



ALMIRALVA FERRAZ GOMES

**AÇÃO EMPREENDEDORA E RELAÇÕES DE
GÊNERO: UM ESTUDO MULTICASOS NA
CIDADE DE VITÓRIA DA CONQUISTA, BAHIA**

**LAVRAS - MG
2010**

ALMIRALVA FERRAZ GOMES

**AÇÃO EMPREENDEDORA E RELAÇÕES DE GÊNERO: UM ESTUDO
MULTICASOS NA CIDADE DE VITÓRIA DA CONQUISTA, BAHIA**

Tese apresentada à Universidade Federal de Lavras,
como parte das exigências do Programa de Pós-
Graduação em Administração, área de concentração
em Organizações, Mudanças e Gestão Estratégica,
para a obtenção do título de Doutor.

Orientador

Dr. Juvêncio Braga de Lima

**LAVRAS – MG
2010**

**Ficha Catalográfica Preparada pela Divisão de Processos Técnicos da
Biblioteca da UFLA**

Gomes, Almiralva Ferraz.

Ação empreendedora e relações de gênero : um estudo multicase na cidade de Vitória da Conquista, Bahia. / Almiralva Ferraz Gomes. – Lavras : UFLA, 2010.

440 p. : il.

Tese (doutorado) – Universidade Federal de Lavras, 2010.

Orientador: Juvêncio Braga de Lima.

Bibliografia.

1. Construção social. 2. Empreendedorismo. 3. História de vida.
I. Universidade Federal de Lavras. II. Título.

CDD – 305.554

ALMIRALVA FERRAZ GOMES

**AÇÃO EMPREENDEDORA E RELAÇÕES DE GÊNERO: UM ESTUDO
MULTICASOS NA CIDADE DE VITÓRIA DA CONQUISTA, BAHIA**

Tese apresentada à Universidade Federal de Lavras,
como parte das exigências do Programa de Pós-
Graduação em Administração, área de concentração
em Organizações, Mudanças e Gestão Estratégica,
para a obtenção do título de Doutor.

APROVADA em 03 de agosto de 2010.

Dr. Fernando Gomes de Paiva Júnior	UFPE
Dra. Maria Nivalda de Carvalho-Freitas	UFSJ
Dr. Mozar José de Brito	UFLA
Dra Mônica Carvalho Alves Cappelle	UFLA

Dr. Juvêncio Braga de Lima
Orientador

**LAVRAS – MG
2010**

A Márcio e Laís. Sem vocês, tudo isto não faria sentido...

DEDICO

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela intervenção, pela demonstração de amor e poder, exigindo e dando condições para que eu não desistisse nem desviasse ao longo desse trajeto.

Talvez nesta hora eu não saiba expressar o especial carinho, o amor sincero e a gratidão que tenho aos meus pais, mas sei que estão por trás de cada vitória da minha vida.

Ao meu companheiro, Márcio, por todo amor, carinho e por ter sido um importante interlocutor em momentos cruciais desta pesquisa. Ele contribuiu para que esse sonho se tornasse realidade.

À Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia que vem me acolhendo desde a graduação, em 1992, e neste doutoramento me concedeu afastamento total das atividades acadêmicas e bolsa de estudo.

Um agradecimento especial aos colegas Weslei e Simone, pelo precioso auxílio na elaboração desta tese. Nossas discussões foram fundamentais para que esse trabalho chegasse a este ponto. Enquanto Simone mostrou-me uma janela até então desconhecida no mundo acadêmico, Weslei demonstrou-se um verdadeiro parceiro intelectual. Ambos se revelaram interlocutores acadêmicos genuínos.

À Profa. Elizabeth Loiola da Universidade Federal da Bahia que, apesar dos poucos contatos, acreditou em mim desde o primeiro momento.

À Universidade Federal de Lavras e em particular ao Programa de Pós-Graduação em Administração que acolheu a mim e a minha filha (primeiro em meu ventre, depois, em meu colo).

Ao meu orientador Prof. Dr. Juvêncio Braga de Lima e minha co-orientadora Profa. Mônica Carvalho Alves Cappelle, que por sinal só tive a oportunidade de conhecer depois de iniciado este percurso. Suas orientações eficazes e atentas e suas colocações acadêmico-científicas firmes, porém, necessárias interferiram sobremaneira na qualidade dos resultados aqui obtidos.

Aos professores do DAE/UFLA que com muita competência e presteza me apoiaram durante o curso.

