

DESAFIOS GERENCIAIS DAS MULHERES EMPREENDEDORAS: como exercer a liderança em espaços de identidade masculina? O caso da *Alpha* Tecnologia

Louise de Lira Roedel Botelho.

Especialista em Formação de Docentes em TH pela UNIVALI e Especialista no MBA em Administração Global pela Universidade Lusófona de Lisboa-Portugal.

Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina/UFSC e Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento na Universidade Federal de Santa Catarina/UFSC.

Santa Catarina/Brasil

E- mail: louisebotelho@gmail.com

(48) 37217131/ (48) 91045580

Claudine Schons

Especialista em Tecnologias da Informação e da Comunicação em Educação pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul/ PUC-RS e Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento na Universidade Federal de Santa Catarina/UFSC.

Santa Catarina/Brasil

E: mail: schons.schons@gmail.com

(48) 37217121/ (48) 91616380

Beatriz Vieira

Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina/UFSC.

Santa Catarina/Brasil

E- mail: beavieira@gmail.com

(48) 37217121/ (48) 99028558

Cristiano Jose Castro de Almeida Cunh

Doutor em Administração pela Rheinisch-Westfalischen Technischen Hochschule/Aachen e professor do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento na Universidade Federal de Santa Catarina/UFSC

Santa Catarina/Brasil

E- mail: cunha@deps.ufsc.br

(48) 37217121

DESAFIOS GERENCIAIS DAS MULHERES EMPREENDEDORAS: COMO EXERCER A LIDERANÇA EM ESPAÇOS DE IDENTIDADE MASCULINA? O CASO DA ALPHA TECNOLOGIA

RESUMO

O trabalho busca entender o comportamento gerencial da mulher empreendedora de uma forma mais ampla: no cenário tecnológico. Este cenário é caracterizado pelo alto predomínio da população masculina, desde a base a cúpula destas empresas. Neste sentido, é um desafio para as empreendedoras liderarem seus negócios num espaço com características identitárias masculinas. Sob este panorama delineado, esta pesquisa busca primeiro, compreender segundo a percepção das empreendedoras, quais os desafios gerenciais enfrentados por elas e como estas mulheres percebem suas lideranças num espaço tipicamente masculino. Como metodologia de pesquisa, utilizou-se o paradigma interpretativista e a abordagem qualitativa para tecer os pareceres e percepções das empreendedoras entrevistadas. Quanto à amostragem, foram entrevistadas empreendedoras de empresas de tecnologia, sendo estas incubadoras e não incubadoras, todas situadas no estado de Santa Catarina. Este trabalho é parte do projeto de doutorado desenvolvido por uma das autoras e faz parte de uma linha de pesquisa do Laboratório de Liderança e Gestão Responsável do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina.

MANAGEMENT CHALLENGES OF WOMEN ENTREPRENEURS: HOW TO EXERCISE LEADERSHIP IN THE AREAS OF MEN'S IDENTITY? THE CASE OF ALPHA TECHNOLOGY

ABSTRACT

The study attempts to understand the behavior of women entrepreneurial management more widely: in the technological scenario. This scenario is characterized by high prevalence of the male population, the dome from the base of these companies. In this sense, it is a challenge for the entrepreneurial business leaders in an area with features male identity. Under this scenario outlined, this research seeks first, second understand the perception of companies, which the managerial challenges faced by these women and how they perceive their leaders in a typically male. As research methodology, using the paradigm interpretativista and qualitative approach to make the opinions and perceptions of the companies interviewed. As for sampling, were interviewed for entrepreneurial technology companies, which are not incubators and incubators, all located in the state of Santa Catarina. This work is part of the Ph.D. project developed by one of the authors and is part of a line of research of the Laboratory of Responsible Leadership and Management Program of Postgraduate Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina.

Los desafíos de la gestión de Mujeres Empresarias: ¿Cómo ejercer el liderazgo en las esferas de la Identidad Masculina? El caso de la tecnología Alpha

RESUMEN

El estudio intenta comprender el comportamiento de las mujeres gestión empresarial más ampliamente: en el escenario tecnológico. Este escenario se caracteriza por la alta prevalencia de la población masculina, la cúpula de la base de estas empresas. En este sentido, es un reto para los líderes empresariales de negocios en una zona con características de la identidad masculina. En este escenario descrito, esta investigación tiene por objeto primero, segundo entender la percepción de las empresas, que la gestión desafíos enfrentados por estas mujeres y la manera en que perciben sus dirigentes en una típicamente masculinas. Como metodología de la investigación, utilizando el paradigma interpretativista y enfoque cualitativo para que las opiniones y percepciones de las empresas entrevistadas. En cuanto a la toma de muestras, fueron entrevistadas para las empresas de tecnología empresarial, que no son las incubadoras y viveros de empresas, todas ellas situadas en el estado de Santa Catarina. Este trabajo es parte del proyecto de doctorado desarrollado por uno de los autores y es parte de una línea de investigación del Laboratorio de Liderazgo Responsable y Programa de Manejo de Diploma de posgrado en Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina.

