação entre homens e mulheres dentro da sociedade. O gênero “é um recurso utilizado para se referir à construção social desigual baseada na existência de hierarquia entre sexos e as consequências que daí se originam” (BARROS, 2008, p.67).

Barros (2008) evidencia, ainda, que o conceito de gênero passou por três etapas. A primeira predominou até metade do século XX, sendo caracterizada por um modelo unidimensional da determinação biológica, em que a natureza do homem é diferente da das mulheres. Os homens teriam tendências naturais para funções viris e as mulheres para a esfera

doméstica e privada, destacando-se a sua capacidade de ser mãe. A segunda etapa aconteceu no começo dos anos de 1960, quando o conceito de gênero passou a ser construído por um modelo bidimensional, amparado na mensagem da liberação, em que se mostrava que as categorias tradicionais de masculino e feminino, compostas por suas qualidades opostas e mutuamente excludentes, não deveriam ser formadas por algo imposto de maneira arbitrária no que alude à pessoa humana, pois assim diminuiria seu potencial. A terceira etapa teve início nos anos 80, com a construção do modelo pluridimensional, no qual o gênero é definido como uma dinâmica integral das ordens sociais, que produz, reproduz e legitima as escolhas e os limites que se predicam nas categorias sexuais – e não como uma propriedade simples dos sujeitos.

Entendidos como construção cultural, os conceitos de gênero e de relações de gênero servem para analisar e intervir nas práticas culturais e educativas em contextos formais e informais, nos quais o indivíduo encontra-se inserido. Leite (2011) destaca que os papéis e as identidades de gênero são prescrições complexas e contraditórias, precisando ser interpretadas dependendo da situação de ação ou reconstrução, para que possam ser reproduzidas ou modificadas.

Em continuidade, é possível dizer que a inserção da mulher no mundo do trabalho aconteceu mais precisamente durante a Revolução Industrial, período em que, em virtude da carência de mão de obra, o trabalho masculino era substituído pelo das mulheres. Estas eram colocadas em postos de trabalho inferiores e a remuneração acontecia por decisão do patrão, sendo sempre menor do que a remuneração masculina.

Mesmo com todos os entraves, o trabalho feminino sempre se destacou em comparação com o dos homens, tendo em vista que a mulher tem dupla jornada, necessitando assumir, ao mesmo tempo, as atividades no trabalho e em casa, além de submeter-se a baixos salários. Em maio de 1932, foi publicado no Brasil o Decreto nº 21.417, o primeiro a regulamentar as condições de trabalho das mulheres nos estabelecimentos industriais e comerciais. Seu Art. 1º dizia: “Sem distinção do sexo, a todo trabalho igual valor correspondente salário igual, entre outros, o direito a amamentação dos filhos durante os primeiros seis meses que seguirem ao parto” (BRASIL, 1932). Apesar de o decreto tratar da equiparação salarial entre os gêneros, sabe-se que isso demorou a acontecer e, em muitos lugares, ainda não se cumpre o estabelecido nesse documento.

Foi com a Constituição Federal de 1988 que se estabeleceu a igualdade jurídica entre homens e mulheres e a mulher passou a ser considerada um ser tão capaz quanto o homem, conforme seus Art. 5º e 7º:

Art. 5º Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes:

I- Homens e mulheres são iguais em direitos e obrigações, nos termos desta Constituição;

Art. 7º São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social:

XVIII – Licença à gestante, sem prejuízo do emprego e do salário, com redução de cento e vinte dias; [...]

Apesar de no Artigo 5º da Constituição Federal, está posto que os homens e as mulheres são iguais em direitos e obrigações, sabe-se que esses avanços ocorreram mais na esfera normativa, uma vez que, na rotina de trabalho, algumas diferenças ainda atingem diretamente à classe trabalhadora, quando trata-se da distinção entre homem e mulher.

É inegável que as mulheres tiveram ganhos importantes e entraram intensamente no mercado de trabalho. Mas, é válido lembrar que, não obstante a Constituição tenha sido estabelecida, as conquistas não foram automáticas. Em determinados locais, ainda hoje, existem muitos aspectos a serem melhorados nas condições de trabalho oferecidas, na medida em que trata de equiparação de gêneros.

A luta entre a classe masculina e a classe feminina, e contra o sistema capitalista de produção, aparecia permeada pela questão de gênero. Com o ingresso das mulheres no universo fabril, elas passaram a ter dupla jornada, cuidar da família e da casa, além do trabalho fora. Esta situação contribuiu para o aparecimento das reivindicações por escolas, creches, entre outros.

O crescimento da participação da mulher no mercado de trabalho não significa que a divisão dos afazeres domésticos tenha ocorrido de forma equitativa, visto que ela continua sendo a pessoa responsável pela maior parte desses afazeres, muitas vezes, por todas as tarefas domésticas. Culturalmente, a mulher tem sido encarregada de realizar essas tarefas e, geralmente, isso tem sido utilizado como argumento para precarização do trabalho feminino, mediante a contratação de mulheres com salários inferiores e uma jornada parcial, não se diferenciando muito de décadas anteriores.

Nos últimos anos, aumentou o envolvimento de mulheres nas atividades empreendedoras, especialmente em pequenos e médios empreendimentos. Entretanto, foi a partir da década de 1990 que se observou um maior comprometimento com práticas e políticas direcionadas ao empreendedorismo frente à flexibilização do mundo do trabalho e ao avanço tecnológico. É nesse momento que se acentua a participação da mulher como empreendedora⁴, tanto por necessidade de prover sua subsistência quanto pela dificuldade de se conseguir espaço no mercado de trabalho.

Machado (1999) afirma que a mulher empreendedora é persistente, ativa, persuasiva e tem alto desejo de independência e realização. Também, conforme outros estudos, a mulher empreendedora é considerada como tendo bom nível educacional, o que não significa bom conhecimento de habilidades gerenciais.

Com isso, percebe-se que o empreendedorismo é uma opção valiosa para promover a inserção da mulher no mercado de trabalho, influenciando na diminuição das questões sociais impostas pelo desenvolvimento da economia.

O setor de serviços tem contribuído para o envolvimento da mulher no mercado de trabalho no momento em que ela tem a oportunidade de abrir seu próprio negócio. Isso vem ao encontro do que postulam Carreira, Ajamil e Moreira (2001), para quem o aumento do setor de serviços, incluindo-se a terceirização, permite a sua no mercado como microempreendedora.

Gomez, Santana e Silva (2005) atuam no sentido de provocar discussões e reflexões sobre os desafios enfrentados por mulheres que trabalham por conta própria e no que se refere às competências que essas mulheres empreendedoras utilizam para gerir micro e pequenas empresas no atual contexto. Isso deve-se ao fato de que esses autores reconhecem que a criação de pequenas empresas por mulheres está sendo importante, econômica e socialmente, para muitos países, principalmente para o Brasil. Eles esclarecem que o estudo do empreendedorismo feminino está ainda em construção e que o estudo do gênero e das micro e pequenas empresas ainda é visto de forma limitada pelas instituições de pesquisa, no âmbito dos estudos organizacionais. Igualmente, observam que é necessário aprofundar os estudos acerca das competências necessárias para que a mulher possa atuar de modo mais consistente na construção de organizações adaptadas ao contexto e às culturas das diferentes localidades, respeitando as diferenças.

⁴ A mulher empreendedora é quem identifica oportunidades e gera riquezas a partir delas e de uma simples idéia. A mulher empresária tem competência para perpetuar a empresa, consegue fazer crescer e prosperar o que foi concebido e ainda precisa amadurecer (MOREIRA, 2014).

Com o grande avanço da classe feminina no meio empresarial, muitas empresas são criadas por mulheres que conseguem manter-se no mercado, apesar das constantes mudanças econômicas e sociais. Para alguns estudiosos, elas têm qualidades que contribuem para o êxito de seus negócios.

De acordo com dados do SEBRAE (2007), a quantidade de mulheres empreendedoras quase se iguala a de homens, situação diferente da que se constatava anteriormente, em que as mulheres eram a minoria. Isso continua a ocorrer, conforme o levantamento de dados coletados na pesquisa GEM, entre os anos de 2009 até 2013, na qual o percentual entre masculino e feminino reflete os seguintes resultados:

Quadro 1 - Percentual de empreendedores masculino e feminino de 2009 a 2013

Tipo de empreendedor	2009	2010	2011	2012	2013
Empreendedor inicial Feminino	53%	49,3%			
Empreendedor inicial Masculino	47%	50,7%			
Empreendedor inicial Feminino			48,62%	49,6%	52,2%
Empreendedor inicial Masculino			51,38%	50,4%	47,8%
Empreendedor estabelecido Feminino			43,07%	44%	42,2%
Empreendedor estabelecido Masculino			56,93%	56%	57,8%

Fonte: Pesquisas GEM, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013

No quadro 1, observa-se que, no percentual de empreendedoras e empreendedores nos anos citados, não ocorreu muita variação e os valores estão bem próximos, confirmando que as mulheres continuam se destacando em atividades empreendedoras, assim como os homens.

É evidente que a participação das mulheres na vida econômica do país está aumentando. São elas que procuram alternativas para complementar a renda familiar (TRINDADE, 2009). A mulher brasileira é uma das mais empreendedoras do mundo (GEM, 2011). No entanto, embora tenha sido percebida uma evolução quanto à inserção da classe feminina em diferentes setores de trabalho dentro da sociedade, ainda existe certa discriminação acerca das questões que envolvem gênero.

Em diversas ocasiões, a luta das mulheres pelos seus direitos foi discriminada pelos homens e por aquelas mulheres que aceitavam o papel de submissas na sociedade patriarcal. Elas eram colocadas em um patamar inferior e apenas podiam trabalhar em atividades essencialmente domésticas, sendo relegada a sua capacidade de pensar e ter sentimentos ou necessidades.

Segundo Bedê (2013), estudos recentes realizados pelo SEBRAE mostram que existem 7 milhões de mulheres administrando um negócio próprio, em funcionamento. Nesse caso, tem realce atividades profissionais voltadas para saúde, ensino, beleza, alimentação, vestuário, venda por catálogos, silvicultura e avicultura. O setor de serviços está em ascensão e é formado, em sua maior parte, por dirigentes mulheres.

Mesmo que as questões de gênero ainda interferiram no processo de introdução da mulher no mercado de trabalho, observa-se que houve grandes avanços nesse sentido. Isso fica claro quando, por exemplo, se verifica que ela já contribui economicamente para sociedade de forma mais abrangente, atuando também no setor de serviços e atendendo a vários segmentos da sociedade. Aos poucos, a mulher está conquistando seu espaço, não somente por necessidade, mas também pelas mudanças culturais, sociais e econômicas ocorridas.

2.4 OS ESTILOS DE GESTÃO E A MULHER EMPREENDEDORA

Em geral, são mulheres que procuram alternativas para complementar a renda familiar. Conforme dados da pesquisa GEM (2013) e das investigações de Silveira e Gouveia (2008), observa-se que, apesar da diversidade cultural existente no país, as mulheres que estão abrindo empresas possuem alguns aspectos em comum: as mulheres empreendedoras são maioria em quase todas as regiões; contribuem para renda familiar; são bastante dedicadas; e estão preocupadas com o resultado do produto/serviço. A mulher brasileira, nesse contexto, é considerada uma das mais empreendedoras do mundo.

Em complemento, com o crescimento da participação da mulher no mercado de trabalho, aumentam a curiosidade e o interesse acerca das suas características pessoais e comportamentais à frente dos negócios (CASSOL, 2006).

Essas descobertas vão ajudar nas relações pessoais e de trabalho dentro das empresas, pois, devido às constantes mudanças ocorridas no mercado de trabalho, as organizações precisam estar preparadas para atender os novos desafios. Consequentemente, o quadro de pessoal que compõe a empresa é o responsável direto por tais adaptações e os gerentes que encontram-se envoltos nessa conjuntura destacam-se pela formação, pela capacitação e pelo autodesenvolvimento, uma vez que são eles que gerenciam as pessoas no ambiente de trabalho. O gerente não é mais apenas aquele dá ordens, visto que a sua função mudou ao longo dos anos. Hoje, ele tem que, além de adaptar-se as modificações ocorridas, repassá-las ao quadro de pessoal e manter constante atenção no que tange às ações imprevisíveis.

Legitimando essas afirmações, Machado (1999) assinala que, no estilo gerencial das empreendedoras, há uma tendência aos objetivos claros, ao comportamento estratégico inovador, à estrutura simples, à ênfase na qualidade e aos estilos cooperativos de liderança.

O comportamento humano é um tema bastante abordado por pesquisadores e cientistas e o estilo de gestão está inserido nesse comportamento. O referido estilo é um fator que vai influenciar no desenvolvimento das pessoas e da empresa. Segundo Sanches (2005), o comportamento humano interfere em diversos outros assuntos relacionados diretamente a ele, como, por exemplo, o fenômeno da liderança. E, o empreendedor tem um pouco disso dentro de si, tendo que desenvolver novas habilidades em sua trajetória. O estilo de liderança está inteiramente ligado à forma como o sujeito gerencia o empreendimento.

Para muitos autores, existem diversos tipos de liderança, tais como: a ativa, a democrática, a diretiva e a participativa. A escolha do tipo vai depender do gerente e da direção que deseja que a empresa siga.

O processo decisório no âmbito da empresa também é um ponto que permite identificar o estilo de gestão, podendo ser centralizado ou participativo.

O estilo de gestão pode ser entendido como a maneira de quem administra age diante a liderança, como se comporta em relação ao nível de delegação de tarefas aos funcionários e seus valores pessoais (NASCIMENTO; GUIDINI; REGINATO, 2008).

Robbins (2000) assegura que as funções de administração para classificar o cargo de gerente costumam ser agrupadas em quatro: planejamento, organização, liderança e controle. Essas funções, intercaladas, são responsáveis pelo funcionamento e pelo sucesso da organização. Quanto aos papéis gerenciais, Mintzberg (1960) conclui que os gerentes possuem 10 papéis diferentes, mas que estão inter-relacionados, podendo estar congregados em três temas: relações interpessoais (chefe nominal, líder e ligação); transferência de informações (monitor, disseminador e porta-voz); e tomada de decisão (empreendedor, controlador de distúrbios, alocador de recursos e negociador). Ressalta-se que papéis gerenciais são aqui entendidos como categorias específicas do comportamento gerencial e gerentes são ponderados como indivíduos que supervisionam as atividades dos outros.

De acordo com pesquisas realizadas por Cassol (2006), sobre empreendedorismo feminino, a habilidade gerencial merece destaque, sendo uma categoria muito importante para o sucesso do empreendimento. Em decorrência dessa habilidade, as mulheres estão propensas a tomar decisões equilibradas e a valorizar as relações com os empregados – uma vez que os

objetivos são difundidos para todos –, além de terem uma boa noção acerca de custos e benefícios.

Habilidades gerenciais são definidas por Robbins (2000) como “aptidões ou comportamentos que são fundamentais ao sucesso num cargo gerencial”. Para ele, gerentes eficazes têm que estar muito preparados em quatro áreas gerais de habilidades, que são: habilidades conceituais – saber analisar e diagnosticar situações complexas, ajudando a tomar decisões acertadas; habilidades interpessoais – trabalhar em equipe para delegar, comunicar e motivar; habilidades técnicas – ter conhecimento geral dos processos e dos produtos da empresa; e habilidades políticas – fazer os contatos corretos em benefício da empresa.

O melhor estilo de gestão a ser adotado por um gerente vai depender das variadas situações existentes na empresa. Inclusive, para se ter consciência da demanda a ser enfrentada e perceber qual a melhor estratégia a ser adotada, é possível a utilização de diferentes estilos.

Para diversos autores, as mulheres empreendedoras têm características que lhes são peculiares: são mais empáticas, valorizam uma boa relação com os empregados, clientes e outros profissionais, assim como preocupam-se com os riscos. Entretanto, não existe nenhum estudo que comprove que essas características fazem com que a mulher seja uma melhor gestora.

Perante o exposto, pode-se dizer que ao empreendedor é imprescindível o mínimo de conhecimento e habilidade gerencial para que sua empresa se desenvolva no mercado, atendendo aos interesses do cliente interno e externo. O modo de gerenciamento das empreendedoras, na dimensão do processo administrativo, varia significativamente e, por isso, há uma necessidade maior de se ter mais conhecimento sobre possíveis demandas, investigar suas características e perceber seus desdobramentos. Algumas habilidades gerenciais que serão consideradas no desenvolvimento desta pesquisa são: formulação de estratégia, estilo decisório, estabelecimento de objetivos, estrutura da empresa, divisão de poder e política de direção de pessoas.

2.5 ESTUDOS EM EMPREENDEDORISMO FEMININO

Diversos estudos vêm sendo realizados em empresas criadas por mulheres, tanto em virtude do crescimento dessas empresas, quanto pelo fato de estas alcançarem uma sobrevivência maior do que a média de vida dos novos empreendimentos (MACHADO, 1999).

Em um trabalho denominado “Empreendedoras e o preço do sucesso”, Machado (2000) faz um estudo qualitativo com sete mulheres empreendedoras, em cinco cidades do estado do Paraná, com o propósito de analisar o comportamento dessas mulheres e compreender as dificuldades relacionadas ao desempenho do seu papel social empreendedor. O resultado demonstra que o papel empreendedor requer uma intensa dedicação, no que se refere a esforço pessoal e horas de trabalho. Devido ao envolvimento considerável com o trabalho, é provável a existência de conflitos nos relacionamentos, com cônjuges e filhos. Além do mais, essas mulheres interagem intensamente com a atividade profissional que realizam, buscando conciliá-las com a família.

Complementando os estudos acerca do empreendedorismo, Machado (2000a) fez outra pesquisa objetivando estudar a concepção de valores ligados ao papel empreendedor de mulheres empresárias, procurando levantar os juízos éticos que orientam os seus pressupostos gerenciais. O estudo qualitativo, com método de estudo de caso, concluiu que, para as mulheres analisadas, existe uma realização entre o tempo de atividade e a percepção de sucesso ou fracasso nos negócios.