À pronta, gentil e constante atenção da secretária Beth, não me esquecendo da Jaqueline e, mais recentemente, da Deila.

Aos meus colegas de pós-graduação, pela amizade e saudável convivência.

Aos Professores e às Professoras Hilka, Ana Alice, Fernando, Maria Nivalda e Mozar. Suas sugestões e críticas foram importantes para que o presente trabalho tomasse esse corpo.

Às empresárias e demais informantes por me terem confiado suas histórias, dores, alegrias, angústias, dúvidas e expectativas ...

Nesse caminho repleto de dores e alegrias e, principalmente, de muita aprendizagem, muitas pessoas e amigas surgiram. Obrigada a cada uma delas.

“Se enxerguei mais longe foi porque me apoiei nos ombros de gigantes”.

Isaac Newton

“Aquilo que não me destruiu me tornará mais forte”.

Nietzsche

RESUMO

A crítica à visão essencialista de que as mulheres são “natural e essencialmente” diferentes dos homens e de que o sujeito empreendedor possui na sua “essência” e “natureza” determinados atributos norteou o desenvolvimento do presente estudo. Ainda que muitas pesquisas sobre mulheres empresárias tenham sido realizadas, poucas avançaram no sentido de desconstruir e desnaturalizar tais práticas discursivas universais. Com isso, a presente tese estabeleceu como objetivo geral estudar como ações empreendedoras de mulheres que atuam nos setores de educação infantil e agronegócio na cidade de Vitória da Conquista, Bahia, estão entrelaçadas com as relações de gênero, levando-se em conta suas trajetórias de vida pessoal. Para tanto, adotou-se uma orientação interpretativa de análise apoiada na metodologia de estudo de caso e na técnica de pesquisa de história de vida. Na avaliação dos dados coletados, optou-se pela análise de conteúdo. Tendo em vista que a presente pesquisa é de natureza qualitativa, serviram de base empírica quatro estudos de casos, dois do setor de educação infantil e dois do agronegócio. Para compreender as ações empreendedoras e gerenciais das empresárias no seu cotidiano laboral, entrevistaram-se as empresárias e demais atores sociais que com elas se relacionam (no intuito de se conhecer a percepção desses agentes a respeito das ações das empresárias) e utilizaram-se como recursos complementares a observação não participante e a pesquisa documental. A análise dos casos estudados revelou que as circunstâncias, as experiências e as histórias de vida de cada uma das empresárias, ao construir uma concepção social das relações de gênero, interferem de forma atuante nas suas ações e decisões. O presente trabalho defende, portanto, a tese de que tanto relações de gênero quanto ação empreendedora são construções sociais e, como tal, sofrem a interferência e também interferem na própria percepção da realidade. Esta compreensão permite pensar mulheres e homens como construções em incessante processo de elaboração, como também em elaboração encontram-se a história, o complexo tecido social e a intrincada rede de relações culturais. Tal qual um pedaço de fazenda formado por uma infinidade de fios que se entrelaçam constituindo a trama e a urdidura do tecido, a ação empreendedora entrelaça-se, horizontal e verticalmente, com vários outros constructos sociais, entre eles as relações de gênero, para formação do tecido social.

Palavras-chave: Ação empreendedora. Construção social. Empreendedorismo. História de vida. Relações de gênero.

ABSTRACT

The development of this research was guided by the critic to the essentialist vision that women are “naturally and essentially” different from men, and that the entrepreneurs possess peculiar attributes as part of their “essence” or “nature”. Although many studies on women entrepreneurs have been developed, few ones achieved to deconstruct and denaturalize those universal discursive practices. Therefore the overall objective of this research was to study how entrepreneurial actions of women in the sectors of early childhood education and agribusiness are interlaced with gender relationships, considering their life history. For this, it was adopted an interpretative-oriented analysis based on both case study methodology and life history research technique. It was used the content analysis in order to treat the collected data. As the present study constitutes a qualitative research, it was used four case studies as empirical basis. To understand the managerial and entrepreneurial actions of women entrepreneurs in their daily work, it was interviewed the women entrepreneurs and other social actors linked with them (it was aimed to know perception of those people about the entrepreneurial and managerial actions of the women entrepreneurs) and it was used as supplementary resource the non participant observation and documental research. The analysis of the cases revealed that the circumstances, experiences, and life histories of each one women entrepreneurs interfered in their actions and decisions. This study defends, therefore, the thesis that both gender relationships as entrepreneurial action are social constructions and as such they suffer interference and also interfere with the perception of the reality. This comprehension allows us to think women and men as constructions in incessant elaboration process, as well as in elaboration are the history, the complex social woof and the intricate net of cultural relationships. Just as a cloth piece formed by an infinity of threads that interlace to compose the woof and the warp of the cloth, the entrepreneurial action is interlaced with several other social constructs, among them the gender relationships.