1. INTRODUÇÃO

O interesse por estudos relacionados à atividade empreendedora das mulheres tem crescido no mundo todo, na mesma proporção em que tem crescido a participação das mulheres na geração de emprego e renda. O novo papel desempenhado pela mulher na dinâmica econômica e social tem despertado interesse crescente, de forma geral. Sociedade e governos de muitos países reconhecem a importância da colaboração oferecida pelas mulheres a frente da gestão de empresas e como colaboradoras no mercado de trabalho (CASSOL e HOELTGEBAUM, 2007).

Neste sentido, pesquisas sobre mulheres empreendedoras têm crescido consideravelmente nos últimos tempos, caracterizando desta forma, um campo profícuo de estudo dentro da área do empreendedorismo. No Brasil, esta realidade torna-se mais evidente, segundo o *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM 2007), estudo que mede as taxas do empreendedorismo mundial. Neste estudo, as mulheres brasileiras ocuparam, o 7º lugar, no *ranking* mundial como mais empreendedoras, com uma taxa de 12,71% (aproximadamente 8 milhões).

De acordo com este relatório, o Brasil continua entre as nações onde mais se criam negócios, apresentando a melhor relação entre empreendedores e o total da população (um a cada sete brasileiros adultos) bem como, apresenta ainda uma taxa crescente de mulheres empreendedoras (GEM, 2006).

Considerando essas questões, o número de empresas criadas por mulheres é cada vez maior. Outro ponto é que as empresas iniciadas por mulheres têm alcançado uma sobrevivência maior do que a média de vida dos novos empreendimentos. Muitos autores acreditam que estas experiências bem sucedidas de negócios estão intrinsecamente ligadas a forma de liderar das mulheres (MACHADO, 1999).

Sobre este prisma, diversos estudos vêm sendo realizados, um deles é o de Moore (1999), o pesquisador identificou cinco linhas de estudo sobre mulheres empreendedoras: a) comportamento, estereótipos e papéis; b) desempenho, transição e status; c) networks, interações e afiliações; d) descobertas globais; e) comportamento gerencial da empreendedora.

Para Machado, Janeiro e Martins, (2003) este último item salientado por Moore (1999) é fundamental para explicar o sucesso de empresas criadas por mulheres.

Neste sentido, para entendermos o comportamento gerencial devemos passar a entender a liderança que a empreendedora exerce e em qual contexto ela a está exercendo. Pois só assim, poderemos perceber os desafios gerências vivenciados e que os estão por vir em suas trajetórias de negócios.

Sob este panorama delineado, esta pesquisa busca primeiro: compreender a percepção das empreendedoras sobre os desafios gerenciais enfrentados por elas e segundo, como estas mulheres percebem suas lideranças num espaço tipicamente masculino.

Como metodologia de pesquisa, utilizou-se o paradigma interpretativista de Morgan (1980), a abordagem qualitativa (Merriam, 1997), e a modalidade do estudo de caso para tecer os pareceres e percepções das empreendedoras entrevistadas. Quanto à amostragem, foram entrevistadas empreendedoras de empresas de tecnologia, sendo estas incubadoras e não incubadoras, todas situadas no estado de Santa Catarina.

Este trabalho é parte do projeto de doutorado desenvolvido por uma das autoras e faz parte de uma linha de pesquisa do Laboratório de Liderança e Gestão Responsável do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina.

2. O EMPREENDEDORISMO FEMININO

Para Meredith; Nelson (*apud* Pessoa, 2004) o empreendedor é alguém que tem capacidade de ver e avaliar as oportunidades de negócio, prover os recursos para pô-las em vantagem e iniciar ação apropriada para assegurar o sucesso.

Em relação às mulheres empreendedoras o quadro abaixo adaptado de Hilka (2002) apresenta estudos realizados com mulheres empreendedoras.

Figura 1: Comportamento das mulheres ambiciosas

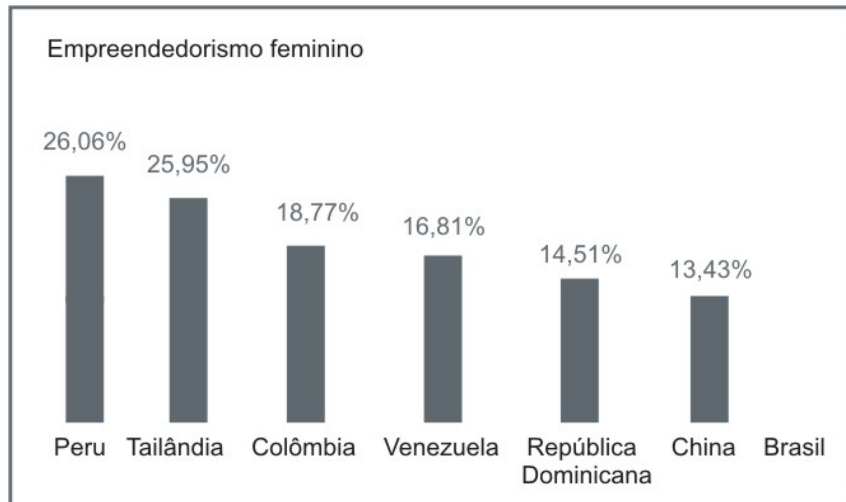
O comportamento das mulheres ambiciosas			
Objetivos	Estrutura	Estratégia	Estilo de liderança
<ul style="list-style-type: none"> • Culturais e sociais • Segurança e satisfação no trabalho • Satisfação dos clientes • Responsabilidade Social 	<ul style="list-style-type: none"> • Ênfase na cooperação • Baixo grau de formalismo • Busca de integração e boa comunicação • Descentralização 	<ul style="list-style-type: none"> • Inovadora • Procura qualidade • Busca de sobrevivência e crescimento • Procura de satisfação geral 	<ul style="list-style-type: none"> • Poder partilhado • Motivação dos outros • Valorização do trabalho dos outros • Atenção às diferenças individuais

Fonte: Adaptado de Hilka (2002).