De acordo com Gomes (2004), em seu estudo intitulado “O perfil empreendedor de mulheres que conduzem seu próprio negócio: um estudo na cidade de Vitória da Conquista-BA”, foi verificado que as características empreendedoras estabelecidas na literatura são encontradas em mulheres que trabalham por conta própria, na cidade de Vitória da Conquista/BA. Sua escolha foi pelo método quantitativo, com a aplicação de questionário, para o desenrolar da pesquisa. Com isso, observou-se que a maior parte das pesquisadas montou seu próprio negócio por razões vinculadas à busca de independência e ao desejo de realização pessoal. O fator integridade também foi bastante mencionado.

Nessa perspectiva, Silveira e Gouveia (2008) analisaram as características, as considerações e os entendimentos de um grupo de mulheres empreendedoras, participantes de uma associação empresarial de comércio e indústria de Santa Catarina. A pesquisa foi do tipo exploratória, com método qualitativo. Através dos resultados obtidos, constatou-se que as gestoras tinham idade entre 33 e 54 anos; eram, em sua maioria, casadas e com formação superior; contribuíam com 50% da renda familiar; e trabalhavam mais de nove horas por dia. Os autores consideraram como estratégia inerente a essas mulheres o conhecimento acerca do negócio e a dedicação à empresa. Para eles, elas se veem como pessoas de sucesso.

Trindade (2009) também estudou o perfil das empreendedoras, com o intuito de examinar o potencial de mulheres empreendedoras proprietárias de empresas turísticas de

Florianópolis (SC). Para tanto, utilizou a abordagem de Carland, Carland e Hoy (1992), pesquisando as mulheres participantes da associação de mulheres de negócio. A sua pesquisa foi de natureza exploratória e descritiva, com abordagens qualitativas e quantitativas com 35 mulheres. Os resultados alcançados revelaram que todas são micro ou pequenas empresas, com mais de dez anos no mercado. De forma geral, as empreendedoras participam de redes de negócios, mas a maioria não está inserida em associação de mulheres de negócios. A maior parte da amostra classifica-se como empreendedora, sendo possível afirmar que, para a amostra estudada, não há uma ligação estatisticamente significativa entre o potencial de empreendedorismo e as variáveis de idade, escolaridade, renda pessoal mensal, tempo de existência da empresa e ramo de atuação.

Ainda sobre esse aspecto, Gouvêa (2009) realizou uma pesquisa cujo escopo era identificar o perfil pessoal, profissional e empreendedor, como também o entendimento relativo ao empreendedorismo feminino das empresárias participantes de uma associação em Blumenau/SC. Essa pesquisa foi dividida em três etapas, sendo as duas primeiras descritivas, com método quantitativo. A terceira foi de caráter exploratório, com o emprego do método qualitativo. Nos resultados, foi verificado que as empreendedoras têm idade entre 41 e 60 anos, sendo a maioria casada e com filhos, e com nível acadêmico superior. Para a autora, são empreendedoras complexas, porém, quando analisadas individualmente, segundo Miner (1998), os perfis realizador e supervendedor se destacam. A maior parte considera-se empreendedora de sucesso, que é assegurado pelo conhecimento e pela dedicação, além do compartilhamento da visão e dos objetivos da empresa com a equipe.

Em acréscimo, o estilo de gestão foi estudado por Barbosa *et al.* (2010), sendo realizada uma investigação para se conhecer o estilo de gestão feminina de empreendedoras. Procurou-se identificar os motivos que as levaram a empreender, traçar o seu perfil, seus múltiplos papéis e seus conflitos. A pesquisa foi qualitativa e exploratória, sob a forma de estudo de caso. Os resultados fixados mostraram que o respeito e a preocupação com o outro são fundamentais, bem como o interesse pela qualidade dos produtos ou serviços e pela satisfação dos clientes. As mulheres estudadas abriram o negócio em áreas que já haviam trabalhado. Elas se identificam com o negócio, dedicando-se com entusiasmo e possibilitando a criação e a afirmação de seus valores.

Oliveira, Neto e Calegário (2010) também estudaram o estilo de gestão de mulheres empreendedoras, com o foco diferente do da pesquisa anterior. A pesquisa caracterizou-se como exploratória e descritiva, fazendo-se opção pelo método qualitativo e sendo utilizado o

roteiro de entrevista. Foi observado que os empreendimentos pesquisados têm alcançado uma sobrevivência significativa e que o estilo de gestão pode estar contribuindo para o sucesso dos empreendimentos.

O sucesso e o fracasso do empreendimento constituem um tema bastante abordado, que faz parte do estudo proposto por Schwerz (2010). Em seu trabalho, é analisado o entendimento de empresárias de micro e pequenas empresas no extremo oeste de Santa Catarina, levando-se em conta o sucesso e o fracasso dessas empresas, associadas ao núcleo da Câmara Estadual da Mulher Empresária (CEME). Teve-se, nesse caso, uma pesquisa de campo com caráter teórico empírico e descritivo, com método quantitativo. Em relação ao entendimento sobre sucesso, as mulheres pesquisadas definiram a “ousadia” e a “coragem” como sendo a mais importante característica pessoal. O fracasso foi entendido como “desmotivação” e “medo”. No que alude ao reconhecimento do sucesso na empresa, foi evidenciado que deve-se “fazer o que gosta” e “atender bem o cliente”.

Outro tema colocado em discussão é dificuldade para empreender, associada a questões de gênero. Winkler e Medeiros (2011), através do trabalho nomeado “Dificuldades do papel empreendedor desempenhado por mulheres”, tentam compreender como questões de gênero estão interligadas às dificuldades no desempenho do papel empreendedor por mulheres. A pesquisa realizada foi documental e bibliográfica, tendo como base estudos concretizados anteriormente acerca do tema. Os resultados conseguidos mostraram que as mulheres encontram dificuldades para a criação e o crescimento nos negócios. Quanto ao desempenho de seu papel associado ao gênero, tiveram destaque os seguintes pontos: baixa formação e experiência gerencial; pouco apoio da família; falta de tempo devido ao cuidado com os filhos (MACHADO, 2009); dificuldade para obtenção de recursos financeiros – fato que é priorizado em empresas dirigidas por homens (KORHONEN, 2000); e falta de incentivo para formação e participação nas atividades em redes de negócios (MACHADO, 2010).

Nesse mesmo sentido, Leite (2011), em seu estudo, teve como finalidade explorar o fenômeno do empreendedorismo feminino, em uma perspectiva que articulasse gênero e educação, considerando o contexto empírico da Paraíba. O estudo teve caráter qualitativo e exploratório. A análise efetivada demonstrou a consolidação da mulher na atividade contemporânea, superando o homem na ação de empreender. Outra abordagem se deu nos desafios para educação, principalmente a superior, no que concerne à atuação empreendedora feminina.

A aprendizagem e a liderança são temáticas que ficaram a encargo de Salomão (2011), que propõe um estudo relativo ao estilo de aprendizagem e liderança predominante na gestão de mulheres empreendedoras de pequenas empresas do setor de comércio varejista da cidade de São Carlos. A pesquisa foi dividida em duas fases: a primeira foi exploratória e quantitativa, enquanto que a segunda foi descritiva e quantitativa. Como aspectos a serem observados foram colocados os estilos de aprendizagem “acomodador” e “divergente”. Em se tratando do estilo de liderança, todas as mulheres participantes tiveram o estilo “transformacional” como “preponderante”.

Neto, Siqueira e Binotto (2011), por sua vez, estudaram as características das mulheres gestoras no setor salineiro, fazendo uma comparação com o perfil feminino de gestão, tendo como referência a definição dos perfis e das características empreendedoras sugerida por Miner (1998). A primeira parte da pesquisa é exploratória, com método qualitativo, ao passo que a segunda tem o delineamento descritivo, com o método quantitativo. A conclusão indicou que o perfil empreendedor das mulheres gestoras está em consonância com as características femininas de gestão e o perfil prevalecido está em conformidade com os mais próximos ao perfil feminino de gestão, os quais são marcados por independência, compaixão, empatia, fraqueza emocional, criatividade e democracia.

Zanluchi e Silva (2013) optaram por estudar a motivação e as dificuldades para empreender, estabelecendo uma comparação das características, das motivações e das dificuldades entre duas organizações que possuem mulheres empreendedoras como fundadoras de um determinado projeto. O método aplicado foi um estudo de caso múltiplo qualitativo, com entrevistas. Foi constatado que as empresas foram criadas com propósitos diferentes, entretanto possuem traços semelhantes. Em relação à motivação, foi possível identificar aspectos distintos, mas que revelam pontos de vista e objetivos em comum, como a realização pessoal e o desejo de desenvolver uma atividade. As características mais frequentes são otimismo e persistência. A respeito das dificuldades, os fatores mais mencionados são: falta de capital, acesso a financiamento, gerenciamento do negócio e valorização do trabalho.

Já as características das mulheres empreendedoras constituíram foco de estudo para Gotardo e Corcetti (2014), que examinaram o empreendedorismo da cidade de Guarapai/SC, levando em conta o seu perfil e as suas características. A pesquisa realizada foi definida como qualitativa, sendo aplicado roteiro de entrevista no ano de 2012. Os autores concluíram que as mulheres empresárias possuem características semelhantes, encaram o mercado competitivo

com muito otimismo e gostam do que fazem. A maior dificuldade encontrada é a cobrança pela ausência na vida familiar.

As diversas pesquisas citadas anteriormente relacionam-se, em sua maior parte, com as características das mulheres empreendedoras, deixando claro que os pontos positivos são mais evidentes. Pode-se observar, dessa maneira, que houve crescimento no número de empresas administradas por mulheres e o tempo de duração dessas empresas também aumentou. Além disso, é percebido que as empreendedoras, apesar de encontrarem alguns obstáculos, como falta de conhecimento para gerenciar, pouco tempo de dedicação ao marido e aos filhos, muito tempo destinado à empresa e dificuldade de acesso a financiamentos, também apresentam muitos pontos positivos que, segundo elas, superam as dificuldades, como realização pessoal, contribuição com a renda familiar – muitas vezes existe apenas essa renda –, satisfação em atender aos clientes, oferta de produtos de qualidade, consolidação da mulher na atividade empreendedora, entre outros. Talvez, essa satisfação justifique o tempo de permanência das empresas.

Como se nota, todas as pesquisas demonstraram que a atividade feminina empreendedora está se solidificando e em plena ascensão, sendo a participação da mulher cada vez mais intensa, especialmente, na renda das famílias.

2.6 HISTÓRICO DA INDÚSTRIA TÊXTIL

A prática de usar cobertores para cobrir-se vem desde os tempos em que o homem começou a vestir peles de animais como forma de proteger-se. Mas, segundo historiadores, no antigo Egito, as fiandeiras entrelaçavam fibras de origem animal ou vegetal para produzir vestimentas.

O tear é um processo bastante antigo, e foi mecanizado na Índia através de um equipamento chamado roca, no ano de 750 D. C. Depois de muitos anos, por volta de 1300, chegou à Europa, onde, em 1530, foi aperfeiçoado, passando por um grande progresso, possibilitando a fiação contínua, logo tornando-se popular.

A evolução técnica da produção de tecidos ocorreu conjuntamente com as sociedades, como, por exemplo, no Egito, em que existiam tecidos exuberantes, mesmo com técnicas primitivas.

Como se percebe, a manufatura é uma das mais antigas tecnologias utilizadas pelo homem e foi na Inglaterra que se desenvolveu de forma acelerada, com a expansão do algodão e o surgimento da máquina a vapor, nos anos de 1750.

Em poucos anos, a indústria inglesa do algodão passou a dominar o mundo, destruindo as indústrias de algodão indígena do subcontinente indiano e consumido a matéria-prima existente. O algodão veio a ser um produto apreciado pela alta sociedade inglesa, tendo em vista que, anteriormente, só era usado pelas classes inferiores. As técnicas de estamparia do algodão foram mecanizadas, aumentando a venda e a procura do produto.

A seda era considerada a mais luxuosa das fibras. Entre os séculos XVII e XVIII, a Inglaterra se tornou um grande produtor desse tecido. A produção de seda, por esta ser um tecido raro e de difícil fabricação, exigia mão de obra qualificada, incluindo desde ricos mestres tecelões a homens, mulheres e crianças que geralmente eram as mais exploradas. A tecelagem em ascensão requeria métodos mais rápidos e que atendessem às demandas. Esse processo resultou na conhecida Revolução Industrial.

No século XVIII, teve início a Revolução Industrial na Inglaterra, com a mecanização dos sistemas de produção. Nesse período, sucedeu um desenvolvimento tecnológico expressivo, que transformou o modo de produção. A indústria têxtil foi muito beneficiada com a criação de gigantes teares, que aumentaram de forma acelerada a produção. Isso acabou provocando a substituição do homem pela máquina, causando uma grande revolta nos operários, fazendo surgirem movimentos populares na luta por emprego e melhores condições de trabalho.

A indústria têxtil foi um dos marcos da Revolução Industrial e a criação de um tecedor de algodão, por James Hargreaves (1767), foi o ponto basilar de sua ascensão. A tecnologia se difundiu para o restante da Europa, novas descobertas beneficiaram a indústria e outras máquinas foram arquitetadas, visando a maior eficiência da produção. Não se pode deixar de destacar que houve muitas críticas voltadas para a conjuntura de trabalho dentro da indústria, principalmente no que se referia à forte exploração trabalhista das mulheres nesse setor, as quais recebiam baixos salários e trabalhavam em condições insalubres e com carga horária excessiva (WILSON, 1985).

Na história da indústria têxtil do Brasil, como em outras partes do mundo, existiu uma atividade artesanal para produzir “tela”, um tipo de tecido. A ação era realizada pelos índios, antes da colonização, tendo como matéria-prima fibras vegetais usadas para várias finalidades, inclusive como proteção para o corpo. No entanto, aos poucos, os artesãos foram obrigados a parar seus trabalhos, pois, no período colonial, D. Maria I determinou que todas as fábricas de tecido fossem fechadas, com o objetivo de não perder mão de obra para a agricultura e o extrativismo mineral. Em 1810, com a chegada de Dom João VI ao Brasil, foi

revogado o alvará de D. Maria I, porém ele assinou um tratado com a Inglaterra reduzindo os impostos alfandegários para seus produtos, tornando impraticável a comercialização da indústria nacional de tecidos.

Com a criação de uma política industrial brasileira, em 1844 – ano em que a tarifa alfandegária foi elevada –, estimulou-se a industrialização e o setor têxtil foi o que teve maior destaque. Sua evolução se deu de maneira lenta, embora constante, sendo observado também mais investimento na cultura algodoeira, matéria-prima para indústria têxtil. Em 1864, existiam 20 fábricas no Brasil e, a partir daí, a indústria têxtil continuou a crescer. Vinte anos depois, já se contava com 44 fábricas. Com a Primeira Guerra Mundial (1914), a interrupção na importação de tecidos estrangeiros estimulou os fabricantes nacionais a aumentarem sua produção.

Em virtude do caminho seguido pela indústria têxtil brasileira e às dificuldades econômicas, seu progresso ocorreu de forma lenta. Na década de 20, verificou-se outra queda na indústria têxtil brasileira, haja vista a entrada de produtos estrangeiros, o que tornou inviável, mais uma vez, a competição, devido ao baixo preço cobrado. Na crise de 1929, que abateu toda economia mundial, surgiu uma nova oportunidade para indústria brasileira, pelo mesmo motivo do que aconteceu em 1844. A Segunda Guerra Mundial (1939) ajudou a expandir a produção interna e o ramo têxtil ampliou a produção para atender aos mercados interno e internacional, como, por exemplo, Europa e Estados Unidos. No início dos anos 1950, após a Segunda Guerra, a produção voltou a cair, entretanto, após a metade de 1950, a indústria retomou sua produção, passando por grandes transformações.

Nos anos de 1970, mediante incentivos fiscais e financeiros, foi possível a ampliação e a modernização da indústria têxtil, o que favoreceu a exportação dos produtos por um longo período. A partir de 1993, adveio outra queda na indústria têxtil, ocasionado, mais uma vez, pelo incentivo às importações. E, assim, tiveram continuidade períodos em alta e outros em baixa, sendo cada vez mais necessária a modernização para acompanhar as mudanças na indústria.

Segundo Luz (2013), no século XIX, o Brasil, quando comparado à Europa e aos Estados Unidos, encontrava-se atrasado no segmento industrial têxtil, posto que os ingleses, desde o século XVII, se preocuparam em desenvolver técnicas e equipamentos para a industrialização de tecidos mais modernos. Os Estados Unidos trocaram experiências e informações com a Inglaterra na parte científica e de maquinários. Entre Brasil e Portugal não

houve transferência de conceitos científicos, apenas reprodução dos modos operacionais fabris, não existindo desenvolvimento notável em nenhum dos dois âmbitos citados.

Apesar de todos esses acontecimentos na história da indústria têxtil brasileira, na atual conjuntura, ela conseguiu se desenvolver satisfatoriamente e acompanhar as inovações exigidas pelo mercado. Segundo a Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecções (ABIT, 2010), o Brasil continua a ter a indústria têxtil como uma das mais importantes para economia nacional, tanto pelo valor de sua produção quanto pela geração de empregos.

Nesse sentido, o processo de desenvolvimento da indústria têxtil passou por fases que serviram para sua consolidação e evolução tecnológica, fato ocorrido em razão da necessidade em se atender as demandas impostas pela sociedade, no que diz respeito à produção de material cada vez mais sofisticado. Não existia investimento no melhoramento das condições de trabalho dos empregados e a mulher era a mais explorada. Atualmente, com a legislação e os empresários com uma visão mais racional, há um avanço considerável nas condições de trabalho, mesmo sendo perceptíveis algumas distorções. A mulher, nos dias de hoje, já consegue montar sua própria empresa.