Keywords: Entrepreneurial action. Social construction. Entrepreneurship. Life history. Gender relationships.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Quantidade de horas destinadas a entrevistas – Vitória da Conquista – 2009.....	151
Quadro 2	Categorias definidas preliminarmente para a pesquisa – Vitória da Conquista – 2009.....	157
Quadro 3	Categorias de análise da pesquisa – Vitória da Conquista – 2009.....	158
Quadro 4	Legenda para identificação dos participantes da pesquisa – Vitória da Conquista – 2009.....	159
Quadro 5	Síntese de informações estatísticas de Vitória da Conquista (2008).....	172
Quadro 6	Síntese das principais características das empresas investigadas do setor de agronegócio – Vitória da Conquista – 2009.....	268
Quadro 7	Síntese analítica dos casos A e C – Vitória da Conquista – 2009.....	275
Quadro 8	Síntese das principais características das empresas investigadas do setor de educação infantil – Vitória da Conquista – 2009.....	369
Quadro 9	Síntese analítica dos casos B e D	372
Quadro 10	Síntese das principais características das empresárias – Vitória da Conquista – 2009.....	380

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Síntese Teórica: Esquema.	139
Gráfico 1	Professores das etapas de educação básica segundo o sexo – Brasil – 2007	176
Gráfico 2	Preço do café no Brasil entre 1969 e 1997.....	241
Gráfico 3	Professores das etapas da Educação Básica segundo o sexo – Brasil – 2007	365

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Número de sindicatos por classes de participação feminina na diretoria – Brasil 2001.....	28
Tabela 2	Evolução da TEA no Brasil (2000-2008).....	162
Tabela 3	Empreendedores iniciais por gênero no Brasil, 2001-2008.....	165
Tabela 4	Distribuição dos ocupados por porte da empresa, segundo sexo – Região Metropolitana de Salvador – 2007 (em%).....	166
Tabela 5	Valor agregado dos serviços – Os cinco maiores municípios Bahia: 1999, 2006 e 2007.....	169
Tabela 6	Municípios de maior produção de café na Região Sudoeste.....	170
Tabela 7	Mulheres ocupadas na agropecuária por atividade segundo posição na família – Brasil, 2006 (em %).....	174
Tabela 8	Nº de professores na Educação Infantil – Creche por sexo, segundo a Região Geográfica, em 30/05/2007.....	177

LISTA DE ABREVIATURAS

Ami1EmpA	Amiga 1 e ex-cunhada da Empresária A
Ami1EmpC	Amigo 1 da Empresária C
Ami2EmpC	Amiga 2 da Empresária C
Ami1EmpD	Amiga 1 da Empresária D
Cli1EmpA	Comprador 1 da Empresária A
Cli1EmpD	Cliente 1 da Empresária D
EmpA	Empresária A
EmpB	Empresária B
EmpC	Empresária C
EmpD	Empresária D
Fun1EmpA	Funcionário 1 da Empresária A
Fun2EmpA	Funcionária 2 da Empresária A
Fun1EmpB	Funcionária 1 e irmã materna da Empresária B
Fun2EmpB	Funcionário 2 da Empresária B
Fun1EmpC	Funcionário 1 da Empresária C
Fun2EmpC	Funcionário 2 da Empresária C
Fun3EmpC	Funcionário 3 da Empresária C
Fun1EmpD	Funcionária 1 da Empresária D
Par1EmpA	Irmão 1 da Empresária A
Soc1EmpB	Sócia 1 e filha da Empresária B

LISTA DE SIGLAS

AAA	Agronegócio Arara Azul
ABRH-RS	Associação Brasileira de Recursos Humanos – Rio Grande do Sul
ASSOCAFE	Associação de Produtores de Café da Bahia
AT	Agronegócio Tropical
CEFET	Centro Federal de Formação Tecnológica
CEG	Creche-escola Girassol
CIEE	Centro de Integração Empresa-Escola
COOPMAC	Cooperativa Mista Agropecuária Conquistense Ltda
CPR	Cédula do Produtor Rural
CREDIC	Cooperativa de Crédito Rural de Vitória da Conquista
DIREC	Diretoria Regional de Educação do Estado da Bahia
FAINOR	Faculdade Independente do Nordeste
FAINTER	Faculdade Internacional de Curitiba
FJT	Faculdade Juvêncio Terra
FTC	Faculdade de Tecnologia e Ciências
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
IEA	Instituto Educacional Amarelinha
INEP	Instituto Nacional de Educação e Pesquisa
PEA	População Economicamente Ativa
PIA	População em Idade Ativa
PO	Pessoas Ocupadas
SEAGRI	Secretaria de Agricultura, Irrigação e Reforma Agrária
SERASA	Centralização de Serviços Bancários S.A.