As mulheres vêm a cada ano conquistando participação no mercado de trabalho. Segundo estudos do Sebrae (2006) nas microempresas, entre 2002 e 2006, houve um crescimento de 39,6% para 41,3% na participação feminina. O crescimento também acontece nas pequenas empresas com um aumento de 36,2% para 37,1%.

Em relação ao empreendedorismo, as mulheres também vêm aumentando constantemente a sua participação, ultrapassando no ano de 2007 o nível de empreendedorismo entre os homens (GEM 2007). De acordo com o Sebrae (2008) esses dados representam uma inversão histórica da participação feminina no mercado de trabalho, pois em 2001 os homens empreendedores representavam 71% contra 29% das mulheres. Para o GEM (2007) a principal motivação feminina para empreender ainda é a necessidade apontada por 68% das mulheres, proporção que cai para 38% quando é apontada pelos homens. Esses dados são apresentados nos gráficos abaixo:

Figura 2: Taxa de empreendedorismo feminino segundo os países.



Fonte: Sebrae (2006); GEM (2007).

Figura 3: Empreendedorismo por gênero no Brasil.

	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Homens	47,6%	56,2%	50%	56,6%	53,2%	57,6%	70,9%
Mulheres	52,4%	43,8%	50%	43,4%	46,8%	42,4%	29,1%

Fonte: Adaptado de Hilka (2002).

Pesquisas desenvolvidas sobre mulheres empreendedoras têm apontado diferenças no estilo de empreender, de gestão e liderança (MACHADO *et al*, 2001). Para autores como Shabbir & Gregorio, 1996; Buttner & Moore, 1997; Lerner, Brush & Hisrich, 1997; Kourilsky & Walstad, 1998; Gimenez, Machado & Biazin, 1998; Anna, Chandler, Jansen & Mero, 1999; Machado 1999; Gundry & Welsch, (2001) estas diferenças podem estar associadas ao gênero.

3. LIDERANÇA FEMININA

A liderança se constitui como um dos temas centrais da literatura sobre a administração e continua a ser vista como um fator crítico na performance de uma organização (POUNDER e COLEMAN, 2002).

Autores como Eagly e Carli (2007), Eagly e Jonshon (2002), Fletcher (2006), Naisibitt e Aburdene (1989), Loden (1996), Carreira; Ajamil e Moreira (2001) consideram que a figura feminina possui certos traços e características que as favorece no exercício da liderança nas organizações, tendo em vista que na atualidade existe a emergência de um novo paradigma organizacional.

Este paradigma esta atrelado no fato de que as organizações passam a serem vistas como organizações baseadas no conhecimento. Para Leite (1994), o conhecimento é a chave que tem aberto e que pode proporcionar às mulheres oportunidades concretas de realização profissional. Levando-se em conta que o atual contexto tende a valorizar o conhecimento gerado pelas pessoas, pressupõe-se que aqueles que detêm qualidades como capacidade para inovar e intuição estão mais bem preparados para ocupar cargos de chefia e liderança dentro de todo tipo de organização, pois não se trata apenas de competência técnica e intelectual, mas, sobretudo, de competência inter-pessoal (GOMES,2005).

Para Naisbitt e Aburdene (1994), as mulheres representam à força de trabalho do futuro, já que o mundo corporativo caminha para valores considerados mais femininos: a importância do relacionamento, o trabalho em equipe, a cooperação no lugar da competição, a participação no lugar da centralização, a socialização no lugar da imposição.

A percepção da emergência de novos paradigmas de gestão que preconizam um estilo de maior humanização das estruturas organizacionais ou, como é chamado por alguns autores, “feminização gerencial” significando: atenção ao outro, intuição, empatia, flexibilidade, cooperação grupal, que são qualidades tradicionalmente atribuídas às mulheres (FONTENELE- MOURÃO, 2006).

As mulheres já trazem contribuições significativas para o novo paradigma das organizações que valorizam características como flexibilidade, sensibilidade, intuição, capacidade para trabalhar em equipe e administrar a diversidade. Esses atributos, segundo alguns estudiosos (CARREIRA, AJAMIL e MOREIRA, 2001), estão em alta e assinalam um emergente estilo feminino de liderança.

No entanto, também não se pode negar que o novo paradigma das organizações modernas parece exigir um perfil de profissional mais flexível, sensível e cooperativo (GOMES, 2005).