2. 7 MODELOS DE AVALIAÇÃO DO EMPREENDEDORISMO

Com o desenvolvimento do empreendedorismo, vários estudiosos dedicaram atenção esse tema, criando modelos para análise dos fatores ligados ao assunto. Gartner (1985) entende que as novas empresas são iniciadas pela interação entre os empreendedores, o ambiente em que o negócio está inserido e o modelo de empreendimento criado.

O modelo proposto por Gartner (1985) é composto por quatro dimensões distintas, para descrever a criação de organizações:

1. A dimensão individual: dentre as características do empreendedor, são analisados aspectos pessoal e psicológico, características demográficas, idade, educação, experiência profissional, ocupação anterior, motivações para tornar-se empreendedor, histórico familiar, fatores cognitivos, percepções, atitudes, papéis e funções;
2. A organização: tem-se o exame de aspectos ligados à organização como liderança de custo, à diferenciação, ao foco de atuação, ao produto ou serviço inovador, aos concorrentes competidores, às franquias, aos fundos de provisão, aos contratos de parceria, às licenças, à terceirização de divisões ou departamentos, ao favorecimento obtido por meio do governo, à organização interna e sua estrutura e suas características, aos financiamentos, aos problemas organizacionais, à sobrevivência do

negócio, às práticas do controle do risco, à avaliação do desempenho do negócio e às práticas e aos estilos de empreender;

3. O ambiente que influencia a organização: toma-se como base os aspectos inerentes aos ambientes interno e externo que permeiam a organização, como mão de obra, disponibilidade de capital de risco, acesso a fornecedores, empreendedores experientes, acessibilidade a clientes ou novos mercados, proximidade de universidades, disponibilidade de sede própria ou instalações próprias e adequadas, acessibilidade ao transporte, reação da população local, disponibilidade de serviços de suporte, condições de vida, diferenciação profissional e industrial, base industrial, número de imigrantes, grandes áreas urbanas, barreiras de entrada, disponibilidade de recursos financeiros, acesso ao capital e ao crédito, rivalidade entre competidores, poder de barganha de fornecedores e compradores;
4. O processo adotado pelo empreendedor: leva-se em conta os aspectos relativos à forma como a organização foi criada, tais como identificação de uma oportunidade de mercado, volume dos recursos próprios, natureza da atividade como comercialização de produtos e serviços, produção de produtos comercializados, modo como a organização foi construída, maneira como o empreendedor responde ao governo e à sociedade, como são formadas as equipes de trabalho, quais as atividades de início da empresa e percentual de lucro percebido.

Para Gartner (1985), a partir da análise das dimensões, pode-se estabelecer comparações, procurando encontrar similaridades e diferenças que permitam compreender iniciativas de criação da empresa. Vale salientar que se trata de um evento multidimensional, visto que cada variável descreve uma simples dimensão desse evento, não devendo ser analisada isoladamente.

Miner (1998), com o propósito de definir perfis e características dos empreendedores, criou 4 categorias, as quais apresentam 23 características, que encontram-se divididas em subgrupos, formando 4 tipos de perfil: o realizador, o supervendedor, o autêntico gerente e o gerador de ideias. Esses tipos estão relacionadas no quadro abaixo:

Quadro 2 - Categorias e subcategorias conforme Miner (1998)

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS
Realizador	Autonomia Planejamento Oportunidade Visão de futuro Iniciativa Conhecimento
Supervendedor	Preocupação social Relacionamento Dinamismo Conhecimento
Autêntico Gerente	Confiança Responsabilidade Ousadia Conhecimento
Gerador de Ideias	Desprendimento Inovação Riscos Calculados Oportunidade Conhecimento

Fonte: Miner (1998)

Dentro das categorias criadas por Miner (1998), a categoria realizador é a que mais se adequa ao empreendedor, dado que em outros cenários poderá fracassar. O realizador necessita tornar as coisas reais, destinar seu maior tempo ao trabalho, com comprometimento e motivação, e gostar do que está fazendo. Por ter características presentes em diversas definições de empreendedor, essa categoria é a que pode ter maior chance de investimento em um empreendimento e, conseqüentemente, de obtenção de êxito.

Carland, Carland e Hoy (1992) concluíram que o empreendedorismo é constituído por quatro elementos, que são: traços de personalidade – que compreendem a necessidade de realização, o indivíduo que possui a intenção de crescimento do seu negócio e a criatividade (conhecimento, habilidades e motivação); propensão à inovação – que abrange os recursos existentes, a capacidade de geração de riquezas e, em última instância, a criação de um recurso; propensão ao risco – é uma característica da personalidade do indivíduo que define a tendência e o seu desejo de aceitar ou evitar o risco; propensão à postura estratégica – consiste na necessidade do indivíduo em ver o que ainda não foi visto. Dependendo da maior ou menor

frequência desses elementos, o indivíduo será classificado como macroempreendedor, empreendedor ou microempreendedor (VEIT, GONÇALVES FILHO, 2007).

Esses mesmos estudiosos elaboraram o *Carland Entrepreneurship Index* – CEI, um questionário de autorresposta com trinta e três frases afirmativas, organizadas em pares, no formato de escolha forçada, com o intuito de se identificar o potencial empreendedor atual dos respondentes. Trindade (2009) destaca que esse é um instrumento que reúne variados conceitos de importantes pesquisadores, dentro de uma abordagem holística, em que o empreendedorismo é considerado um fenômeno complexo e multifacetado, tendo-se atenção para abordagens econômicas, psicológicas e sociais.

A formulação de estratégias também pode ser avaliada no empreendedorismo, podendo determinar o rumo ou as formas alcance dos objetivos estabelecidos. Essas estratégias estão contidas no plano estratégico que é construído buscando-se diferentes cenários.

Normalmente, o plano mencionado, conforme Kotler (1996), é formado por 5 princípios: missão – para que serve e qual a razão de ser; visão – onde se quer chegar com a organização; valores – quais as premissas quanto às atitudes para se chegar à visão; estratégia – como fazer para alcançar a visão e quais competências serão desenvolvidas para isso; e desdobramento da estratégia – grandes ações necessárias para conduzir e que iram compor os objetivos estratégicos.

Almeida (2012) cita Miles e Snow (1978), no que se refere ao comportamento estratégico, enfatizando que as empresas desenvolvem padrões estáveis na busca por um bom alinhamento com as condições ambientais percebidas pela organização. Esses autores propuseram 4 categorias de estratégias competitivas, que distinguem as empresas mediante a relação de estratégia, estrutura e ambiente. As categorias são as seguintes:

- Defensivo: os que seguem essa categoria são eficientes na área que atuam, mas dificilmente introduzem novidades no mercado, tendo um posicionamento mais conservador frente às inovações e ao desenvolvimento de produtos e mercado. Essa categoria corre o risco de não ter a tecnologia adaptada caso ocorram mudanças no ambiente;
- Prospector: esta categoria está ligada às organizações que estão sempre à procura de oportunidades, de elevada busca de mercados e de inovações de produtos/serviços e processos. Geralmente, os que estão imersos nessa categoria são precursores de inovações;

- Analítico: aqueles que são pertencentes a essa categoria têm o domínio tanto do produto quanto do mercado – um comumente estável e outro em mudança –, sempre minimizando os riscos, sem deixar de lado as oportunidades;
- Reativo: os que se enquadram nessa categoria possuem um desempenho inferior ao dos demais tipos estratégicos. São inconsistentes nas relações que envolvem estratégia, tecnologia, estrutura e processo, em regra representando um “fracasso”. Somente quando são forçados por pressões ambientais demonstram alguma reação.

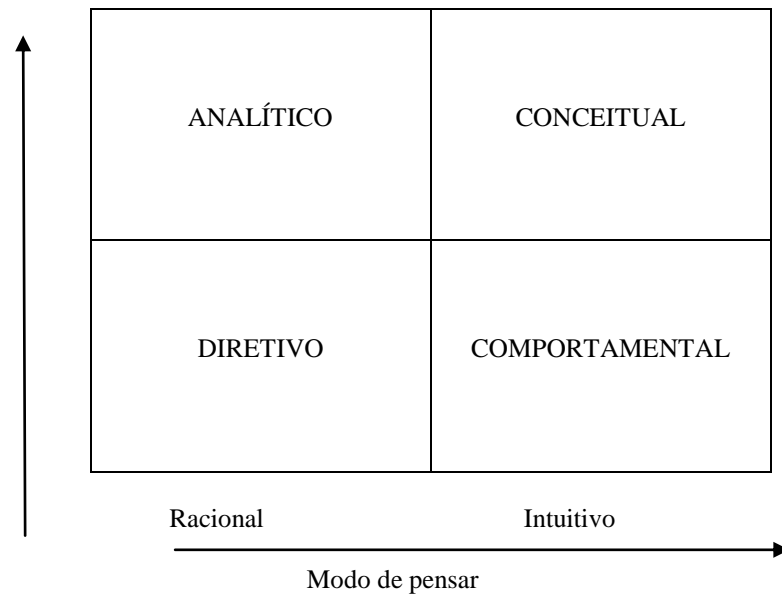
De acordo com Gimenes (1998), das estratégias citadas anteriormente, três são consideradas formas estáveis de organização: a defensiva, a prospectora e a analítica. Qualquer uma dessas estratégias poderá levar a empresa a ser uma competidora eficaz, desde que exista um alinhamento entre a estratégia escolhida e os processos e a estrutura organizacionais.

A estratégia não é concreta, sendo preciso avaliá-la para que sejam feitas as mudanças necessárias. Trata-se de um mecanismo altamente complexo, pois existem mudanças imprevisíveis dentro e fora da organização.

Em adição, o processo de decisão, dentro da empresa, determina o modo como ela vai caminhar. Gomes (2007, p. 1) afirma que estilo decisório “[...] é o processo que leva – direta ou indiretamente – à escolha de, ao menos, uma dentre diferentes alternativas, todas estas candidatas a resolver determinado problema”.

Para Robbins (2005), a pessoa que toma decisão é racional, ou seja, faz escolhas consistentes, maximizando o valor dentro de limitações específicas. Nesse caso, a decisão certa está atrelada à seleção adequada ao problema e à escolha da alternativa correta. Robbins (2005) expõe um modelo de tomada de decisões racionais, constituído de 6 passos: definição do problema; identificação dos critérios para decisão; atribuição de pesos específicos a cada um desses critérios; desenvolvimento de alternativas; avaliação dessas alternativas; e escolha da melhor alternativa.

A tomada de decisão e a resolução de problemas geralmente seguem dois modelos: o racional e o comportamental. O modelo dos estilos de decisão identifica 4 abordagens na tomada de decisões, conforme mostrado no quadro abaixo:

Quadro 3 - O modelo dos estilos de decisão

Fonte: Robbins (2006, p.74) .

Essas quatro abordagens podem ajudar a determinar qual o estilo decisório dos gerentes, que são pessoas que tomam decisões com base nos processos racionais e intuitivos, embora as decisões dentro da empresa, geralmente, sejam tomadas por mais de uma pessoa, podendo ser influenciadas por vários outros fatores:

1. Estilo diretivo: as pessoas que adotam esse estilo têm baixa tolerância à ambiguidade e preferem a racionalidade, sendo, certas vezes, autoritárias e tendo grande necessidade de poder. Tendem a seguir os procedimentos estabelecidos e são agressivas. Preferem trabalhar em ambientes bem estruturados, em que a informação seja detalhada e por via oral. São conhecidos pela sua rapidez e pelos seus resultados, por usarem pouca informação e por considerarem poucas alternativas. Em situações de estresse, ficam aborrecidos e são motivados pelo poder;
2. Estilo analítico: o que adotam esse estilo enfrentam ambiguidade procurando mais alternativas. Tendem a ser inovadores e bons no raciocínio abstrato e lógico dedutivo. Preferem grande quantidade de informações, preferencialmente escrita, levando em conta mais as alternativas do que os diretivos. Preocupam-se com o controle, mas não deixam de apreciar a variedade e o desafio. Reagem aos estímulos com discernimento e os analisam de uma forma lógica. Em ambiente de estresse, seguem as regras;

3. Estilo conceitual: os indivíduos com esse estilo tomam como base um “quadro maior” e analisam várias alternativas. Na tomada de decisões, avaliam um número considerável de dados e exploram várias possibilidades. São perfeccionistas e enfatizam a qualidade. Frequentemente, convidam os subordinados para participarem da tomada de decisões e da definição dos objetivos, optam por perder o controle ao invés de usarem o poder de maneira mais efetiva. Têm um grande compromisso organizacional, preocupando-se com os problemas de maior dimensão e de longo prazo. Diante do estresse, tornam-se erráticos. Reagem aos estímulos usando a intuição. Valorizam os prêmios, o conhecimento e a independência;
4. Estilo comportamental: aqueles que apresentam esse estilo trabalham bem em grupo e são receptivos a sugestões. Gostam de aconselhar e preferem a persuasão à ordem/direção, demonstrando um fraco controle. Preocupam-se com a organização e com o desenvolvimento das pessoas. Têm o foco no curto e no médio prazo. Não precisam de muitos dados para tomar decisão e preferem a comunicação verbal aos relatórios escritos. Reagem aos estímulos por instinto e evitam o estresse (FALCÃO, 2011).

Os objetivos também fazem parte do processo de gerenciamento da empresa. Segundo Robbins (2000), os objetivos são os resultados desejados para grupos de indivíduos, grupos ou organizações inteiras. Eles constituem o desafio básico de qualquer negócio, pois, não sabendo aonde se quer chegar com a empresa, pode-se seguir qualquer caminho. São sempre fixados de acordo com as expectativas e os anseios para se atingir uma meta.

A maior parte das empresas espera um retorno justo a partir dos investimentos realizados, contudo, também pode afirmar que dentre os seus objetivos estão a satisfação do cliente, a busca por qualidade e o desenvolvimento do funcionário.

Para Oliveira (1995), existem dois elementos relevantes para o estabelecimento dos objetivos: a) o “elemento psicológico”, que envolve valores, atitudes, motivações e desejos de indivíduos; b) um “conjunto de instrumentos”, que está ligado a recursos financeiros, humanos, materiais, equipamentos, entre outros, que servirão para atingir as finalidades postas. Os objetivos podem ser: hierárquicos, quantitativos, realistas, consistentes, claros, entendidos, escritos, comunicados, desmembrados em objetivos funcionais, motivacionais, utilitários, decisórios e operacionais. Zago (2002) conclui que eles servem para:

- Deixar claro para as pessoas o papel a ser desempenhado na organização;
- Fortalecer a tomada de decisões;

- Fornecer a base para as ações corretivas e de controle.

Esse autor assegura, ainda, que a definição dos objetivos está diretamente relacionada às dimensões externas e internas à organização, tendo como principais funções: mostrar a posição da organização, orientar a ação, definir o andamento dos negócios, motivar, facilitar a avaliação de desempenho, incorporar intuição e racionalizar a organização. Igualmente, podem ser classificados quanto à abrangência (gerais e específicos), ao prazo (longo e curto prazo) e à forma (quantitativos e qualitativos).

Os objetivos devem ser planejados levando em consideração todos os segmentos da empresa e do processo de trabalho, como também ser explicados e divulgados por todos que fazem parte da empresa. Caso isso não aconteça, corre-se o risco de insatisfação e conseqüente falta de comprometimento, ocasionando a baixa qualidade do serviço ou do produto.

Nesse contexto, a estrutura da empresa e a divisão de poder definem a quem as pessoas estarão subordinadas e, por conseguinte, determina a relação de poder. É na estrutura da empresa que ocorre a ordenação e o agrupamento de atividades e recursos, com o intuito de que sejam alcançados objetivos específicos.

Robbins (2005) coloca em destaque três modelos mais comuns de estrutura organizacional: a estrutura simples, que possui baixo grau de departamentalização, é pouco formal, com autoridade centralizada em uma única pessoa e controle amplo. É mais comum nos pequenos negócios, em que o proprietário é o principal dirigente. Também é ágil e flexível. As responsabilidades são claras e os custos de sua manutenção relativamente baixos; a estrutura burocrática, que tem como ponto crucial a padronização. As tarefas rotineiras são realizadas através de regras, regulamentos, especialização. A autoridade é centralizada. As regras e os regulamentos substituem as decisões dos executivos. Existe, ainda, capacidade de realizar atividades padronizadas de maneira muito eficiente; a estrutura matricial, que combina duas formas de departamentalização, a funcional e a por produto, formando uma dupla cadeia de comando. A funcional agrupa especialistas, contribuindo para minimizar o número necessário deles. A por produto facilita a coordenação entre especialistas, para o atendimento de prazos e limitações orçamentárias.

Em complemento, Robbins (2005, p. 304) garante que as fontes de poder dentro das organizações estão divididas em dois grupos genéricos, o formal e o pessoal, os quais estão subdivididos em categorias especiais, que definirão as formas básicas de poder nas empresas, a saber:

1. Fontes e formas de poder formais, que baseadas na posição ocupada pelo indivíduo na organização e dividem-se em três categorias:
 - a) Poder coercitivo: se manifesta pela aplicação ou pela ameaça de aplicação de sanções, atentando para o medo que as pessoas têm de consequências negativas geradas por seus comportamentos. Essas sanções estão relacionadas, no ambiente organizacional, ao poder que o indivíduo tem para demitir, suspender, rebaixar ou imputar tarefas desagradáveis a outro. Tem como fundamento a distribuição de resultados indesejáveis e explora o medo;
 - b) Poder de recompensa: ocorre quando a pessoa sobre a qual o poder é exercido submete-se à vontade e às ordens de outra, em virtude de algum benefício que essa submissão lhe trará. O poder será exercido por alguém que tem a capacidade de distribuir recompensas, financeiras ou não. O poder de recompensa é considerado o oposto ao poder coercitivo;
 - c) Poder Legítimo: é alicerçado na posição ocupada pela pessoa na estrutura hierárquica da empresa, permitindo utilizar e controlar recursos da organização. A esse poder estão vinculadas as formas coercitivas e de recompensa, que serão empregadas de acordo com o estilo de gestão adotado;
 - d) Poder de informação: esse tipo de poder tem como foco o acesso às informações e o seu controle. Sujeitos que detenham informações necessárias a outros possuem a capacidade de fazê-los seus dependentes.
2. Fontes e formas de poder pessoais: não estão associadas às posições ocupadas na estrutura formal da empresa, mas sim ao talento, ao respeito, à admiração e ao carisma que seus detentores possuem:
 - a) Poder de Talento: poder originário da perícia, da habilidade específica ou do conhecimento que se detém. Com os avanços tecnológicos, tornou-se mais frequente, devido a especialistas e peritos em áreas particulares;
 - b) Poder de referência: é baseado na identificação de pessoas com recursos ou características pessoais desejadas e admiradas. Esse poder faz com que aqueles que são subordinados imitem os padrões de comportamento daquele que exerce o poder;
 - c) Poder carismático: enfoca o estilo e a personalidade da pessoa que o detém, e é a extensão do poder de referência.