TEA	Taxa de Atividade Empresária
UESB	Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia
UFBA	Universidade Federal da Bahia
WEP	Women Entrepreneurship Programme

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	19
2	“EMPREENDEDORISMO FEMININO”: UMA REVISÃO DE LITERATURA	36
2.1	Desenvolvimento dos estudos sobre “empreendedorismo feminino”	38
2.2	Tendências da produção acadêmica nacional e internacional ...	62
3	REFERENCIAL TEÓRICO	65
3.1	Empreendedorismo e seu campo conceitual	66
3.1.1	Abordagens econômicas	67
3.1.1.1	A visão schumpeteriana	74
3.1.1.2	Outras contribuições	77
3.1.2	Abordagens comportamentalistas	83
3.1.3	Empreendedorismo: limitações e reflexões	90
3.1.3.1	Reflexões sobre a expressão “empreendedorismo feminino”	93
3.1.3.2	Ação Empreendedora: uma proposição	99
3.2	Relações de gênero – um debate em construção	104
3.2.1	A Mulher na sociedade: fragmentos de sua história	104
3.2.2	Gênero: uma construção social	118
3.3	Síntese teórica	135
4	MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA	140
4.1	Orientação epistemológica	140
4.2	Natureza e metodologia da pesquisa	142
4.3	Critério de escolha e seleção dos casos	145
4.4	Procedimentos da coleta dos dados	147
4.5	Tratamento dos dados	154

5	CONTEXTUALIZAÇÃO DO CAMPO DE INVESTIGAÇÃO	160
5.1	Empreendedorismo: panorama mundial e nacional	160
5.2	Vitória da Conquista: contexto socioeconômico	166
5.2.1	Contextualização do agronegócio	173
5.2.2	Contextualização da Educação Infantil	175
6	RESULTADOS E DISCUSSÕES	179
6.1	Estudo do setor de Agronegócio: descrição e análise dos casos	179
6.1.1	A pseudoimitação como estratégia de resistência	180
6.1.1.1	Descrição do caso	180
6.1.1.1.1	Descrição da empresa	180
6.1.1.1.2	Trajatória de vida da empresária	182
6.1.1.1.3	Início da carreira como empresária	187
6.1.1.1.4	Dificuldades enfrentadas pela empresária	190
6.1.1.1.5	Cotidiano laboral da empresária	197
6.1.1.2	Análise do caso	209
6.1.1.2.1	Aspectos relacionados à ação gerencial e empreendedora	209
6.1.1.2.2	Aspectos ligados às relações de gênero	214
6.1.2	A resistência circunstancial	225
6.1.2.1	Descrição do caso	225
6.1.2.1.1	Descrição da empresa	226
6.1.2.1.2	Trajatória de vida da empresária	229
6.1.2.1.3	Início da carreira como empresária	235
6.1.2.1.4	Dificuldades enfrentadas pela empresária	238
6.1.2.1.5	Cotidiano laboral da empresária	245
6.1.2.2	Análise do caso	251
6.1.2.2.1	Aspectos relacionados à ação gerencial e empreendedora	251

6.1.2.2.2	Aspectos ligados às relações de gênero.....	257
6.1.3	Agronegócio: análise setorial	266
6.2	Estudo do setor de educação infantil: descrição e análise dos casos	280
6.2.1	O difícil trânsito do espaço privado para o espaço público.....	280
6.2.1.1	Descrição do caso	280
6.2.1.1.1	Descrição da empresa	281
6.2.1.1.2	Trajectoria de vida da empresária	284
6.2.1.1.3	Início da carreira como empresária	290
6.2.1.1.4	Dificuldades enfrentadas pela empresária.....	293
6.2.1.1.5	Cotidiano laboral da empresária.....	303
6.2.1.2	Análise do caso	308
6.2.1.2.1	Aspectos relacionados à ação gerencial e empreendedora	308
6.2.1.2.2	Aspectos ligados às relações de gênero.....	315
6.2.2	Os nossos filhos dos outros.....	332
6.2.2.1	Descrição do caso	332
6.2.2.1.1	Descrição da empresa	333
6.2.2.1.2	Trajectoria de vida da empresária.....	335
6.2.2.1.3	Início da carreira como empresária	340
6.2.2.1.4	Dificuldades enfrentadas pela empresária.....	344
6.2.2.1.5	Cotidiano laboral da empresária.....	349
6.2.2.2	Análise do caso	354
6.2.2.2.1	Aspectos relacionados à ação gerencial e empreendedora	354
6.2.2.2.2	Aspectos ligados às relações de gênero.....	358
6.2.3	Educação infantil: análise setorial.....	368
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS	393
	REFERÊNCIAS.....	397