Munhoz (2000) acredita que um dos fatores do sucesso de empreendimentos geridos por mulheres passa pelo entendimento da questão de gênero, pela compreensão de que as mulheres, de um modo geral, desenvolvem um estilo singular quando administram, haja vista que sua abordagem de liderança é fruto de um aprendizado originado na infância sobre valores, comportamentos e interesses voltados mais para a cooperação e relacionamentos.

De acordo com Moore e Butler (1997) a estrutura hierárquica de um empreendimento liderado por uma mulher possui uma característica atípica. Este modelo assemelha-se a uma roda, com a proprietária no centro, conectada diretamente com seus empregados e estes unidos um ao outro ao longo da borda.

Para Lessen (1993 *apud* Machado, 2002) o modo de liderar da mulher empreendedora pode ser comparado com o modo no qual a mulher administra sua própria casa: sem hierarquia, com cooperação e estilo fluído.

No que diz respeito ao processo decisório e ao estilo de liderança, características como encorajar a participação, compartilhar poder e informação, assim como estimular, valorizar e motivar os outros no trabalho estão fortemente presentes em mulheres (MACHADO, 2002).

O estilo participativo é a forma que tem sido destacada nos estudos sobre mulheres e gestão, predominando a valorização dos indivíduos, a sensibilidade, a compreensão, a necessidade de conciliação em situações de conflito, o espírito de grupo e a liderança pelo consenso (BOWEN e HIRSRICH, 1986; BETIOL, 2000; MUNHOZ, 2000). Tais características podem ser associadas a uma maior competência comunicativa.

Neste pequeno panorama apontado pelo presente estudo demonstra que boa parte das pesquisas sobre liderança feminina desdobra-se nas vantagens e desvantagens das mulheres na condução de seus negócios, e muito pouco dos trabalhos acadêmicos preocupam-se em seguir o caminho do meio, ou seja, buscar compreender a liderança feminina sem amarras, sem preposições e pré-conceitos. Neste sentido, este trabalho adota esta última perspectiva, ou melhor, tentar entender o comportamento gerencial da mulher empreendedora de uma forma mais ampla.

4. ASPECTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo parte de uma perspectiva interpretativa quanto às discussões teóricas sobre o tema do empreendedorismo feminino, considerando suas características e poder adaptativo, cujas leituras sobre essa temática a elege como vantagem feminina no aspecto da liderança, fortalecendo a identidade feminina dentro desse contexto.

Tal abordagem considera os sujeitos do estudo como atores sociais, priorizando suas perspectivas para o entendimento dos fenômenos. Caracteriza-se ainda por uma análise subjetiva da realidade social que procura clarificar e analisar em profundidade os significados construídos pelos sujeitos pesquisados, dentro do contexto onde o fenômeno ocorre (MERRIAN, 1998; HUGHES, 1980).

Capelle, Brito *et al.*, (2003, p.15) argumentam que é importante o uso de técnicas que possibilitem inovar e “ir mais além, por parte dos estudiosos e estudiosas do gênero”.

Optou-se pelo estudo de caso como método de pesquisa, primeiro baseado na necessidade de ganhar uma compreensão e descrição profunda do tema estudado (MERRIAN, 1998). Gil (2002, p. 54) argumenta que esse procedimento consiste em um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. Segundo, este método permite uma análise intensiva e uma descrição holística, onde o pesquisador pode combinar ferramentas de qualquer outro tipo de pesquisa, como a pesquisa “qualitativa básica, a etnografia, a fenomenologia ou a *grounded theory*” (MERRIAM, 1998, p. 13).

Neste trabalho foram investigadas duas empreendedoras sócias majoritárias de uma empresa de tecnologia localizada na cidade de Florianópolis, no Estado de Santa Catarina. O nome *Alpha* Tecnologia adotado no presente artigo é um nome fictício, optamos por esta adoção, de modo a garantir o anonimato de nossas entrevistadas, assim, seus nomes também foram trocados para a tessitura do presente trabalho.

A coleta de dados deu-se com o uso de entrevistas semi-estruturadas. Foram elaborados roteiros das entrevistas com base no modelo de Seidman (1997). Optou-se por esse modelo de entrevista, pelo fato de oferecer uma margem de liberdade para o entrevistado expor suas experiências e idéias sobre o assunto em pauta. O modelo é composto por três entrevistas. A primeira entrevista estabelece o contexto da experiência dos participantes; a segunda reconstrói os detalhes de suas experiências e o contexto onde

ocorreram; e a terceira encoraja os participantes a refletir sobre o significado de suas experiências vividas. Cabe destacar aqui que, embora o modelo de entrevista de Seidman (1997) seja baseado na linha filosófica da fenomenologia, o presente estudo não se caracteriza como um estudo fenomenológico. Ele se classifica como uma pesquisa qualitativa básica (MERRIAM, 1998),

As entrevistas foram gravadas e transcritas e posteriormente apresentadas a cada entrevistada para suas considerações e análises. Caracterizando desta forma, a validação dos dados a serem trabalhados.

4.1 O cenário da pesquisa: empresas incubadoras e parques tecnológicos

O termo: “incubadora” remete a “aparato para aquecer bebês prematuros” (STAINSACK, 2003). A gênese deste conceito tem o mesmo sentido de “maternar, cuidar, suprir necessidades”, ou seja, o objetivo das empresas incubadoras é de serem cuidadas por órgãos competentes, governo e universidades até o momento em que estejam aptas a enfrentarem a concorrência do mercado, após o período de incubação (ROCHA, 2005).