Como se percebe, o poder é um processo natural em qualquer grupo ou organização. Todavia, é imprescindível saber como ele é desempenhado e obtido, para que se possa compreender o comportamento da organização como um todo (ROBBINS, 2005).

A política de direção de pessoal dentro da empresa, por conseguinte, é uma atividade que influencia diretamente na definição das subordinações e nas relações de poder. Essa política deve estar em consonância com os aspectos mais importantes da estratégia na empresa, para que se possa conseguir um bom resultado no campo empresarial. O capital humano tem sido cada vez mais valorizado pelas organizações, devendo ser oferecido suporte necessário para o desenvolvimento das pessoas, no que tange a novas aptidões e ao aperfeiçoamento de características que já possuam.

Na atualidade, os gestores têm como um de seus principais desafios administrar os negócios que possam ir além dos resultados e dos lucros, não apenas entre os setores de trabalho, mas também na gestão que valoriza os trabalhadores. As empresas que conquistam sucesso são as que valorizam a qualidade dos trabalhos e apresentam atividades voltadas para a motivação e a satisfação dos trabalhadores (FALCO; SILVA, 2012).

Diante dessas mudanças no tratamento dos empregados dentro das empresas, mostra-se indispensável haver uma atualização no modo como os gerentes atuam junto aos empregados. Assim, Xavier (2006) enfatiza que, para uma boa gestão de pessoas, o gerente precisa ter como base as seguintes características:

- Acreditar no ser humano e no seu potencial;
- Estimular os liderados a darem o melhor de si e atingirem padrões de desempenho mais elevados;
- Gostar de ajudar as pessoas a se desenvolverem e alcançarem metas cada vez mais desafiadoras;
- Assumir o papel de comando e a responsabilidade que daí advém;
- Adotar condutas que mantenham um vínculo emocional construtivo com as pessoas – respeito, apoio e orientação.

A política de gestão de pessoas auxilia os gestores, fornecendo referências de maneira geral e diretrizes a serem seguidas, para que seja atendido o planejamento da empresa.

As pessoas são admitidas, direcionadas a seus cargos e treinadas para poderem conhecer o que se espera delas e como devem desempenhar seus cargos. Esse processo tem que ser bem executado, pois dele depende a eficácia da organização (ROBBINS, 2000).

Pensando nisso, a presente pesquisa foi elaborada com base no trabalho de Oliveira, Neto, Calegário (2010), cujo foco está na participação da mulher na economia do país, nas experiências bem sucedidas em empresas criadas por mulheres, como também no número crescente de novos empreendimentos geridos pela classe feminina. Esses estudiosos tiveram o interesse em pesquisar o estilo de gestão de mulheres microempreendedoras. A referida pesquisa teve natureza qualitativa e foi realizada com empreendedoras do município de São João del-Rei/MG. A análise dos resultados foi feita a partir de três tópicos: perfil das empreendedoras, empreendimento e estilo gerencial. O embasamento no trabalho de tais autores justifica-se pela atualidade do tema e pela semelhança dos cenários pesquisados.

Pode-se notar, neste capítulo, a existência de vários estudos que tratam da avaliação do empreendedorismo, nos quais são observadas características e formas diferentes de como avaliar. No entanto, ainda existem muitos aspectos a serem investigados, dentre eles, os enfatizados nesta pesquisa, que, como foi dito anteriormente, estão ligados à formulação de estratégia, ao estilo decisório, ao estabelecimento de objetivos, à estrutura da empresa, à divisão de poder e à política de direção de pessoas, levando em conta as características apresentadas nesta seção. Além disso, percebe-se que, apesar de serem abordadas questões diferentes nas produções científicas citadas, elas encontram-se interligadas e interferem diretamente no processo de desenvolvimento da empresa. Esta investigação pretende, então, identificar o estilo gerencial de mulheres empreendedoras em empresas de confecções em tecido na cidade de Natal/RN. Esse tema torna-se relevante devido ao grande número de micro e pequenas empresas instaladas nessa cidade, e ao fato de que não se tem conhecimento do gerenciamento dessas mulheres frente ao negócio.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados na consecução dos objetivos estabelecidos nesta pesquisa. A sua estrutura é constituída pelos seguintes tópicos: tipo de pesquisa, universo da pesquisa, coleta de dados, instrumento de coleta de dados, categorias de análise, tratamento dos dados e caracterização do campo da pesquisa.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Com o intuito de alcançar os objetivos traçados no presente estudo, teve-se como referência os princípios inerentes à abordagem qualitativa de pesquisa. Segundo Lüdke e André (1986), esse tipo de abordagem se desenvolve numa conjuntura natural, em que estão presentes dados descritivos, configurando-se, portanto, como um plano aberto e flexível, com destaque para a realidade de forma complexa e o contexto global dos acontecimentos.

Lakatos e Marconi (2001) deixam claro que a abordagem qualitativa está vinculada a trabalhos de coleta e análise de dados, tendo em vista a tentativa de se evidenciar as relações existentes entre o fenômeno e outros fatos estudados.

Quanto à tipologia, a pesquisa foi classificada como descritiva, tendo em vista que busca, em seus aspectos essenciais, analisar e correlacionar fatos sem manipulá-los, com o intuito de conhecer as situações e as relações que estão atreladas aos aspectos do comportamento humano, tanto no indivíduo isoladamente quanto em grupos (VERGARA, 2006). Essa pesquisa também é marcada pela interrogação direta das pessoas, cujo comportamento se deseja conhecer.

Gil (2008) complementa tal entendimento sobre quando enfatiza que sua principal função dessa modalidade de investigação é descrever características de determinada população ou fenômeno.

Em relação aos procedimentos, foi realizado estudo de caso, que caracteriza-se pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, permitindo o seu conhecimento amplo e detalhado, podendo ser usado em pesquisas exploratórias, descritivas e explicativas (GIL, 2008).

3.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA

O conjunto de colaboradores deste estudo foi constituído por mulheres que gerenciam Micro e Pequenas empresas na área de confecções, localizadas na cidade do Natal/RN.

As empresas pesquisadas estão inscritas no cadastro industrial da Federação das Indústrias do RN (FIERN) e, quanto ao porte, para considerá-las como Micro e Pequenas Empresas, levou-se em consideração a quantidade de empregados, conforme critério estabelecido pelo SEBRAE. Entre as 14 empresas pesquisadas, 12 foram enquadradas como Microempresas e 2 como Pequenas Empresas.

Para resguardar o sigilo das empresas participantes, fez-se uso das nomenclaturas: EME. 01, EPE. 02 e assim sucessivamente.

A princípio, no setor de transformação, foram encontradas 84 empresas, no segmento de confecções. Também foi obtido o cadastro de algumas delas, sendo constatado que, das 84 empresas, 35 eram administradas por homens e 49 por mulheres. Os dados podem ser vistos no quadro 4, a seguir:

Quadro 4 - situação das empresas após contato com responsáveis

SITUAÇÃO	QUANTIDADE
Empresas em situações que não pode-se aplicar a pesquisa	23
Se recusou a fazer	12
Entrevistas realizadas	14
TOTAL	49

Fonte: Elaboração da autora

Conforme análises realizadas, pode-se dizer que os dados constantes nos cadastros da instituição consultada não estão em conformidade com a realidade. Inicialmente, houve a confirmação de 26 empresas em funcionamento e administradas por mulheres, o que serviu de base para a aplicação *in loco* da pesquisa. Das 26 empresas pesquisadas, 07 se recusaram a responder e 05 pediram para voltar depois, mas nunca puderam prestar o atendimento solicitado.

Diante disso, a pesquisa teve uma amostragem de 14 empresas, que representam o universo de estudo. Os sujeitos pesquisados foram escolhidos pelo critério de acessibilidade e disponibilidade para responder o instrumento de pesquisa. Segundo Gil (2011), na amostragem por acessibilidade, o pesquisador seleciona os elementos aos quais se tem acesso para que a pesquisa se torne possível.

Os sujeitos colaboradores desta pesquisa foram 14 mulheres proprietárias/dirigentes de micro ou pequenas empresas do setor de confecções do município de Natal/RN, para as quais se resguardaram a participação voluntária e confidencial.

3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para o levantamento de dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, no período de novembro a dezembro de 2014, com as responsáveis pelas empresas, através de registros escritos.

A entrevista semiestruturada proporciona ao investigador obter as informações a partir de um roteiro prévio, no qual o entrevistado discorre livremente e até aborda outros assuntos oriundos da pergunta principal. Nesse sentido, apesar da existência de questões bases para o estudo, há uma flexibilidade no direcionamento das perguntas, caso o entrevistador precise obter maiores informações. Em outras palavras, na entrevista semiestruturada, o investigador possui uma lista de questões ou tópicos para serem preenchidos ou respondidos, semelhante a um guia, e o entrevistado, de forma mais livre, tem a possibilidade de discorrer sobre a temática sem, no entanto, ficar restrito a uma questão pré-formulada (MATTOS, 2005).

Com a finalidade de realizar ajustes e correções, o roteiro de entrevista passou por uma fase de teste piloto com cinco gerentes de micro e pequenas empresas de outro segmento, quando detectou-se a necessidade de refacção de algumas questões e acréscimo de outras, caso o respondente não conseguisse discutir acerca o assunto. O modelo definitivo do roteiro encontra-se no anexo I.

As entrevistas foram aplicadas presencialmente pela pesquisadora e por uma auxiliar, em virtude da indispensabilidade de registro, em diário de campo, da fala das participantes. É válido destacar que, nas primeiras entrevistas, foi observada certa inibição das respondentes, à medida que propunha fazer gravação da conversa. Entretanto, foi possível registrar todas as entrevistas em registros escritos.

3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O roteiro de entrevista desta pesquisa foi embasado no trabalho elaborado por Oliveira, Neto e Calegário (2010), existindo apenas pequenas modificações na forma de análise dos seguintes aspectos gerenciais: formulação de estratégia, estilo decisório, estabelecimento de objetivos, estrutura da empresa/divisão de poder e políticas de direção de pessoal, apresentado no apêndice I.

Com o propósito de tornar mais clara a entrevista, optou-se por dividi-la em três partes. A primeira trata das características sociodemográficas e mais algumas questões ligadas a gerenciamento. A segunda busca identificar informações sobre as empresas pesquisadas. Já a terceira faz referência ao estilo gerencial de cada entrevistada, sendo dividida nos seguintes tópicos: formulação de estratégia, estilo decisório, estabelecimento de objetivos, estrutura da empresa, divisão de poder e políticas de direção de pessoal.

3.5 CATEGORIAS DE ANÁLISE

Pretendendo conhecer os estilos gerenciais que estão presentes nas ações das empresas estudadas, foram criadas categorias de análise e indicadores, que possibilitaram um melhor entendimento da temática estudada, conforme o Quadro 5 a seguir

Quadro 5 - Categorias de análise

Categorias	Atributos
Perfil empreendedor	<ul style="list-style-type: none"> -Idade -Estado civil -Escolaridade -Realiza outra atividade ou o empreendimento é a principal fonte de renda -Possui experiência anterior ao ramo que atua - É da área administrativa -Quais os meios pelos quais aprendeu a gerenciar o empreendimento -procura se atualizar? Como?
Empreendimento	<ul style="list-style-type: none"> - Número de empregados - A sociedade é familiar ou individual - tempo que esta no mercado - Razão que a levou a iniciar o negócio - Como iniciou o negócio qual a fonte de recurso utilizado - Participação de familiares - Maior salário e menor salário
Formulação de Estratégia	-Defensiva
Estilo Decisório	-Prospectora
	-Analítica
	-Reativa
	-Diretivo
	-Analítico
	-Conceitual
Estabelecimento de Objetivos	-Comportamental
	-Gerais e específicos
	-Longo e curto prazo
	-Qualitativo e quantitativo
Estrutura da empresa e divisão de poder	-Simples
	-Burocrática
	-Matricial
Política de direção de pessoal	-Valorização do empregado
	-delegação de autoridade

Fonte: Elaboração da autora

Salienta-se que as categorias de análise estão de acordo com as propostas na pesquisa de Oliveira, Neto e Calegário (2010), enquadrando-se nesta pesquisa, tendo em vista a facilitação nos procedimentos de tratamento dos dados.

3.6 TRATAMENTO DOS DADOS

Segundo Vergara (2005, p. 15), a forma que são abordados os dados coletados deve ser clara para o leitor. A autora acredita que “a análise de conteúdo é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema”. Nesta pesquisa, os dados foram tratados de maneira qualitativa e submetidos à análise de conteúdo.

Bardin (2004) destaca que a análise de conteúdo segue determinadas etapas para que o trabalho tenha uma sequência ordenada, quais sejam: pré-análise, exploração do material e tratamento dos dados, inferência e interpretação.

Na pré-análise, foi realizada a seleção de documentos, como também reunidas as informações provenientes das entrevistas semiestruturadas, além da transcrição dos dados e da análise de seu conteúdo, tendo-se como base os objetivos do trabalho.

Na fase de exploração do material, ocorreu a seleção de trechos da entrevista, que faziam alusão a questões alinhadas com os objetivos.

Finalmente, na terceira fase, tratamento dos dados, inferência e interpretação, foi permitido ao pesquisador interpretar os dados úteis. Essa fase possibilitou uma melhor interpretação dos dados coletados através dos depoimentos colhidos, os quais foram transcritos e posteriormente organizados em forma de textos, submetidos à interpretação.

3.7 CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO DA PESQUISA

Para analisar micro e pequenas empresas de um mesmo segmento, procurou-se um setor de relevância social, econômica e administrativa. Assim, foram selecionadas algumas micro e pequenas empresas de confecções da cidade de Natal/RN, que, segundo dados do SEBRAE (2013), continuam apresentando um crescimento considerável.

A indústria têxtil no Brasil gera acima de 1,7 milhões de empregos formais e informais, sendo constituída por mais de 30 mil empresas e representando o quarto maior parque de confecções e o quinto maior produtor têxtil do mundo. As mulheres compõem 75% da mão de obra do setor têxtil (VASCONCELOS, 2011).

De acordo com IEMI, foi previsto que a indústria têxtil teria um crescimento de 2,7% para o ano de 2013.

O Estado do Rio Grande do Norte está inserido nesse contexto. Possui um segmento têxtil muito forte, tem seu polo produtor (com cerca de 200 indústrias) e emprega cerca de 6 mil pessoas, tendo obtido um crescimento de 20% no ano de 2013, em relação ao ano de 2012 (ABRAMACO, 2013). Dados de Pequenas Empresas Grandes Negócios (2011) revelam que o setor de indústrias têxteis e de confecções emprega mais de 40 mil pessoas, que produzem toneladas de fios e fabricam de uniformes a biquínis.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo apresenta os resultados da pesquisa. Inicialmente, é analisado o perfil sociodemográfico das empreendedoras de micro e pequenas empresas do segmento de confecções da cidade do Natal/RN, sendo consideradas também algumas informações sobre a empresa, tais como: quantidade de empregados, tipo de empresa e tempo no mercado. Posteriormente, são mostrados os dados coletados quanto às características gerenciais das empreendedoras.

4.1 PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO DAS EMPREENDEDORAS

Conforme os resultados obtidos na pesquisa, pode-se observar que o estado civil das mulheres atuantes no setor de confecções de Nata/RN é predominantemente “casado”. Das mulheres participantes da pesquisa, 10 são casadas, 3 são solteiras e 1 é viúva. Este resultado condiz com o que expõe Vasconcelos (2011), em seu estudo acerca do comportamento empreendedor.

No que se refere à formação educacional dessas mulheres, os resultados evidenciaram que 6 são graduadas, com formação em diversas áreas, 5 concluíram o ensino médio e 2 completaram o primeiro grau, além de 1 com primeiro grau incompleto. Dentre as mulheres que fizeram graduação, metade é graduada em Administração, tendo concretizado cursos voltados para a área de confecções, como Marketing e Estilismo. É relevante destacar que a educação representa um papel proeminente no desenvolvimento dos empreendedores (FILION, 1999).

Quanto à faixa etária, a pesquisa apontou um quadro diversificado, sendo encontradas empreendedoras tanto jovens quanto de meia idade e terceira idade.

Quadro 6 - Faixa etária

Faixa Etária	Número de Empreendedoras
32 a 35 anos	03
40 a 49 anos	05
50 a 60 anos	06

Fonte: Elaboração da autora

Oliveira, Neto e Calegário (2010) fazem menção a vários autores, como Machado et al 2003; Gimenez et al, 2000, Silva 2006, entre outros, que falam sobre alguns aspectos comuns encontrados no perfil das mulheres empreendedoras, tais como: idade, estado civil, nível de escolaridade, etc. Comparando este estudo com as pesquisas elaboradas pelos autores citados,

em relação à faixa etária, verifica-se uma pequena modificação, pois, nessas últimas, a predominância é de mulheres empreendedoras com idade entre 35 e 50 anos e, naquele, as idades variam entre 35 e 60 anos. De modo geral, em se tratando de investigações feitas em períodos anteriores, é percebido que não houve mudanças significativas na faixa etária.

Em se tratando do nível educacional, constatou-se uma variação semelhante, pois, nas pesquisas tomadas como base, a maior parte das entrevistadas tinha nível superior incompleto, enquanto que, neste estudo, há um grande número de mulheres com graduação e ensino médio completos.