Esse modelo de incubação teve sucesso no Vale do Silício (Califórnia) e na Route 128 (Massachusetts), no período pós-guerra. Os aglomerados iniciais de empresas de base tecnológica localizavam-se nas proximidades da Universidade de Harvard e Stanford e do Massachusetts Institute of Technology (MIT). Neste sentido as incubadoras de empresas são ambientes dotados de infra-estrutura física e de todo um conjunto de serviços de suporte voltados ao apoio e à criação e desenvolvimento de novos empreendimentos nas mais diversas áreas: setores tradicionais, tecnologia, design, artesanato, etc. (ANPROTEC, 2004).

No Brasil, a primeira incubadora de base tecnológica desponta em Florianópolis, suprimindo a demanda de desenvolvimento científico e tecnológico desta cidade. Criada em 1985 pela Fundação Certi, foi pioneira no Estado e no Brasil, e é o *loci* desta pesquisa. Em 1995 foi transferida para o Parque Tecnológico ParqTec¹. Esta incubadora é considerada a maior da América Latina. Estas faturam atualmente cerca de R\$480 milhões, valor

¹ Parque tecnológico: (a) Complexo industrial de base científico-tecnológica planejado, de caráter formal, concentrado e cooperativo, que agrega empresas cuja produção se baseia em pesquisa tecnológica desenvolvida nos centros de P&D vinculados ao Parque; (b) empreendimento promotor da cultura da inovação, da competitividade, do aumento da capacitação empresarial fundamentado na transferência de conhecimento e tecnologia, com o objetivo de incrementar a produção de riqueza (ANPROTEC; SEBRAE, 2002).

considerado, até então, o maior volume de faturamento de empresas nascentes incubadas (ROCHA, 2005).

Este cenário é caracterizado pelo alto predomínio da população masculina, desde a base a cúpula destas empresas. Segundo dados da Fundação Certi (2004) em Santa Catarina em empresas incubadoras e não incubadoras, as mulheres representam apenas um terço dos empreendedores deste seguimento de negócio. De acordo com Rocha (2005) o cenário das empresas de base tecnológica (EBT's) caracterizam-se por culturas extremamente masculinas, onde poucas mulheres têm acesso aos níveis organizacionais, de maior autoridade e poder, e poucas são as mulheres que empreendem neste seguimento, o que evidencia uma forte cultura masculina delineada pelas pessoas (homens) que constituem aquelas organizações.

Num espaço tipicamente masculino, parece, à primeira vista, que a compreensão da carreira feminina se torna desafiante, pois os desafios gerenciais e do exercício da liderança nestes ambientes tornam-se mais enfáticos e difíceis para as mulheres empreendedoras.

4.2 Refletindo sobre os achados do campo

A fim de facilitar a compreensão do leitor sobre os achados da presente pesquisa, será apresentada um breve histórico da empresa montada pelas duas empreendedoras. Posteriormente, serão explanados alguns temas identificados nas entrevistas. Cabe lembrar que os temas embora sejam apresentados separadamente para facilitar o entendimento, na prática estão entrelaçados.

4.3 Desafios gerenciais enfrentados pelas empreendedoras

A *Alpha* Tecnologia é uma empresa que produz *Softwares*. Joana é uma das fundadoras, e sócia majoritária da empresa. Iniciou a empresa junto com outros dois sócios (homens) logo após sua graduação. No início a empresa funcionava na mesa da cozinha do apartamento de um dos sócios.

“Nós estamos na luta (tempo da empresa no mercado) há quase onze anos, durante este tempo, nem tudo foram flores... quando começamos, começamos com uma empolgação só. Não tínhamos nada, só um telefone, um computador e a mesa da cozinha! De lá pra cá muitas coisas aconteceram”

Joana conta que a *Alpha* surgiu de uma idéia inicial bastante simples, fazer um software que fosse compatível com as necessidades de alguns clientes em potencial, que os procuravam porque sabiam que eram recém formados em Ciências da Computação, onde poderiam desenvolver o que ela chamou de “*um sisteminha para minha empresa*”.

A Cláudia também é fundadora e sócia da empresa, embora possua um pequeno percentual da mesma. Cláudia entrou na sociedade quando a empresa estava já se estabelecendo e entrando na formalidade burocrática. Esta empreendedora é graduada em Letras e entrou no negócio, pois conhecia um dos outros sócios da *Alpha*.

“Informalmente, a Alpha já existia quando eu entrei... na verdade, minha vinda para a empresa foi justamente a necessidade deles de uma pessoa que ajudasse no processo burocrático da empresa, já que os outros estavam voltados ao desenvolvimento do produto para o mercado”.

Ambas empreendedoras possuem terceiro grau completo, são casadas e mães com filhos pequenos (quatro e cinco anos). Estas empreendedoras apontaram como desafios gerenciais:

a) Competência técnica versus competência administrativa:

Para elas, existiu um rompimento entre ser estudante de graduação e ser dona de seu próprio negócio. Ambas salientaram que o fato de tornarem-se empreendedoras fez com que elas percebessem que eram responsáveis não só pelos seus sucessos e vidas individuais, mais que suas trajetórias refletiriam na vida de outras pessoas da empresa.

“Quando eu montei a empresa eu não tinha idéia do que era gerenciar... eu só sabia desenvolver o produto, afinal era isto que eu tinha aprendido na faculdade”

“Entre ser projetista e ser gerente existe um hiato muito grande, é uma mudança muito grande. E acaba mudando tudo, desde como você interage com os outros até seu ponto de vista sobre os problemas da empresa, eu tenho certeza hoje, que eu não estava preparada para isto!”.

De acordo com Motta (2001) o aprendizado gerencial envolve, quatro dimensões básicas: a cognitiva, a analítica, a comportamental e a habilidade de ação (ver quadro 1)

Quadro 1. Significado e objetivo de habilidades gerenciais.

Tipo de habilidade	Significado	Objetivo
COGNITIVA	Saber categorizar problemas administrativos e ver relações entre categorias. Compreender o particular através do conhecimento do geral	Aprender sobre administração a partir do estoque de conhecimento existentes sobre definições de objetivos e formulação de políticas e as idéias sistematizadas sobre estruturas, processos, técnicas e comportamentos organizacionais
ANALÍTICO	Saber a utilidade e a potencialidade das técnicas administrativas e adquirir mais realismo, profundidade e criatividade na solução de problemas	Aprender a decompor problemas administrativos, identificar variáveis fundamentais, estabelecer relações de causa e efeito na busca de novas soluções, objetivos, prioridades e alternativas de ação.
COMPORTAMENTAL	Comporta-se de forma diferente do anteriormente acostumado para obter respostas comportamentais mais consistentes com objetivos de eficiência, eficácia, satisfação e segurança no trabalho	Aprender novas maneiras de integração humana dentre padrões alternativos conhecidos e validades socialmente, como novas formas de comunicação de interação, grupal ou de exercer ou lidar com poder e autoridade
DE AÇÃO	Desenvolver capacidade de interferir intencionalmente no sistema organizacional, ou seja, de transformar objetivos, valores e conhecimento em formas efetivas de ação.	Aprender sobre si próprio, sobre sua função e sobre os objetivos e condições operacionais de sua organização. Desenvolver comprometimento com a missão socioeconômica

b) estabelecimento de parceiros

Para Cláudia, um dos principais desafios enfrentados por ela, foi diante do estabelecimento das relações entre ela com seus fornecedores. Ela conta que:

“No início, quando apareciam os fornecedores ou algo assim, e vinham direto tratar comigo, e eu senti algo muito esquisito por parte deles... eles me perguntavam: - ta mais a senhora não tem algum sócio (homem) com quem eu possa discutir isto? Eu dizia: Eu sou a dona também e você pode discutir comigo! Eu sou a responsável por esta parte! Ou é comigo ou com ninguém! Eles me olhavam estranho, mais com o tempo acabaram se acostumando.

Quando eu digo isto, é porque não aconteceu uma ou duas vezes, mais varias, no início”

Joana argumenta que o que ocorreu com Claudia possa ser reflexo do ambiente e do tipo de empresa que as duas gerenciam.

“Eu acredito assim, aqui é um espaço masculino por excelência, basta ver a quantidade de currículos que recebemos por semana de homens e mulheres, de mulheres recebemos um ou outro, de homens uns oito nove por semana, fora que geralmente nestas empresas trabalham graduados em engenharia, em computação... o que são ambientes de maior quantidade mesmo de homens, aqui é só um reflexo de lá”.

Para Cavedon, Giordane e Craine (2006) determinados espaços ainda são reconhecidos como tipicamente masculinos. Botelho (2008) considera que as mulheres nestes espaços masculinos enfrentam desafios para se sobressaírem, já que suas presenças parecem estar deslocadas do contexto, na visão da sociedade.

c) Partilha do poder e delegação das atividades

Motta (2001) argumenta que a gerência existe simplesmente porque existem atividades que um indivíduo não pode fazer por si só. Necessita da cooperação de outros para uma ação coletiva na busca de um objetivo comum. Para alcançar este objetivo, existem meios que podem ser previamente identificados como mais ou menos adequados para atingir o mesmo fim. Portanto, gerência é o exercício de uma atividade que:

- Exige mais de uma pessoa para exercê-la;
- Existe um objetivo comum;
- Requerem uma ação calculada ou uma racionalidade de meios para se alcançar os fins;
- Necessita de cooperação e coordenação entre indivíduos, para que um não atue em detrimento ou oposição ao outro.

Quanto mais complexa a atividade, maior a necessidade de cooperação e maior a utilização de tecnologias variadas e sofisticadas. Aliás, na maioria das vezes a atividade é exercida para satisfazer a demandas e necessidades individuais, tratadas coletivamente e sempre através de uma organização específica.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme abordado ao longo do artigo, o número de empresas fundadas por mulheres empreendedoras é cada vez maior, além de ter alcançado um índice de sobrevivência maior do que a média de vida de outros novos empreendimentos. E este êxito vem de encontro com a forma de liderança feminina.