A respeito da renda, a maioria das entrevistadas sobrevive com recursos do próprio empreendimento e apenas uma recebe pensão pelo falecimento do marido.

No que tange à experiência anterior em gestão, apenas 3 respondentes afirmaram tê-la, embora 9 mulheres tenham alegado possuir experiência anterior em áreas distintas, tais como: técnica de enfermagem, vendedora, operadora de caixa, professora, secretária, bancária. Outras garantiram ter trabalhado no ramo de confecção, mas nunca na gestão das empresas. Ressalta-se que a marca de 9 mulheres com experiência anterior em outras empresas é considerado um número elevado dentro do universo pesquisado. Possivelmente, essas experiências as incentivaram a terem seus próprios negócios e, conseqüentemente, as auxiliaram no modo de gerenciamento da empresa.

4.1.1 Empreendedoras e a empresa

Como essas mulheres aprenderam a gerenciar seus empreendimentos?

Apesar de observa-se que algumas mulheres possuem formação em Administração, e 3 delas terem experiência anterior em gestão, todas foram enfáticas ao afirmar que aprenderam sobre gestão no dia a dia da empresa, lidando com as demandas surgidas, mesmo que algumas delas tenham alegado receber orientação de parentes, o que é percebido nos a seguir:

“No dia a dia, com experiência em farmácia que trabalhei antes, e também peço orientação ao meu esposo” (EME. 01).

“Sempre tive vontade de montar meu próprio negócio, e com o dia a dia vou aprendendo tudo, seja costurar ou gerenciar” (EME. 11).

“No meu curso de graduação tive boa parte da teoria, mas é na prática e através de consultas a quem entende do assunto que fico mais segura” (EME. 08).

“Fiz um curso na Igreja sobre administração de empresa e na prática do dia a dia” (EME.07).

E também, em outras situações, adquiriram conhecimento com pessoas da família que trabalharam anteriormente no ramo, como pode ser visto nas falas abaixo:

“Através da minha mãe que antes administrava e agora sou eu” (EME. 04).

“Por muitos anos vi minha mãe trabalhando com costura, aí resolvi montar o meu próprio negócio com o que aprendi com ela, no dia a dia” (EME. 13).

“Minha prima da Paraíba me ensinou muito, aí vim para Natal e resolvi também montar minha empresa e fui aprendendo a costurar melhor e também com os clientes” (EMP. 06).

O modo como aprenderam a gerenciar possui algumas diferenças, mas é muito comum o ganho de experiência no dia a dia. Por meio da pesquisa, percebeu-se que esse é o meio mais comum para que essas mulheres desenvolvam suas habilidades, não só em relação à prática da atividade têxtil, mas também no que diz respeito ao gerenciamento. Isto é, embora algumas tenham formação acadêmica na área de Administração, elas asseguram que é nas atividades diárias que realmente aprendem e se sentem mais seguras para gerenciar a empresa. Confirmando o que foi dito, no Brasil, em conformidade com dados do SEBRAE (1995), o empreendedor assume riscos calculados, desempenha com responsabilidade suas ações, aprende com a experiência e o fracasso do dia a dia. É inegável que as ações diárias fazem com que as empreendedoras obtenham mais experiências, porém, com orientação oferecida por pessoas preparadas, elas perderiam menos tempo, já que não precisariam aprender através dos erros.

A pesquisa GEM (2009) destaca, no tópico “Educação e capacitação para o empreendedorismo”, a necessidade de um trabalho intenso no sentido de informar às pessoas interessadas em empreender sobre uma melhor maneira de atuação dentro do negócio escolhido, para que elas não aprendam exclusivamente no cotidiano. Essa postura fica clara na afirmação de que se deve:

Incentivar a que as pessoas, quando vão empreender, busquem informações consistentes, superando o traço cultural que faz com que muitas vezes os empreendedores abram negócios sem fundamento técnico, mas se fiando em suas próprias crenças e na opinião de parentes, conhecidos, etc. (GEM,2009, p. 94).

Essa declaração reafirma a necessidade de os órgãos competentes encontrarem um caminho para estarem mais juntos às pessoas no momento em que elas decidirem decidem

abrir o seu próprio negócio. Com essa constatação, pode-se dizer que existe certa distancia entre as empreendedoras e os órgãos competentes.

Quanto ao tempo da empresa nos negócios, a maior parte está no mercado há mais de 5 anos e apenas 2 delas têm menos de dois anos de atuação no mercado. Um fato curioso é que somente 1 fez pesquisa de mercado, conforme relatado por sua gerente:

“fiz uma pesquisa e vi que o mercado ainda precisava de empresas como a minha, havia carência no mercado” (Emp. 08). A pesquisa de mercado é muito importante para iniciar uma empresa, pois é a partir dela que observa-se a necessidade do empreendimento.

Como se nota, o progresso conquistado pelas empreendedoras, por conseguirem permanecer tanto tempo no mercado, provavelmente, é resultante da identificação com o ramo do negócio e da independência financeira conseguida por elas, fato evidenciado durante as entrevistas.

Ainda em relação ao perfil das mulheres empreendedoras, é unânime a busca por atualização frente às mudanças constantes que acontecem no mercado. Todas elas procuram se atualizar, principalmente através de sites que veiculam informações sobre o assunto, redes sociais, cursos, revistas, viagens e desfiles, como pode ser notado na fala seguinte:

“A gente tem que estar sempre procurando saber o que está acontecendo na moda, para poder acompanhar quando a cliente chega querendo fazer um modelo novo” (EME. 01). Todas se mostram com bastante interesse em estar atualizadas, também se identificam e gostam do ramo de atividade no qual então inseridas.

Quadro 7 - Perfil sociodemográfico

Estado civil	10 casadas
Escolaridade	06 Graduas 05 Ensino Médio
Idade	Varia entre 30 e 60 anos
Exerce outra atividade	Nenhuma exerce
Experiência em gestão	03 Sim 14 não
Como se atualiza	Internet – todas usam Cursos Feiras Desfiles
Motivo pelo qual iniciou o negócio	Para se manter Se identifica
Como iniciou o negócio	Recursos próprios

Fonte: Elaboração da autora

No que se refere ao perfil sociodemográfico, este é formado por mulheres, em sua maioria, casadas, com nível de escolaridade superior ou médio e faixa etária variando entre 32 e 60 anos. Em síntese, esse perfil não difere de pesquisas realizadas em momentos precedentes, como, por exemplo, o trabalho de Machado (2000) e o relatório GEM (2013).

Quando se trata da existência ou não de experiências anteriores em algum tipo de atividade, a maior parte, 12 das 14 empreendedoras revelaram possuí-la, sendo que 13 iniciaram suas empresas com recursos próprios e 1 delas solicitou empréstimo ao banco.

Em se tratando do tempo de existência da empresa, 12 estão há mais de 5 anos no mercado e 2 há quase dois anos, o que sugere que os empreendimentos são verdadeiramente consolidados. Um fato curioso é que apenas uma das empreendedoras fez pesquisa de mercado. No entanto, todas consideram importante manterem-se atualizadas, pois, segundo elas, o segmento em que trabalham vive em mudança constante e esse ponto é fundamental.

4.2 SOBRE A EMPRESA

Dando continuidade à análise das entrevistas com as empreendedoras, apresenta-se agora um pouco do que diz respeito à empresa. As principais características estão listadas no quadro 8.

Quadro 8 - Características das empresas

Empresa	Quantidade de empregados	Tipo de empresa	Tempo no mercado
EPP. 01	1	Individual	Sete anos
EPP. 02	3	Sociedade	Catorze anos
EMP. 03	22	Sociedade	Quinze anos
EPP. 04	17	Familiar	Treze anos
EPP. 05	8	Sociedade	Vinte e quatro anos
EPP. 06	3	Individual	Quinze anos
EPP.07	4	Individual	Vinte anos
EPP.08	11	Individual	Oito anos
EMP. 09	51	Sociedade	Onze anos
EPP. 10	2	Individual	Dois anos
EPP.11	4	Individual	Doze anos
EPP. 12	2	Individual	Cinco anos
EPP. 13	5	Individual	Vinte anos
EPP. 14	3	Individual	Um ano

Fonte: Elaboração da autora

Como se pode observar no quadro anterior, 12 são microempresas e 2 pequenas empresas, sendo que 10 são individuais, 4 são com sociedade e apenas 1 familiar, o que mostra que, independentemente, do tipo de empresa, elas estão consolidadas no mercado.

Das empresas pesquisadas que possuem a característica de sociedade, todas são as constituídas com pelas empreendedoras conjuntamente com os esposos e apenas 1 delas com o filho.

Em relação aos motivos que favoreceram o início do negócio, foram constatados os seguintes: ajuda na renda familiar; falta de trabalho no interior do estado; identificação com o trabalho e, através dele, manutenção financeira; não gosto pelo do trabalho anterior; e busca por satisfação profissional. Um dado a ser ressaltado é que apenas 1 entrevistada recorreu ao empréstimo bancário e outras 3 contaram com ajuda de familiares – no caso esposos e/ou irmão –, e o restante começou com recursos próprios ou sem nada, apenas com uma máquina de costura, conforme relato:

A pessoa pode começar a costurar sozinha. Eu tinha tanta força de vontade que aprendi sozinha, mas pra mim começar foi difícil e foi simples... A gente, para começar a costurar, basta ter uma máquina de costura. Só com uma máquina de costura simples que eu tinha, eu comecei. O cliente trazia o tecido trazia a linha e o zíper... e assim eu comecei a ganhar dinheiro. E a partir daquele dinheirinho que comecei a ganhar, eu comecei a investir. Sempre guardava um pouquinho, não gastava tudo, para começar a comprar pronto. Então devagarzinho fui comprando, comprei a primeira depois comprei a segunda, comprei a “zig-zag”, que até hoje está comigo e vai completar 30 anos: é uma máquina que faz tudo. Primeiro comprei a pretinha de pedal, depois comprei essa, então foi com essa primeira máquina que comecei a costurar e a ganhar dinheiro. Com a segunda, comecei a ganhar mais dinheiro e aí fui ampliando, ampliando... e hoje cheguei ao ponto que tenho o meu equipamento de máquina completo (EPP. 02, 2014).

Apesar dos vários motivos que propiciaram o começo do empreendimento, todas as empreendedoras têm a empresa como fonte de recursos para a manutenção do seu sustento e do da sua família. Para Gomes (2005), é uma satisfação para a mulher abrir o próprio negócio, tornar real aquilo que um dia foram ideias e assumir riscos em busca de realização pessoal. Hoje, vem aumentando o número de mulheres que assumem uma posição à frente em vários campos, seja no negócio, na política, dentre outros.

Outro fator citado foi a participação de pessoas da família no negócio ou a influência de parentes. Em 6 empresas, as mulheres contam com a colaboração dos esposos, em 3 delas as ajudas variam entre filha, mãe e irmão, e nas restantes não há participação de familiares no negócio, apesar de que muitas afirmam terem se inspirado em seus parentes. Esse quadro vai de encontro ao que foi dito por diversas empreendedoras em outras pesquisas, no tocante ao fato de terem pouco tempo para os filhos, o que é acentuado quando o casal trabalha junto.

Também foram constatadas a inspiração em familiares e a importância da ajuda de membros da família para desenvolvimento do negócio.

De acordo com o que foi exposto acerca das empresas, apesar de terem sido citados outros motivos, todas as empreendedoras, na realidade, iniciaram o próprio negócio com o objetivo de contribuir com a renda da família. Acredita-se que a causa de essas mulheres estarem conseguindo se manter na concorrência há tanto tempo, sem terem feito pesquisa de mercado ou terem sido orientadas nesse sentido, é o fato de se identificarem com o negócio que administram, além do espaço que existe, no mercado, para o segmento.

4.3 FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIA

A partir da análise das respostas concedidas nas entrevistadas, foram identificados alguns estilos gerenciais, que estão atrelados à formulação de estratégia, ao estilo decisório, ao estabelecimento de objetivos, à estrutura da empresa e à divisão de poder.

A princípio, com o intuito de identificar a formulação de estratégia, foi perguntado sobre o interesse por desafios. Todas as mulheres foram unânimes em afirmar que sentem-se satisfeitas com desafios e estão sempre prontas para enfrentá-los, o que pode ser visto nos trechos seguintes:

“Adoro, é tanto que saí do emprego anterior para montar essa empresa” (EPP.01).

“Sim, gosto muito não tenho medo de enfrentar as coisas” (EPP. 06).

“Sempre que aparece algum desafio, eu sempre enfrento, seja pessoal ou na empresa, como compra de máquinas ou alguma encomenda que não seja comum” (EPP. 08).

A maior parte das entrevistadas tem interesse por coisas novas, garantindo que, no ramo de confecções, as mudanças são constantes e, por isso, elas precisam estar sempre atualizadas, pesquisando bastante para atender, da melhor forma, as demandas existentes. Isso fica claro na fala de uma das entrevistadas:

“No momento eu não tenho interesse por coisas novas para minha confecção, só trabalho com fardamento específico de chefe de cozinha e jaleco, depois pode até ser, mas agora não” (EPP. 02).

Apesar deste relato, em outros momentos da entrevista, ela disse o contrário, percebendo-se que, mesmo inconscientemente, também se interessa por coisas novas. Todas as mulheres entrevistadas, de algum modo, demonstraram o desejo de aprimorar e desenvolver novos produtos.

No quesito expansão do negócio, 11 afirmaram que pretendem expandir o negócio no mesmo local em que já atuam. Uma declarou querer abrir mais uma empresa em local

diferente, enquanto que outra manifestou o desejo de somente ampliar o número de funcionários, devido ao aumento de encomendas e, apenas uma delas não demonstra vontade de expandir sua empresa em nenhum aspecto, segundo ela porque:

“já não estou dando conta do que tenho, imagine com mais coisas para fazer” (EPP. 01).

A expansão do negócio é um ponto enfatizado nos planos da maior parte das entrevistadas, o que, aparentemente, depende de recursos financeiros, pessoal qualificado e orientação para o gerenciamento que visa à conquista de mais avanços.

Para conhecer melhor a relação das mulheres com o seu produto, foi questionado acerca do que é mais importante para elas, quando se trata daquilo que produzem. Dentre elas, 12 ressaltaram que a qualidade do produto é o que elas mais preservam; 1 destacou a qualidade e o preço; e 1 fez referência à qualidade no serviço e ao atendimento à necessidade do cliente. Ainda fazendo menção a essa questão, indagou-se sobre os pontos positivos dos seus negócios empreendidos e teve-se a seguinte constatação:

Quadro 9 - Pontos positivos das Empresas

Pontos Positivos	Empresas
Produto tem qualidade	6
Relacionamento com clientes	6
Crescimento profissional	2
Localização	2
Ser o dono da empresa	1
Relacionamento com clientes e funcionários	1
Atendimento e qualidade do produto	1
Entregas no prazo	1

Fonte: Elaboração da autora

Nota: Algumas entrevistadas deram mais de uma resposta

Tendo em vista as respostas contidas no quadro 9, percebeu-se que os pontos positivos que mais se destacaram no empreendimento foram a qualidade do produto e o relacionamento com clientes. Reafirmando as características de mulheres empreendedoras pesquisadas em estudos anteriores, colocou-se em relevo a preocupação com qualidade do produto e o bom relacionamento com os clientes.

No tocante à relação com os clientes, todas as mulheres afirmaram que os conhecem e que até mantêm laços de amizade com eles, que sempre indicam novos clientes, como diz (EMP. 09):

“Tenho amizade com todos meus clientes, até ganho presentes, e também tenho novos clientes que são trazidos pelos antigos”.

Foi perguntado, ainda, a respeito dos principais desafios que tais mulheres e enfrentavam, tanto no âmbito pessoal quanto no profissional. O resultado está exposto no quadro 10:

Quadro 10 - Maiores desafios para as empreendedoras

DESAFIOS	EMPRESAS
Mão de obra qualificada	10
Conquistar e manter clientes	1
Tempo entre trabalho e família	1
Atender as expectativas do cliente	1
Produtos diversificados para oferecer	1
Prazo para entrega de mercadorias	1
Falta dos funcionários	1

Fonte: Elaboração da autora

Nota: Algumas entrevistadas deram mais de uma resposta

Analisando as respostas dadas para essa questão, observa-se que 10, dentre as entrevistadas, citam a mão de obra qualificada como o maior desafio a ser enfrentado, como pode ser notado em:

“Para atender o que o cliente procura, preciso ter mão de obra preparada para cada serviço e produtos diversificados, mas é difícil, sempre tenho que ensinar” (EPP. 04).

“Mão de obra qualificada, quando o cliente traz algo que não seja o convencional, eu sempre tenho que ficar para fazer ou perco muito tempo ensinando, porque as funcionárias não sabem fazer” (EPP. 02).

“Falta de pessoal qualificado, a maior parte das pessoas que contrato aprendem na empresa, temos que ensinar quase tudo aqui dentro, penso que essas pessoas deveriam se qualificar antes de entrar para o mercado de trabalho” (EPP.13).

A partir dos relatos mostrados, teve destaque a falta de pessoas qualificadas para atuarem no mercado de trabalho. Essa carência de pessoal qualificado não se verifica apenas no segmento de confecção, mas também em outros, por exemplo, vendedores, garçons, operadores de computador, conforme anúncios publicados nos variados meios de comunicação.

A relação com a família também apareceu como resposta à pergunta relativa aos desafios enfrentados pelas mulheres, o que se nota nas falas a seguir:

“para mim equilibrar o tempo entre trabalho e família é muito difícil, e na maior parte das vezes a prioridade é o trabalho” (EMP. 03).

“E quanto aos prazos para entrega de mercadoria, a entrevistada diz, o prazo para entrega é meu calo, fico sempre bem aperreada, se eu colocar mais uma costureira talvez eu consiga atender” (EPP. 06).