Neste sentido, buscou-se compreender a percepção das empreendedoras sobre os desafios gerenciais enfrentados por elas mesmas, e também como estas mulheres perceberam suas lideranças num espaço tipicamente masculino.

Referências Bibliográficas

Anprotec - **Associação nacional de entidades de empreendimentos inovadores**. Disponível em <[www. Anprotec.org.br/anprotec.html](http://www.Anprotec.org.br/anprotec.html)>. Acessado em 24 de maio de 2008.

BELLE, F. Executivas: Quais as Diferenças na Diferença? In: CHANLAT, J. F. (Org.). **O Indivíduo na Organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1994. v.2.

BETIOL, M. I. S. Ser administradora é o feminino de ser administrador? In: **ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, 24, 2000. Florianópolis. *Anais...* Florianópolis: ANPAD, 2000. 1 CD.

BETIOL, M. I. S.; TONELLI, M. J. **A mulher executiva e suas relações de trabalho**. Revista de Administração de Empresas, v. 31, n. 4, p. 17-33, out./dez. 1991.

BOTELHO, Louise de Lira Roedel. **Ascensão profissional de executivas em empresas baseadas no conhecimento**. Florianópolis, 2008. 161 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

BOWEN, D. & HISRICH, R. The female entrepreneur: a career development perspective. **Academy of Management Review**. Vol 11 (2), p. 393-407, 1986.

BRUSCHINI,C. LOMBARDI, L.R e UMBEHAUN,S. Trabalho, renda e políticas sociais: Avanços e desafios. In: CEPIA; UNIFEM; Ford Foundation. (Org.). **O progresso das mulheres no Brasil**. Barueri: RR Donnelley Impressão e Acabamento, 2006, p. 60-93.

BURRELL, G., MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. Heinemann: London, 1979.

CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves, MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes, BRITO, Maria José Menezes et al. **Uma análise da dinâmica do poder e das relações de gênero no espaço organizacional**. **RAE electron.**, vol.3, n.2, p Jul-Dez, 2004.

CARREIRA, D.; AJAMIL, M.; MOREIRA, T. *A Liderança Feminina no Século 21*. São Paulo: Cortez, 2001.

CARLI, L L. Gender and social influence. **Journal of Social Issues**, v.57, p.725-41, (2001).

CARLI, L.L. Gender, Language, and Influence. **Journal of Personality and Social Psychology**, v.59, n. 5, p. 941–951, nov. 1990.

CARLI, L. L. Gender Differences in Interaction Style and Influence: Interpersonal Relations and Group Processes. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 56, n. 4, abr 1989, p. 565–576.

CARR-RUFINO, N. *A mulher bem sucedida*; São Paulo: Market books, 2000

CARREIRA, D; AJAMIL, M.; MOREIRA, T. **A Liderança Feminina no Século 21**. São Paulo: Cortez, 2001.

CARVALHO, A. V.& NASCIMENTO, L. P. **Administração de Recursos Humanos** . São Paulo: Pioneira, 1997.

CATALYST GROUP. Catalyst census of female board of directors of Fortune 500. New York. Catalyst Group, 1998.

CATALYST GROUP. Cracking the glass ceiling: Catalyst's research on women in corporate management. New York: Catalyst Group, 2000.

CAVEDON, N. R.; GIORDANE, C. G; CRAIDE, A. Mulheres trabalhando e administrando espaços de identidade masculina. **Revista de praticas administrativas/ UNICORPORE Educação e Comunicação Corporativas**. – V.2, n.4 jan. /fev. 2006 Maringá: UNICORPORE, 2006.

CASTELLS, M. *O Poder da Identidade*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

EAGLY, A. H. CARLI, L. L. **The female leader advantage: an evaluation of the evidence**. *Leadership Quarterly*. 14: 807-834, 2003.

EAGLY, A. H. CARLI, L. L. **Through the labyrinth: the truth about how women become leaders**. Harvard Business School Press. 2007.

EAGLY, A.H. JOHNSON, B.T. Gender and leadership style: a meta-analysis. **Psychological Bulletin**, 108, 233-256, 1991.

FLETCHER, J. K. (2006). **Gender perspectives on work and personal life research**. Disponível em: www.popcenter.umd.edu/events/nichd/papers/fletcher.pdf
Acesso em: 20 ago. 2007.

FLETCHER, J.K. The Paradox of Post Heroic Leadership: An Essay on Gender, Power and Transformational Change. **Leadership Quarterly**, v.15 (5), p.647-661, 2004.

FONTENELE-MOURÃO, T. M. **Mulheres no topo de carreira: flexibilidade e persistência** – Brasília: Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres, 2006. 92p.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, A.F. O outro no trabalho: mulher e gestão. **Revista de Gestão**, São Paulo, v.12, n.3, p. 1-9, jun-set, 2005.

GOMES, M. T. Abaixo os homens? *Exame*, ed.641, ano 31, n. 16, p. 16-128, 30 jul. 1997.

HILL, L. **Novos gerentes: assumindo uma nova identidade**. São Paulo: Makron Books, 1993.

LEITE, C. L. de P. *Mulheres: muito além do teto de vidro*. São Paulo: Atlas, 1994.

LODEN, M. **Liderança feminina**. São Paulo: Editora Bandeirante, 1998.