Complementando, indagou-se acerca da solução para os problemas mencionados. Todas as entrevistadas que responderam “mão de obra qualificada” foram categóricas ao afirmar a importância de se qualificar antes de se tentar conseguir algum trabalho. Outro ponto ressaltado foi a necessidade de que os órgãos governamentais ofereçam mais cursos profissionalizantes. Entretanto, todas declararam não dispor de tempo para se envolver em outras atividades, como um curso, pois passam o dia no trabalho.

Por sua vez, através das questões respondidas pelas empreendedoras, quanto à formulação de estratégia, pode-se enquadrar as empresas pesquisadas em 3 das 4 categorias propostas por Miles e Snow (1978):

- Defensivo: os que seguem essa categoria são eficientes na área que atuam, mas dificilmente introduzem novidades no mercado. Têm um posicionamento mais conservador frente a inovações e ao desenvolvimento de produtos e mercado. Essa categoria corre o risco de não ter a tecnologia adaptada caso ocorram mudanças no ambiente;
- Prospector: esta categoria está ligada às organizações que estão sempre à procura de oportunidades, elevada busca de mercados e inovações de produtos/serviços e processos. Geralmente são precursores de inovações;
- Analítico: os que pertencem a essa categoria têm o domínio tanto do produto quanto do mercado, um geralmente estável e outro em mudança, sempre minimizando os riscos sem deixar de lado as oportunidades.

Observando-se as categorias citadas anteriormente, é oportuno dizer que as entrevistadas são eficientes na área em que atuam, produzem coisas novas, procuram por oportunidades e têm domínio do produto oferecido, não estando, porém, preocupadas com inovação, embora consigam ter estabilidade no mercado.

Essa constatação corrobora as postulações de Gimenes (1998), quando assinala que qualquer uma dessas três categorias de estratégias competitivas poderá levar a empresa a ser um competidor eficaz. Para que haja uma estratégia eficiente, é necessário que exista um alinhamento entre a estratégia escolhida, os processos e a estrutura organizacional.

Concluiu-se, dessa forma, que as empresas estão no caminho apropriado, precisando apenas de algumas orientações para um melhor desenvolvimento de seus produtos e serviços.

4.4 ESTILO DECISÓRIO

O processo de tomada de decisão leva o sujeito, direta ou indiretamente, à escolha de uma ou mais alternativas, com o intuito de que sejam solucionados determinados problemas, segundo (GOMES, 2007).

Tendo atenção para o modo como é tratada a tomada de decisão por parte das entrevistadas, percebeu-se que, forma geral, elas são bastante cuidadosas no momento de tomar decisões. Suas respostas evidenciaram que sempre tentam estar seguras, buscando analisar os pontos positivos e negativos, procurando informar-se sobre o assunto tratado, refletem sobre experiências anteriores, fazendo comparações com outras situações, entre outros.

Para terem mais segurança em suas decisões, fazem consultas a familiares, entre eles, esposo, filhos, mãe e irmãos. Também foram citados como possibilidades de consulta a equipe de trabalho, os clientes, os colegas do mesmo ramo profissional e a internet. Somente 1 citou o SEBRAE – órgão que está aparelhado para esclarecer dúvidas nesse sentido. No que diz respeito à empresa, apesar de às vezes existirem tantas consultas e se pensar em demasia, as decisões são tomadas, geralmente, de forma rápida, haja vista a área de atuação. Mas, também foram citados casos em que as decisões são tomadas a longo prazo.

Em continuidade, ao mesmo tempo em que algumas mulheres mostraram interesse em consultar várias fontes, outras optaram pela consulta exclusivamente à pessoa mais próxima, no caso, algum parente, como visto nas seguintes falas:

“Pergunto ao meu filho, porque ele também é da área e eu já investi em máquina que passou um tempo parada, porque não tinha quem trabalhasse nela” (EPP.02).

“Consulto alguém do ramo, meu esposo e, às vezes, algum cliente, quando ele está aqui na hora em que eu tenho que decidir” (EPP.01).

“Geralmente pergunto à equipe de trabalho: elas estão por dentro do assunto tanto quanto eu, aí fica mais fácil” (EPP.05). “Sim, consulto pessoas do mesmo ramo e, algumas vezes, vou ao SEBRAE para entender melhor as coisas” (EMP. 09).

Já os fatos ocorridos na empresa são tratados, em sua maioria, de maneira isolada. As mulheres pesquisadas não costumam relacionar os problemas à empresa como um todo.

Quanto às normas estabelecidas no ambiente empresarial, 8 entrevistadas disseram que existem normas na empresa, mas, no instante em que a conversa se aprofundou um pouco mais, descobriu-se que, na realidade, somente 2 tinham algumas normas no papel que deveriam ser seguidas. As mulheres que consideraram, de algum modo, a existência de normas na empresa disseram o seguinte:

“Sim, eu sempre sigo um roteirinho criado por mim” (EPP. 08),” A única norma é anotar as coisas para não esquecer (EPP.02). Sim eu faço uma seqüência para a ordem das tarefas” (EPP. 11).

As outras disseram “sim”, sem fazer qualquer comentário.

Ao se fazer uma avaliação genérica das respostas obtidas, utilizou-se como base as duas dimensões citadas por Robbins (2006), uma que mede a orientação para tarefa – quando o foco é no desempenho – e outra que mede a orientação para as pessoas – quando o foco é nas relações interpessoais. A combinação dessas duas dimensões permite identificar quatro estilos de decisão: o diretivo, o comportamental, o analítico e o conceitual.

A partir das respostas das entrevistadas, notou-se que elas apresentaram um pouco de cada um dos quatro estilos de decisão. Encaixavam-se no estilo diretivo quando tinham que tomar decisões em curto prazo, necessitavam de rapidez na tomada de decisão e precisavam de resultados satisfatórios, mesmo com poucas informações. Se enquadravam no estilo comportamental à medida que se preocupavam com os funcionários, eram abertas e comunicativas, priorizando o diálogo e – como no estilo diretivo – tomavam decisões com poucas informações e a curto prazo, podendo prejudicar-se justamente por essa atitude. Estavam inseridas no estilo analítico, nas circunstâncias em que tomavam decisões através de muitas informações, considerando múltiplas alternativas. Algumas levavam algum tempo para processarem o volume de informações. Poderiam igualmente ser abrangidas no estilo conceitual, nas ocasiões em que tomavam decisões socialmente orientadas, consultavam várias fontes, eram participativas e criativas, e nas situações em que os subordinados comumente tinham conhecimento das metas, sendo esse estilo também entendido como colaborativo.

Por conseguinte, foi possível verificar que não há uma homogeneidade no que alude ao estilo decisório, muito provavelmente por estar sendo enfocadas microempresas, em sua maior parte, e em virtude de as decisões serem tomadas pelos próprios donos. Mesmo assim, importa lembrar que não deixam de existir decisões em grupo, respeitando-se o fato de que cada um tem uma forma de pensar.

Tal constatação está em consonância com o que afirmou Robbins (2006), na medida em que ressaltou que o processo de tomada de decisão pode ser em grupo ou individual: a decisão individual tem como principal vantagem a rapidez a responsabilização clara e uma tendência a transmitirem valores consistentes; a decisão em grupo oferece mais diversidade de opiniões, gerando conhecimentos e informações mais completas. No entanto, nenhuma das decisões é superior à outra e o resultado vai depender do tipo de situação posta.

Segundo Machado (2002), dentro do processo decisório, a mulher tem características que estão fortemente presentes em sua atuação, tais como: encorajamento à participação, compartilhamento de poder e informação, estímulo, valorização e motivação aos outros no trabalho.

Rogers e Blenko (2006) acrescentam que, no processo de tomada de decisão, os papéis têm que ser claros e objetivos. A empresa precisa tomar providências práticas, a saber: alinhar papéis de decisão às fontes mais importantes de valor; garantir que as decisões sejam tomadas pelas pessoas certas no nível certo da empresa; e buscar ajuda daqueles que terão de conviver com a mudança para a formulação de novos processos.

No processo de tomada de decisão, é necessário saber evidenciar uma informação, com clareza, com objetividade e no tempo certo, para que de fato ela tenha valor para o gestor responsável pela tomada de decisão. [...] Estabelecer quais as medidas devem ser realizadas, depende da complexidade e da importância do processo que se deseja avaliar em relação aos objetivos estabelecidos e, também, em relação a expectativa de uso gerencial. (NUNES, 2008, p. 44).

A tomada de decisão está inserida em um processo que compreende diferentes etapas e é o momento da escolha de uma entre diversas alternativas. Ao gestor cabe a opção pela ação que lhe parecer mais adequada

4.5 ESTABELECIMENTO DE OBJETIVOS

Os objetivos fazem parte da missão da empresa. Neles estão incluídos os valores e as finalidades de uma organização, podendo ser determinadas a estratégia, a estrutura e os processos a serem aplicados e informados a funcionários e clientes.

Diante disso, questionou-se sobre os objetivos e as metas fixadas no âmbito das empresas. Todas as entrevistadas afirmaram ter suas metas ligadas a prazo, à produção e a entregas. Mais precisamente, foram citadas: qualidade e produção da mercadoria; prazos acordados, conforme a demanda; necessidades da empresa; e produção de produtos com

qualidade. Na realidade, a maioria das respostas faz referência ao prazo confirmado, segundo declarações das entrevistadas:

“Eu sempre vejo o prazo que tenho para fazer a mercadoria com qualidade” (EPP. 10).

Dependendo dos pedidos eu digo o dia que vai estar pronto, é muito difícil eu não entregar no dia que disse (EMP. 03).

Quando questionadas sobre suas prioridades e o principal objetivo do empreendimento, mais da metade das entrevistadas destacou o crescimento e o lucro da empresa. Todavia, também mencionaram: qualidade da mercadoria; satisfação pessoal; satisfação do cliente; e família. Isso fica claro no depoimento a seguir:

Quero atender ao cliente com produto de qualidade, preço justo, que eu tenha lucro e que o cliente fique satisfeito (EMP. 03).

Observou-se que, na ocasião em que são questionadas acerca do principal objetivo de seus empreendimentos, 11 empreendedoras enfatizaram a satisfação do cliente como fator primordial, seguida da satisfação profissional, da qualidade do produto e da família, como está posto na seguinte declaração:

Eu fico preocupada em atender ao cliente, que eu também trabalhe gostando do que faço e faço o possível para participar do dia a dia de minha família, que às vezes é muito difícil (EMP. 12).

Analisando os depoimentos das empreendedoras, constatou-se que os objetivos citados, apesar de não serem elaborados, vão ao encontro do que enfatiza Robbins (2000), ao ser ressaltado que a maior parte das empresas espera um retorno justo sobre os investimentos realizados. Porém, é afirmado também que entre os objetivos estabelecidos estão a satisfação do cliente, a busca de qualidade e o desenvolvimento do funcionário.

Perante o exposto, foi notado que as organizações pesquisadas não tinham os objetivos traçados de maneira estruturada, enquadrando, em parte, na classificação apresentada por Zago (2002), quanto à abrangência (gerais e específicos), ao prazo (longo e curto prazo) e à forma (quantitativo e qualitativos). Na realidade, os objetivos estão ligados diretamente ao atendimento ao cliente; não existem objetivos ligados ao funcionamento da empresa no que diz respeito a investimentos de modo geral.

4.6 ESTRUTURA DA EMPRESA E DIVISÃO DE PODER

É na estrutura da empresa que se definem as relações de poder e se interligam as posições e, conseqüentemente, suas subordinações.

No tocante à análise das entrevistas realizadas com as empreendedoras, foi perguntado sobre o funcionamento da divisão de poder na empresa. Das 14 mulheres 9 responderam que basicamente não existe divisão de poder, pois, como essas empresas tinham de 1 a 5 funcionários, elas se responsabilizavam pela administração de todas as coisas, tendo-se o que se convém chamar de proprietárias gerentes. Elas disseram:

“Eu sou dona e gerente, aí tem as costureiras (EPP.13); Eu faço tudo aqui, sou a dona, a gerente, faço faxina e as duas costureiras às vezes também fazem de tudo. Depende da necessidade (EMP. 02)

Entretanto, também foram encontradas empresas que têm seus papéis bem definidos. A EMP. 03 é constituída pela dona, que ocupa a função de gerente, pelo responsável pela loja, pelo encarregado da costura, pelo encarregado do corte. Cada um desses tem seus respectivos funcionários. Já a EPP. 08 funciona quase da mesma forma, sendo composta pelos seguintes setores: gerência/propriedade, serigrafia, corte, costura, design e atendimento. Apesar de existir essa divisão, a gerente faz a supervisão de todos. Isso acontece porque a gerente é a própria dona do empreendimento e por isso tem essa característica.

Todas as mulheres entrevistadas concordaram que o trabalho em grupo é muito importante:

“Sim é importante. No grupo que trabalha unido o serviço rende mais, a gente nem sente o tempo passar” (EMP.14).

Elas argumentaram que, no momento de tomar decisões, procuram o auxílio da equipe de trabalho para terem mais segurança.

A maior parte das entrevistadas se mostrou insegura quanto à delegação de autoridade, embora a considerem relevante. Elas fazem algumas ressalvas, como: ajuda quando não se pode estar presente; ajuda mais do que atrapalha; ajuda, mas deixando claros os limites de cada um. Das entrevistadas 2 disseram que com certeza dariam mais autonomia aos funcionários, se isso resolvesse as coisas mais rápido. Outras 2 disseram que dar autonomia pode vir a atrapalhar o negócio. A hierarquia é importante, na opinião delas, quando a empresa tem vários setores. Apenas 1 empreendedora disse que não acha a hierarquia fundamental para realização do trabalho.

Ao serem questionadas sobre a gerência participativa nas micro e pequenas empresas, as opiniões são diversas, como apresentado no quadro 11.

Quadro 11 - Opinião sobre gerência participativa

ENTREVISTADAS	OPINIÃO
EMP 09	Difícil se não tem o preparo para esse tipo de trabalho
EPP 10	Difícil porque tem muitas opiniões
EPP 11	Difícil, não entendo bem disso
EPP 01	Pode ser importante devido a várias opiniões
EPP 02	Importante principalmente em empresas grandes
EPP 03	Depende da decisão que vai tomar
EPP 07	Tem que vestir a camisa da empresa
EPP 08	Todos têm que trabalhar com o mesmo objetivo

Fonte: Elaboração da autora

Por meio das informações constantes no quadro, percebeu-se que a gerência participativa é um fator que precisa ser mais bem trabalhado entre as empresas. Isso possibilita que haja um entendimento partilhado do que seja gerência participativa e que todos conheçam como funciona a empresa, para que seja decidido se algo se adéqua ou não à empresa.

Todas as empreendedoras pesquisadas foram favoráveis ao trabalho em grupo, afirmando que apreciam positivamente as opiniões, visto que estas contribuem para o desenvolvimento da empresa, mas também não deixam de estar no controle de todo o processo, ação que influencia na centralização do negócio.

Fazendo-se uma análise dos modelos de estrutura organizacional citados por Robbins (2005), cabe dizer que a estrutura das empresas pesquisadas neste trabalho caracteriza-se como uma estrutura simples, que pertence às empresas que possuem baixo grau de departamentalização, são pouco formais, têm uma autoridade centralizada em uma única pessoa e possuem um controle amplo. Nesse tipo de estrutura existe agilidade e flexibilidade, as responsabilidades são claras e são baixos os custos de manutenção. É mais frequente nos pequenos negócios, em que o proprietário é o principal dirigente.

A divisão de poder, de maneira geral, não ficou bem identificada. Por tratarem-se de micro e pequenas empresas, tem-se uma maior aproximação com as fontes e as formas de poder pessoais elencadas por Robbins (2005), que são:

- A. Poder de talento, que está de acordo com as habilidades, o conhecimento e a perícia;
- B. Poder de referência, que é a identificação das pessoas com recursos ou características pessoais desejadas e admiradas;

C. Poder carismático, que tem como fonte o estilo e a personalidade da pessoa que o detém. É a extensão do poder de referência.

Ainda segundo o autor, o poder é um processo natural em qualquer grupo ou organização, sendo necessário saber como ele é exercido e obtido para que se possa compreender o comportamento da organização como um todo e, nesse caso, faz-se preciso um estudo mais aprofundado sobre tal assunto.

Marinho (2008) destaca, em seu trabalho, as relações de poder apontadas por Foucault, para quem as relações entre as pessoas foram desenvolvidas num estilo piramidal, no qual, normalmente, é cerceado o direito de tomar decisões. Contudo, na realidade, o poder é um instrumento de diálogo entre os indivíduos de uma sociedade.

A maneira como é vista a relação de poder dentro da empresa vai depender de como é entendida a questão de poder, ou seja, do ponto de vista de quem estará observando.

4.7 POLÍTICA DE DIREÇÃO DE PESSOAL

O capital humano é parte essencial de uma empresa e a política de direção de pessoas deve estar alinhada às estratégias da organização. Para a compreensão dessa política, as entrevistadas foram questionadas acerca dos assuntos relativos ao tema.

Quanto às dificuldades que as empresárias enfrentavam para lidar com os funcionários, apenas 1 mostrou-se um pouco desconfortável, por ter algum problema para ensinar as atividades, pois, para ela, todos os funcionários deveriam procurar trabalho já qualificados. As demais disseram que isso não lhes causava nenhum incômodo.

Em se tratando do que as empreendedoras consideravam mais importante para os funcionários (houve mais de uma resposta para essa questão), teve realce “o salário em dia”, que foi seguido de “um bom ambiente de trabalho”, no que tange ao espaço físico e às relações interpessoais, o que reforça a questão do trabalho em grupo.

Ter afinidade com a função desempenhada, responsabilidade e qualificação foram também opiniões também mencionadas pelas mulheres citadas. Uma entrevistada destacou que pequenas atitudes da dona da empresa, em relação às funcionárias, fazem a diferença. Por estarem em foco empresas de micro e pequeno porte, existe maior possibilidade de as proprietárias desenvolverem um relacionamento mais próximo com as funcionárias, situação que foi confirmada nas entrevistas, conforme relatos:

“A maior parte dos empregados são antigos, aí acabo tendo uma aproximação, mas tento respeitar” (EMP. 03).