MACHADO, H.V. **Tendências do comportamento gerencial da mulher empreendedora**. Anais do Enanpad 1999.

MACHADO, H.V. **Identidade Empreendedora de Mulheres No Paraná**. (Tese de doutorado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

MACHADO, H. V. **Aposentadas e empreendedoras**. In: CONGRESSO DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES, IV., 1999, Viçosa. Anais... Viçosa: Universidade Federal de Minas Gerais, 1999. Becoming entrepreneurs from identification's pattern. In: ICSB WORLD CONFERENCE, 2001, Taipei. Proceedings... Taipei: [s.n.], 2001.

Machado, H. P. V., Barros, G. V., & Palhano, D. Y. M. (2003). **Conhecendo a empreendedora norte-paranaense: Perfil, porte das empresas e dificuldades de gerenciamento**. In Anais EGEPE – 3º Encontro de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresa (pp. 171-197). Brasília, DF: Editora da Universidade de Brasília; Curitiba, PR: Editora da Universidade Estadual de Maringá/ Editora da Universidade Estadual de Londrina.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; NOGUEIRA, E. E. **Identidade organizacional: um caso de manutenção, outro de mudança.** Revista de Administração Contemporânea, p. 35-58, 2001. Edição especial.

MACHADO, H.V; JANEIRO, V; MARTINS, A.B.T. **Empreendedoras: estilo gerencial e desempenho das empresas.** Anais do Enanpad 2003.

MACHADO, H.V; PELISSON, C; ALIGLERI, L.A; GIMENEZ, F.A.P; GOMES, V; ALIGLIERI, L.M. **Comportamento gerencial, gênero e empreendedorismo.** Anais do Enanpad 2001.

MACHADO, H; ST-CYR, L; MIONE, A; ALVES, M.C.M. O processo de criação de empresas por mulheres. **Rae-eletronica**, 2002. Disponível em: <http://www.rae.com.br/eletrônica/index.cfmFuseAction=Artigo&ID=1495&Seção=ORGANIZA&Volume=2&Numero=2&Ano=2003> Acesso em: 10 de agosto de 2006.

MACHADO, H. V. & GIMENEZ, F.P. Casais Empreendedores: do contrato civil ao contrato administrativo. XIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção. **Proceedings**. Rio de Janeiro, 1999.

MALLON, M. e COHEN, L. Time for a Change? Women's Accounts of the Move from Organizational Careers to Self-Employment. **British Journal of Management**, 12, p.217-230, 2001.

MARLOW, S. Self-employed women – new opportunities, old challenges? **Entrepreneurship & Regional Development**, 9, p. 199-210, 1997.

MERRIAM, S. **Qualitative research and case study applications in Education.** San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1988.

MORGAN, G. **Images of organization.** Newbury Park: Sage, 1980.

MORGAN, G. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 1996.

MORGAM, G.; SMIRCICH, L. The case for Qualitative Reserch. **Administrative Science Quartely**, 1980.

MOTTA, P. R. **Transformação Organizacional**: a teoria e prática de inovar. 4^a ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MOORE, D. e BUTTNER, H. Women's organizational exodus to entrepreneurship: self-reported motivations and correlates with success . **Journal of Small Business Management**, jan. p. 34-47, 1997.

MOORE, D. P. e BUTTNER, E. H. **Women Entrepreneurs**. London : Sage Publications, 1997.

MUNHOZ, G. de S. Quais as contribuições que o estilo feminino de liderança traz para as organizações empreendedoras? In: ENCONTRO NACIONAL DE EMPREENDEDORISMO, 1, 2000. Maringá. *Anais...* Maringá: EGEPE, out. 2000, p. 164-176.

NAISBITT, J. ABURDENE, P. **Mega-tendências para as mulheres**. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1994.

OECD. **Proceedings of Women Entrepreneurs in Small and Medium Enterprises**. Paris:OECD, 1998.

OECD . **Les femmes entrepreneurs à la tête de PME: pour une participation dynamique à la mondialisation et à l'économie fondée sur le savoir**. 29-3- nov. Paris, 2000.

OIT – Organisation Internationale du Travail. Programme des activités sectorielles. **La promotion des femmes aux postes de direction**. Genève : Bureau International du Travail, 1997.

ROCHA, Cristina Tavares da Costa. **Gênero em ação: rompendo o teto de vidro? : novos contextos da tecnociência**. Florianópolis, 2005. 244 f.Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Filosofia e Ciências Humanas. Programa de Pós-Graduação em Ciências Humanas

SEIDEMAN, I. **Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in Education and Social Sciences**. 2 ed. New Yourk/Lodon: Teachers College Press, 1997.

STILL, L.; TIMMS, W. *Women in small business: towards a new paradigm*. Disponível em: <<http://www.icsb.org/pubs/1998/papers/index.html>. Acesso em: 15 dez. 2001.

VAN VELSOR, E. HUGHES, M.W. **Gender differences in development of managers: Hoy women managers learned from experience**. (Technical report 145) Greensboro NC. Center of creative leadership, 1990.

WILKENS, J. *A Mulher Empreendedora: como iniciar o seu próprio negócio*. São Paulo: McGraw- Hill, 1989. 339 p.