“Eu não gostaria, mas, pela convivência próxima e diária, termino sabendo de tudo e me envolvo” (EPP. 02).

Fez-se indagação, ainda, sobre a qualificação. Apenas 1 empreendedora disse que não ofertava cursos para os funcionários. As outras responderam que faziam tal oferta, mas constatou-se que não são cursos promovidos por instituições ligadas ao segmento de costura, e sim treinamentos dentro da própria empresa, sob a responsabilidade da dona ou de outra colega de trabalho que tenha certas habilidades. Uma entrevistada disse que quando é contratada alguma funcionária que não tem conhecimento de informática, lhe é oferecido um curso básico.

“Sempre treino as costureiras, melhora o acabamento das peças” EMP. 03.

“Quando chega alguém novato eu sempre ensino como é o trabalho aqui no atelier” (EPP. 12).

Como se nota, a orientação é um fator relevante para o bom desempenho no trabalho. Por isso, as mulheres empreendedoras mostraram-se sempre dispostas a esclarecer qualquer dúvida e a orientar seus funcionários de acordo com o pedido do cliente. A qualificação é de fundamental importância, entretanto, as entrevistadas garantiram que muitas vezes não existe tempo para liberar as funcionárias para participarem de cursos, visto que há muito serviço a ser realizado e a falta de um empregado causa algum transtorno. Assim, entendem que as pessoas devem se qualificar antes de procurar emprego. Inclusive, verificou-se que, no decorrer do estudo, o maior problema é a falta de mão de obra qualificada. Há, nesse caso, um conflito entre a necessidade de qualificação e a falta de disponibilidade de tempo para participação nos cursos.

Segundo Xavier (2006), o gerente precisa ter as seguintes características para fazer uma boa gestão de pessoas: acreditar no ser humano e no seu potencial; estimular os liderados a darem o melhor de si e a atingirem padrões de desempenho mais elevados; gostar de ajudar as pessoas a se desenvolverem e atingirem metas cada vez mais desafiadoras; assumir o papel de comando e a responsabilidade que daí advém; adotar condutas que mantenham um vínculo emocional construtivo com as pessoas – respeito, apoio e orientação.

Na política de direção de pessoas, o gerente é a componente fundamental para a utilização eficaz dos recursos humanos. E, de acordo com as respostas das entrevistadas, que geralmente são as gerentes do seu negócio, existe uma preocupação com o bem estar, o desenvolvimento, o relacionamento e o desempenho dos empregados. Conseqüentemente, a

empresa é favorecida com essas atitudes, que vão ao encontro das características para se fazer uma boa gestão, conforme o autor mencionado.

A habilidade gerencial é um ponto de destaque para o desempenho da empresa. Cassol (2006) enfatiza que essa é uma categoria muito significativa para o sucesso do empreendimento. Em decorrência dessa habilidade, as mulheres tendem a tomar decisões equilibradas, valorizar as relações com os empregados, difundir os objetivos para todos e ter noção de custos e benefícios.

Nas micro e pequenas empresas, o proprietário do negócio é a figura mais importante e a estrutura familiar é uma de suas características mais acentuadas. Na maioria das vezes, o dono é o administrador, o que acarreta a centralização de poder em suas mãos. Já quando se compara essas empresas ao segmento das grandes empresas, nota-se, que são absorvidos os reflexos de como funciona o poder na forma de administrar. A grande empresa tem características de uma organização burocrática, em que predominam características como impessoalidade, formalidade e administração profissional (MOTTA; PEREIRA, 1991). Gerenciar recursos humanos é gerir as características pessoais dos trabalhadores numa empresa, incluindo personalidade, motivação, satisfação no trabalho e empenho no sucesso da organização. Essa é uma área de grande preocupação, haja vista que a prestação final do serviço é feita por pessoas, para pessoas, independente do tamanho da empresa.

Com o objetivo de facilitar o entendimento dos principais resultados encontrados, e finalizar o estilo gerencial, elaborou-se o quadro 12, no qual são apresentadas as categorias de análise encontradas no estilo gerencial das participantes da pesquisa.

Quadro 12 - Principais resultados encontrados no estilo gerencial

Formulação de estratégia	-Defensivo -Prospector -Analítico
Estilo decisórios	-Diretivo -Comportamental -Analítico -Conceitual
Estabelecimento de objetivos	-Satisfação do cliente -Qualidade no serviço -Desenvolvimento da empresa e das pessoas
Estrutura da empresa e divisão de poder	- Maior parte não existe divisão de poder - Apenas 3 com setores com tarefas específicas
Política de direção de pessoal	-Maior parte tem facilidade em lidar com os empregados -preocupam-se com bem estar, desenvolvimento, relacionamento e desempenho

Fonte: Elaboração da autora

No tocante ao estilo gerencial na formulação de estratégias, as entrevistadas demonstraram um perfil mais defensivo e prospector. Nas decisões, predomina o estilo diretivo, devido ao fato de ser preciso tomar decisões de maneira rápida. Dentre os objetivos, a qualidade do serviço e a satisfação do cliente é o ponto fundamental. Já a divisão de poder é praticamente inexistente, segundo entendimento quase unânime, pois, comumente, a gerente/dona exerce todas as atividades. Pode-se constatar que, na maioria das empresas, não existem relações de poder quando leva-se em conta a estrutura, embora não se possa deixar de mencionar que as relações pessoais estão presentes no cotidiano e dentro delas aparecem as relações de poder. E, quando se trata da política de direção de pessoal, há uma preocupação com os direitos dos empregados e o conforto no ambiente de trabalho.

É notório que as mulheres estão mais presentes no mercado de trabalho e também na condição de empreendedoras, e, dessa maneira, a cada dia se intensifica o desejo de se conhecer e compreender esse fenômeno global, tendo em vista a sua relevância econômica, sua importância e seus impactos nos campos social, político e cultural dessa nova sociedade (GOMES, 2004).

Em acréscimo, constatou-se que o estabelecimento de objetivos, apesar de estes não serem elaborados, tem uma grande relevância, como bem postula Robbins (2000), ao mostrar que a maior parte das empresas espera um retorno justo sobre os investimentos realizados, mas elas também podem afirmar que entre seus objetivos estão a satisfação do cliente, a busca de qualidade e o desenvolvimento do funcionário.

Oliveira (2006) faz uma síntese das funções desempenhadas por um gerente, que são: organizar, planejar, dirigir e controlar. Na organização, o gerente deve ordenar e agrupar as atividades e os recursos na busca pelo alcance dos objetivos estabelecidos. No planejamento, deverá traçar os objetivos e os resultados esperados. Na direção, é preciso orientar, coordenar, motivar e liderar as atividades e os recursos com a intenção de atingir o objetivo fixado. E, no controle, faz-se necessário evidenciar a indispensabilidade do constante acompanhamento na avaliação do planejado com o efetivamente realizado, ou seja, é a resposta do negócio. Isso resume o que deveria ser o papel do gerente dentro do empreendimento.

Os resultados apontam que, de maneira geral, o contexto em que foi realizada a pesquisa é bastante diversificado, uma vez que as empresas estavam distribuídas por quase todos os bairros da cidade e possuíam grande tempo de permanência no mercado quanto à faixa etária e ao nível educacional, existiram inúmeras variações. Já em relação ao estilo gerencial não houve muitas diferenças, independente do número de funcionários.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo, buscou-se compreender a realidade das empreendedoras, no que diz respeito ao gerenciamento realizado por mulheres em micro e pequenas empresas na área de confecções em tecido, na cidade do Natal/RN. Diante disso, como também a partir do suporte teórico da literatura, compreendeu-se que muitas mulheres não se enxergam como empreendedoras, apesar de participarem de todo processo empreendedor dentro da cadeia produtiva. Através deste trabalho, foi possível conhecer as ações empreendedoras dessas mulheres frente aos desafios existentes.

A presente pesquisa revelou que a maioria das respondentes construiu o seu negócio com recursos próprios e, em algumas situações, até mesmo sem recursos, por razões relacionadas à busca por independência ao desejo de realização pessoal.

Por meio das análises realizadas, conseguiu-se identificar as características de cada uma das empreendedoras, sendo observadas as características que influenciaram mais diretamente na forma de gerenciamento do negócio. Foi permitido perceber o modo como essas mulheres aprenderam a gerenciar suas empresas e o tipo de situações com as quais têm mais dificuldades de lidar, em relação ao segmento no qual atuam. Houve, por conseguinte, a constatação de alguma ação, por parte dessas empreendedoras, para amenizar essas dificuldades.

Pode-se verificar, também, a predominância da persistência e do otimismo, como sendo características importantes para um empreendedor que deseja obter sucesso em seu negócio.

No que diz respeito à formulação de estratégia, notou-se que as empresas podem ser enquadradas nas categorias defensivo, prospector e analítico.

Quanto ao estilo decisório, as entrevistadas, de forma geral, mostraram-se cuidadosas na hora de tomar decisões, sempre buscando demonstrar segurança, apesar de a maioria das decisões terem que ser tomadas rapidamente. As empreendedoras entrevistadas expuseram que costumam analisar os pontos positivos e negativos de cada situação, procurando se informar sobre o tema abordado, refletindo acerca de experiências anteriores e fazendo comparações com outras situações e opiniões.

Investigando a estrutura da empresa e a divisão de poder, constatou-se que é na estrutura da empresa que se definem as relações de poder e se interligam as posições, e, conseqüentemente, suas subordinações. A divisão de poder, na maior parte das empresas

pesquisadas, não é bem reconhecida como estrutura, nem como estando atrelada a relações interpessoais, talvez por ter-se em destaque micro e pequenas empresas.

Em alusão à política de direção de pessoal, as entrevistadas demonstraram preocupação com o bem estar, o desenvolvimento, o relacionamento e o desempenho dos empregados.

Diante do exposto, e levando em consideração a análise dos resultados obtidos, ficou claro que as micro e pequenas empresas do segmento de confecções, na cidade do Natal/RN, possuem uma permanência no mercado significativa e o estilo gerencial das mulheres pode ser visto como um fator preponderante. Além disso, há um órgão de apoio a micro e pequenas empresas na referida cidade e, provavelmente, faz-se necessário apenas uma melhor forma de integração entre o órgão e as empresas, para que haja um desenvolvimento mais eficaz dessas últimas, tanto em termos gerenciais quanto financeiros.

A principal limitação para a concretização deste estudo está associada ao fato de que a pesquisa poderia ter sido aplicada em mais empresas. No entanto, devido à falta de acessibilidade às empresas e às gestoras, isso não foi possível. Com a aplicação da pesquisa em mais empresas, seria proporcionada uma análise mais abrangente dos estilos de gestão das empreendedoras. Também houve dificuldade no tocante aos aspectos teórico-metodológicos, uma vez que a literatura atual é limitada quando se trata dos estilos gerenciais de maneira didática, o que exige investigações mais aprofundadas.

No âmbito acadêmico, este estudo oferece contribuições consideráveis, visto que possibilita um melhor entendimento e compreensão do tema enfocado. Sugere-se, assim, para trabalhos futuros, a realização desta pesquisa com funcionários das micro e pequenas empresas, com o intuito de se identificar as opiniões desses sujeitos no que tange ao estilo gerencial das empresas lideradas por mulheres, comparando-as com o que foi relatado pelas gerentes entrevistadas neste trabalho. É válido, ainda, aplicar o questionário empregado em empresas de diferentes portes, buscando-se conhecer as diferenças existentes entre essas e as micro e pequenas empresas.

De maneira prática, a pesquisa ofereceu bases sólidas de conhecimento sobre o perfil sociodemográfico e o estilo decisório de mulheres empreendedoras, de modo a estimular a consolidação de mais estudos direcionados para a investigação de questões inerentes ao tema abordado.

Finalizando, este estudo teve como finalidade identificar o gerenciamento realizado por mulheres em micro e pequenas empresas na área de confecções em tecido, na cidade do

Natal/RN. Acredita-se que muitos outros estudos que se preocupam com as condições de trabalho da mulher nos dias de hoje ainda se fazem necessários, visto que, mesmo sabendo que foram muitas as transformações positivas ocorridas, em se tratando da posição ocupada pela mulher no mercado de trabalho, ainda há muito a se aprender e discutir, à medida que se coloca em realce as melhorias e as novas ações para que, cada vez mais, as mulheres possam ser reconhecidas e valorizadas pelas lutas que empreendem diariamente.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÕES. **Indústria do vestuário no Brasil – cenário, inflação, concorrência externa.** Disponível em: <www.abit.org.br>. Acesso em 06 mai. 2014.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE MÁQUINA E EQUIPAMENTOS PARA CONFECÇÃO. **Indústria têxtil do RN registra crescimento em relação a 2012.** Disponível em: <<http://www.abramaco.org.br/publico/noticia.php?codigo=665>>. Acesso em 27 jul. 2014

BARBOSA, Felipe Carvalhal. et al. Empreendedorismo feminino e estilo de gestão feminina: estudo de casos múltiplos com empreendedoras na cidade de Aracaju – Sergipe. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v.5, n.2, p.124-141, Mai/Ago, 2011.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** Lisboa, Portugal: Edições 70, 1977.

BARON, Robert. A; SHANE, Scott. A. **Empreendedorismo: uma visão do processo.** São Paulo: Cengage Learning, 2007.

BARROS, Alice Monteiro. Cidadania, relações de gênero e relações de trabalho. **Revista Tribunal Regional do Trabalho.** 3ª Reg., Belo Horizonte, v.47, n.77, p.67-83, jan./jun.2008

BEDÊ, Marco Aurélio. As Mulheres Donas de Negócio no Brasil. **Boletim Estudos & Pesquisas**, UGE, Sebrae maio/2013. Disponível em: <<http://bis.sebrae.com.br/bis/>>. Acesso em 27 mai. 2014.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas.** São Paulo: Atlas, 2003.

BOM ANGELO, Eduardo. **Empreendedor corporativo: a nova postura de quem faz a diferença.** Rio de Janeiro: Campus Ltda, 2003.

BRASIL. **Constituição**, 1988. Disponível em: <http://WWW.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em 03 de jun. 2014.

BRASIL. Decreto nº 21.417, de 17 de maio de 1932, Regula as condições do trabalho das mulheres nos estabelecimentos industriais e comerciais. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1930-1939/decreto-21417-17-maio-1932-559563-publicacaooriginal-81852-pe.html>>. Acesso em 03 de jun. 2014.

CARNEIRO, José Guilherme Said Pierre. **A gestão empreendedora como fator de sucesso nas organizações empresariais.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/a-gestao-empreendedora-como-fator-de-sucesso-nas-organizaco>>. Acesso em: 17 abr. 2015.

CARREIRA, Denise.; AJAMIL, Menchu.; MOREIRA, Tereza[.]. **A Liderança Feminina no Século 21.** São Paulo: Cortez, 2001.

CASSOL, Neidi K. **A Produção Científica na área de empreendedorismo feminino: análise dos estudos indexados na base de dados do Institute for Scientific Information (ISI).** 2006. 136 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Regional de Blumenau, Blumenau. 2006.

CAVAGNOLI, Irani. **Estilos de gestão: qual é o seu?** Gestão e inovação. Disponível em: <<http://gestaoeinovacao.com/estilos-de-gestao-qual-e-o-seu/>>. Acesso em 30 jan. 2015

COSTA, Ana A. **Gênero, poder e empoderamento das mulheres.** Disponível em: <http://www.adolescencia.org.br/empower/website/2008/imagens/textos_pdf/Empoderamento.pdf>. Acesso em 01 mar. 2014.

Diário Oficial [da República Federativa do Brasil], Brasília, DF, 19 mai. 1932. Seção 1, p. 9666.

DENGEN, Ronald. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial.** São Paulo: MacGraw-Hill, 1989.

DIAS, Edmilson Antonio. **A estrutura psíquica da mulher empreendedora: um estudo de caso através de um recorte psicanalítico.** 2004. 340 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

DOLOBELA, Fernando. **Oficina do empreendedor.** São Paulo: Cultura Editores Associados, 2005

_____. **O Segredo de Luísa** – uma ideia, uma paixão e um plano de negócios; como nasce o empreendedor e se cria uma empresa. São Paulo: Cultura, 1999.

_____. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 34, n. 2, abr./jun. 1999.

DORNELAS, José Carlos. Assis. **Transformando ideias em negócios.** 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005

_____. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferencia em organizações estabelecidas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FALCÃO, João Carlos Freire Marinho. **Estilos de tomada de decisão: um estudo em ginásios, Academias e Health Clubs de Lisboa.** Dissertação (Mestrado em Gestão do desporto – Organizações Desportivas) – Universidade Técnica de Lisboa - Faculdade de Motricidade Humana, Lisboa, Portugal, 2011. Disponível em: <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/3774/1/Tese_Jo%C3%A3o%20Falc%C3%A3o.pdf>. Acesso em 22 set. 2014.

FALCO, de Alessandra: Silva, Castanheira Rômer. O processo de gestão de pessoas em empresas de comunicação. **Revista Comunicação & Mercado/UNIGRAN-Dourados/MS**, vol. 01, n. 01. P. 21-35, jan-jul 2012. Disponível em: <<http://www.unigran.br/mercado/paginas/arquivos/edicoes/1/2.pdf>>. Acesso em 13 abr. 2015.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO RIO GRANDE DO NORTE. **Responsabilidade social empresarial.** Disponível em: <<http://cadindustrial.fiern.org.br/consulta.php>>. Acesso em: 20 mar. 2014.

FEDERAÇÃO DA INDÚSTRIA DE SÃO PAULO. **Produção da cadeia têxtil deve crescer 2,7% em valores em 2013, aponta relatório do IEMI.** Disponível em: <<http://www.fiesp.com.br/noticias/producao-da-cadeia-textil-deve-crescer-27-em-valores-em-2013-aponta-relatorio-do-iemi/>>. Acesso em 16 jun. 2014.

FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerente de pequenos negócios. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 34, n.2, p.5-28, abr./jun. 1999.

_____. Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos, porém complementares. **RAE Light**, v. 7. n. 3, p. 2-7, jul./set. 2000.

GEM – GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. Empreendedorismo no Brasil: 2009. Curitiba: IBQP, 2010. Disponível em: <<http://www.comicro.org.br/imgs/estudos/10-Pesquisa%20GEM.pdf>>. Acesso em 19 mar. 2014.

_____. **Empreendedorismo no Brasil**: 2013. SEBRAE/MG. Belo Horizonte: IBQP, 2014. Disponível em: <<http://www.sebraemg.com.br/Atendimento/bibliotecadigital/documento/Cartilha-Manual-ou-Livro/Pesquisa-GEM-2013---Relatorio-executivo>>. Acesso em 20 mar. 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIMENEZ, Fernando Antônio Prado. et al. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. **Revista administração contemporânea**. v. 3 nº 2. Curitiba, maio/ago. 1999. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65551999000200004&script=sci_arttext>. Acesso em 03 de out. 2014.

GOMES, Almiralva Ferraz. O perfil empreendedor de mulheres que conduzem seu próprio negócio: um estudo na cidade de Vitória da Conquista-BA. **Revista Alcance**. Vitória da Conquista – BA, UNIVALI – v. 11, p. 207 -226, maio/ago. 2004.

_____. SANTANA, Piau Gusmão Weslei; SILVA, Jovino Moreira. **Mulheres empreendedoras**: desafios e competências. Técnica administrativa, Buenos Aires, v. 4, n. 24, out./dez. 2005.

GOMES, Luiz Flávio Autran Monteiro. **Teoria da decisão**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

GONÇALVES, Carlos Alberto. Análise de conteúdo e análise de discurso nas ciências sociais. **Organizações rurais e agroindustriais**, Lavras, v.5, n. 1, p.69-85, jan./jun. 2003.

GOUVÊA, Anna Beatriz Cautela Tvrzská. **Estudo das características pessoais, profissionais e empreendedoras e o entendimento sobre empreendedorismo feminino das empresárias de Blumenau, SC, Brasil**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, SC. 2009.

HISRICH, Robert; PETERS, Michael. **Empreendedorismo**. Tradução Lene Belon Ribeiro. 5 ed. São Paulo: Bookman, 2004.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LEITE, Anilza de Fátima Medeiros. **Empreendedorismo feminino: uma análise a partir das perspectivas da educação e das relações de gênero.** Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa-PB, 2011.

LUDKE, Menga; ANDRÉ. E.D.A. **Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas.** São Paulo, Editora Pedagógica Universitária, 1986.

MACHADO, H. P. V. Tendências do comportamento gerencial da mulher empreendedora. In: ENANPAD. Foz do Iguaçu. *Anais...* Foz do Iguaçu, 1999.

_____. Concepções do papel empreendedor por mulheres empresárias: estudo com mulheres paranaenses. **Temática**, Londrina, n. 18, p. 19-37, 2000.

_____. Empreendedoras e o preço do sucesso. **Revista de Estudos Organizacionais**, Maringá, vol. 1, n. 2, p. 75-88, jul./dez.2000.

MACHLINE, Claude. O processo decisório na gestão de tecnologia. **Revista de administração de Empresas.** São Paulo. v.17 n. 6, nov./dez. 1977.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARINHO, Ernandes Reis. As relações de poder segundo Foucault. **E-Revista facitec**, v.2 n.2, art2, dez. 2008. Disponível em: <<http://www.facitec.br/ojs2/index.php/erevista/article/view/7>>. Acesso em: 15 abr. 2015.

MATTOS, P.; LINCOLN, C. L. A entrevista não-estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise. **Rev. Adm. Pública**, jul/ago. 2005

MAXIMINIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão.** São Paulo: Pearson Prentice Hal, 2006

MELO NETO, Francisco. Paulo; FRÓES, César. **Empreendedorismo social: a transição de uma sociedade sustentável.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

MINER, John B. **Os quatro caminhos para o sucesso empresarial: como acertar o alvo no mundo dos negócios.** São Paulo: Futura, 1998.

MOREIRA, Wellington. **Diferenças entre empreendedor e empresários.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/diferencas-entre-empreendedor-e-empresario/82386/>>. Acesso em: 03 abr. 2015.

MOTTA, Paulo. Roberto. **Transformação Organizacional: a teoria e prática de inovar.** 4 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MOTTA, F. C. P.; PEREIRA, L. C. B. **Introdução à organização burocrática.** São Paulo: Brasiliense, 1991.

NASCIMENTO, Auster Moreira; GUIDINI, Marilene Bertuol; REGINATO, Luciane. Um estudo sobre os efeitos dos estilos de gestão nos resultados econômicos das empresas. In: ENCONTRO DA ANPAD, XXXII. Rio de Janeiro/RJ. *Anais...* Rio de Janeiro/RJ: 6 a 10 set 2008. Disponível em:< <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR-B2067.pdf>>. Acesso em: 09 abr. 2015

NEIRA, Luz García. Design, educação, cultura: origens do projeto têxtil no Brasil. **Revista Brasileira de História da Ciência**. Rio de Janeiro, v. 6, n. 1, p. 18-88, jan./jun 2013.

NETO, Francisco Sergio Almeida; SIQUEIRA, Elisabete Stradiotto; BINOTTO, Erlaine. Empreendedorismo feminino: o caso do setor salineiro – Mossoró/RN. **Revista de Administração da UNIMEP**. Piracicaba, v. 9, n. 2, mai./ago., 2011.

NUNES, Arcenildo Valderes da Silva. **Indicadores de desempenho para as micro e pequenas empresas**: uma pesquisa com as MPE's associadas a microempres de Caxias do Sul/RS. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, RS, 2008.

OLIVEIRA, Marco. Antonio. (org.). **Valeu!**: Passos na Trajetória de um empreendedor. São Paulo: Nobel, 1995.

OLIVEIRA, Pâmella Gabriela; NETO, Bezamat de Souza; CALEGÁRIO, Crsitina Lélis Leal. Empreendedorismo e gestão feminina: a atuação de mulheres empreendedoras em microempresas. **Revista da FAE**. Curitiba, v.13, n.1, p. 1-14, jan./jun. 2010.

OLIVEIRA, Djalma P. R. de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Editora Atlas, 1995..

OLIVEIRA, Djalma P. R. de. **Sistemas, Organizações e Métodos**: uma abordagem gerencial. 16 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PRADO, Caio Júnior. **Formação do Brasil Contemporâneo**: colônia. 12. ed. São Paulo: Brasiliense, 1972.

PEGN. **Pequenas Empresas Grandes Negócios**. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/pme/noticia/2011/09/natal-concentra-polo-de-industrias-texteis-e-de-confeccao.html>>. Acesso em 30 mai. 2014.

ROBBINS, Stephen. Paul. **Administração**: mudanças e perspectivas. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

_____. **Comportamento organizacional**. 11 ed. Tradução técnica Reynaldo Marcondes. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROGERS, P. EBLENKO, M. De quem é o D? Papéis de decisões claros acentuam o desempenho organizacional. **Havard Business Review**. P. 38-49, janeiro de 2006.

SALOMÃO, Cíntia Simone. **Mulheres empreendedoras em pequenas empresas**: análise dos estilos de aprendizagem e dos estilos de liderança. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade de São Paulo, São Carlos, SP, 2011.

SANCHES, Marcos Antônio Gimenes. **A influência dos estilos de gestão nas estratégias de inovação em pequenas empresas**: um estudo multicasos de pequenas empresas do pólo tecnológico de São Carlos – SP. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade de São Paulo, São Carlos, SP, 2005.

SANTANA, João. **Como entender o mundo dos negócios**: qualidade do empreendedor, a empresa, o mercado. Brasília: Edição SEBRAE, 1993.

SANTOS, Déborah Constantino Moutinho; ALMEIDA, Ivana Carneiro. Estratégias adotadas por mulheres empreendedoras: estudo baseado na tipologia de Miles e Snow. In: ENANGRAD - ENCONTRO NACIONAL DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXIII. Bento Gonçalves, RS. 2012. Disponível em: <xiiiengangrad.engangrad.org.br/anaisengangrad/_resources/media/artigos/egc/02.pdf>. Acesso em: 02 out. 2014.

SERVIÇO DE APOIO ÀS PEQUENAS E MICRO EMPRESAS. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Unidade de Gestão estratégica – UGE. Núcleo de estudos e pesquisa. Brasília/DF. 2013. Disponível em: <http://gestaoportal.sebrae.com.br/uf/rio-de-janeiro/sebrae-no-rio-de-janeiro/estudos-e-pesquisas-1/conjuntura-economica/Sebrae_CE_jul13_Sobrevivencia_MPE_%20Brasil.pdf>. Acesso em: 25 jul. 2014. (Coleção estudos e pesquisa).

SEVERINO, Antônio. Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23 ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SCHUMPETER, Joseph. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SCHWERZ, Marina Marta Grinwald. **Mulheres empreendedoras: fatores de sucesso e fracasso em microempresas de pequeno porte no extremo oeste de Santa Catarina, Brasil**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2010.

SOUZA, E. C. L. A Disseminação da Cultura Empreendedora e a Mudança na Relação Universidade-Empresa. In: SOUZA, E. C. L. **Empreendedorismo: C**

ompetência Essencial para Pequenas e Médias Empresas. Brasília: Anprotec, 2001a, p. 28-41.

TRINDADE, Fernanda de Magalhães. **Empreendedorismo por mulheres: um estudo com mulheres proprietárias de empresas turísticas em Florianópolis (SC)**. 2009. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Turismo e Hotelaria) – Universidade do Vale do Itajaí, Balneário Camboriú, SC, 2009.

VASCONCELOS, Vanessa Nunes de Sousa Alencar. **Comportamento empreendedor dos proprietários-dirigentes de micro e pequenas empresas do setor de confecções (vestuário) de Teresina/PI**. 2011. 98 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade de Fortaleza – UNIFOR, Fortaleza, 2011. Disponível em: <http://www2.unifor.br/tede//tde_busca/arquivo.php?codArquivo=877541>. Acesso em 28 mai. 2014.

VEIT, M. R.; GONÇALVES FILHO, C. Mensuração do perfil do potencial empreendedor e seu impacto no desempenho de pequenas empresas. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENAPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. CD Rom.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

XAVIER, Ricardo de Almeida Prado. **Gestão de pessoas na prática: os desafios e as soluções**. São Paulo: Gente, 2006.

ZAGO, Marilise Bassani Marcon. **Implantação de planejamento estratégico e conseqüente sistema de medição em empresa têxtil**: estudo de caso. 2002. 145 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/3736/000342400.pdf>>. Acesso em 25 mai. 2014.

ZANLUCHI, João Batista; SILVA, Eli Conceição. Empreendedorismo feminino no projeto “Venha crescer com Esteio” (RS): uma comparação entre duas organizações. **Revista de Gestão do Unilasalle**. Canoas, v. 2, n. 2, set. 2013

WILSON, Elizabeth. **Enfeitada de sonhos**: moda e modernidade. Lisboa: Ed. 70, 1989.

WINKLER. Carolina Andrea Gomez; MEDEIROS. Juliana. Dificuldades do papel empreendedor desempenhado por mulheres. **Caderno de Administração**. Maringá, v. 19, n. 2. p. 69-76. 2011.

APÊNDICE

APÊNDICE - ROTEIROS DE ENTREVISTAS

UNIVERSIDADE POTIGUAR – UNP PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO – MPA

Esta entrevista tem a finalidade de conhecer o gerenciamento realizado por mulheres em micro e pequena empresas (empreendedorismo), na área de confecções em tecido na cidade do Natal/RN, como trabalho de conclusão do Curso de Mestrado em Administração, na Universidade Potiguar - UNP.

Roteiro de entrevistas

- Perfil da Empreendedora

1. Estado civil
2. Escolaridade
3. Realiza outra atividade ou o empreendimento é a principal fonte de renda? Se sim, qual?
4. Possui experiência anterior ao ramo que atua? Em gestão?
5. Como aprendeu a gerenciar o empreendimento?
6. Procura se atualizar? Como? (internet, cursos, livros, revistas, feiras, estudos)
7. Que idade você tinha quando iniciou na área? Em que ano foi?

- Sobre a Empresa

8. Quantos empregados possui?
9. A empresa é individual, sociedade, familiar?
10. Como iniciou seu negócio? qual fonte de recurso utilizada? (histórico, fez pesquisa de mercado)
11. Qual razão que levou a iniciar este negócio? (se identifica com o ramo de atividade que trabalha, ganhar dinheiro mais rápido etc.)
12. Há participação de familiares? Houve influência? (familiares, amigos)

- Estilo Gerencial

a) Formulação de estratégia

13. Você gosta de desafios?
14. Tem interesse por coisas novas e diferentes?
15. Pensa em expandir seu negócio?
16. O que considera como mais importante no seu produto? (quantidade vendida, qualidade,)
17. Procura aprimorar ou desenvolver novos produtos? (acompanha as mudanças de produtos e do mercado)
18. Quais são os pontos positivos do seu negócio? (o produto por ser diferenciado e de qualidade, não ter chefe, relacionamento com clientes e empregados, crescimento pessoal, se for o produto, pode-se perguntar o que tem de mais importante em seu produto ou serviço)
19. Conhece seu clientes?
20. Quais os principais desafios que você encontra, de ordem pessoal ou profissional? Você vê soluções para eles?

b) Estilo Decisório

21. Como costuma tomar suas decisões?
22. Analisa muito?
23. Costuma fazer consulta, a quem? Trabalha em grupo? (consultando pessoas com experiência, familiares, funcionários, próprios clientes)
24. Pega muitas informações de fontes diferentes para tomar decisões? Ex:
25. Ligam os fatos a empresa como um todo ou tratam isolados?
26. Existem normas a serem seguidas?

c) Estabelecimento de objetivos

27. Possui metas a serem atingidas?
28. Como estabelece seus objetivos? (objetivos da empresa como um todo ou por setores/ longo e curto prazo, qualitativos ou quantitativos, os funcionários tem conhecimento dos objetivos)
29. Quais são suas prioridades? (que o negócio progrida, a família, preocupação sócio ambiental, a empresa se mantém com o lucro do produto oferecido, ou precisam recorrer a empréstimos etc)
30. Qual o principal objetivo do seu negócio? (Este objetivo tem algo ligado à tecnologia, ao ambiente, satisfação do cliente, realização pessoal e profissional, contato e objetivos sociais- dar trabalho para as pessoas)

d) Estrutura da empresa e divisão de poder

31. Como é a divisão de poder na empresa? (tem gerências, setores)
32. Considera o trabalho em grupo importante? (existe recompensa para quem realiza melhor o trabalho)
33. Considera que a delegação de autoridade dá mais autonomia ou atrapalha?
34. Considera a hierarquia fundamental para realização do trabalho?
35. Qual sua opinião sobre a gerência participativa na Micro Empresa, é difícil? Por que?

e) Políticas de direção de pessoal

36. Tem dificuldades para lidar com os funcionários?
37. O que acha que é mais importante para os funcionários? (independência financeira, satisfação, ambiente de trabalho agradável, contatos pessoais com empregados e clientes)
38. Oferece treinamento aos funcionários? Por que? (incentiva eles a se atualizarem, dar algum suporte neste sentido, como, ajuda financeira para cursos ou horário para isso dentro do trabalho)
39. Costuma dar orientações aos funcionários?
40. Tem um relacionamento pessoal com os funcionários ou prefere não misturar as coisas?

Data: _____

Obs.:

ANEXO

ANEXO - ROTEIROS DE ENTREVISTAS DE Oliveira; Neto; Colegário (2010)

Roteiro de entrevistas de pesquisa anterior

- Perfil da Empreendedora

1. Idade de empreendedora
2. Estado civil
3. Escolaridade
4. Realiza outra atividade ou o empreendimento é a principal fonte de renda?
5. Possui experiência anterior ao ramo que atua?
6. É da área administrativa?
7. Quais os meios pelos quais aprendeu a gerenciar o empreendimento?
8. Procura se atualizar? Como?

- Sobre a Empresa

9. Quantos empregados possui?
10. A sociedade é familiar ou individual?
11. Quanto tempo está no mercado?
12. Qual razão que levou a iniciar este negócio?
13. Como iniciou seu negócio, qual fonte de recurso utilizada (histórico)?
14. Há participação de familiares? Houve influência?
15. Qual o faturamento e a lucratividade da empresa?
16. Qual o maior salário e menor salário pago?

- Estilo Gerencial

- a) Formulação de estratégia (inovadora ou conservadora)
 17. Você gosta de desafios?
 18. Tem interesse por coisas novas e diferentes?
 19. Pensa em expandir seu negócio?
 20. O que considera como mais importante no seu produto? (quantidade vendida, qualidade)
 21. Procura aprimorar ou desenvolver novos produtos?
 22. Quais são os pontos positivos do seu negócio?
 23. Possui metas?
 24. Conhece seu clientes?
- b) Estilo Decisório (racionalis ou participativas)
 25. Como costuma tomar suas decisões?
 26. Analisa muito?
 27. Consulta os empregados ou outras pessoas? Quem e por que?
- c) Estabelecimento de objetivos
 28. Como estabelece seus objetivos?
 29. Costuma fazer consultas? A quem?
 30. Quais são suas prioridades?
 31. Qual o principal objetivo do seu negócio? Este objetivo tem algo ligado à tecnologia, ao ambiente?
- d) Estrutura da empresa e divisão de poder
 32. Como é a divisão de poder na empresa?

33. Considera o trabalho em grupo importante?
34. Considera a hierarquia fundamental para realização do trabalho?
35. Qual sua opinião sobre a gerência participativa na Micro Empresa, é difícil, por que?

e) Políticas de direção de pessoal

36. Tem dificuldades para lidar com mão de obra?
37. O que acha que é mais importante para os empregados?
38. Considera que a delegação de autoridade dá mais autonomia ou atrapalha?
39. Oferece treinamento aos empregados?
40. Tem um relacionamento pessoal ou prefere não misturar as coisas?

Quais os principais desafios que você encontra, tanto de ordem pessoal, quanto de ordem profissional? Você vê soluções para eles?