1 INTRODUÇÃO

A crescente participação feminina nas esferas produtivas, sobretudo, à frente de empreendimentos próprios, tem despertado o interesse de muitos pesquisadores no Brasil e no mundo.¹ Embora a quantidade de estudos tenha aumentado, pouco ainda se sabe sobre mulheres empreendedoras ou sobre o “empreendedorismo feminino”.² Boa parte da produção científica sobre o tema se agarrou à identificação e descrição de características ou atributos que seriam inerentes às mulheres. Em alguns casos se tentava tácita ou explicitamente delinear o perfil da mulher empreendedora. Em certo momento, abonaram estudos que defendiam ou apenas se baseavam em premissas que atestariam comportamentos gerenciais diferenciados de gênero em função de uma alardeada existência de uma “natureza” feminina, oposta, evidentemente, a uma masculina. Apesar de esses trabalhos passarem ao largo das questões mais profundas discutidas pelos estudos de gênero, é inegável o seu pioneirismo na coleta de dados e informações relevantes a respeito da mulher empreendedora. Mais especificamente, foram eles que inseriram a discussão da participação feminina no debate sobre o empreendedorismo.

A deficiência, em determinado momento, de certo norteamto teórico que respaldasse a discussão sobre a complexidade das relações de gênero talvez tenha sido responsável pelo alto índice de heterogeneidade dos discursos na literatura especializada (é verdade que alguns textos, quando analisados sob o olhar de hoje, mostram-se relativamente incoerentes). Mas essa variedade de

¹ No caso brasileiro, as mulheres representam cerca de 44,4% das pessoas ocupadas (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE, 2008c) e 52% dos empreendedores (GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR - GEM, 2008).

² O termo empreendedorismo feminino, no presente trabalho, refere-se a empreendimentos desenvolvidos por mulheres e não a atividades e comportamentos feminilizados que potencialmente podem ser realizados e/ou adotados por homens.

posicionamentos contribuiu, a seu modo, para despertar o interesse da investigação a respeito da mulher empreendedora sob perspectivas também várias. Embora não se possa falar em homogeneidade na produção acadêmica sobre o assunto, a visão de que as mulheres são “essencialmente” distintas dos homens parece ter predominado, principalmente, na década de 1980 (ALDRICH et al., 1989; CARTER, 1989; NEIDER, 1987; SMITH; MCCAIN; WARREN, 1982; WILKENS, 1989), mas também na de 1990 (CROMIE; BIRLEY, 1992; GOSSELIN; GRISÉ, 1990; WHITE; COX, 1991). No entanto, desde a década de 1980 é possível identificar, mesmo que de forma bastante tímida, trabalhos que consideram que as diferenças entre homens e mulheres vão além de fatores biológicos (CRAMER et al., 2001; DIAS et al., 2006, 2007; EDDLESTON; POWELL, 2008; FAGENSON, 1993; FASCI; VALDEZ, 1998; NADIM, 2007; SEXTON; BOWMAN-UPON, 1990; WATKINS; WATKINS, 1983; WELCH; WELCH; HEWERDINE, 2008). Em outros termos, fatores sociais, históricos e culturais acanhadamente passam a ser considerados quando se investiga as diferenças comportamentais entre homens e mulheres. Considerando, no entanto, que os estudos sobre mulheres empreendedoras têm pouco mais de três décadas, um longo percurso deve ser transposto até que se possa falar num corpo teórico de fato amadurecido. Entretanto, dentro da heterogeneidade, certo posicionamento acabou ganhando relevo: menos a defesa do que a crença (um tanto ingênua)³ na existência de uma “essência” ou “natureza” feminina que orientaria as ações gerenciais e empreendedoras de mulheres.

³ Neste aspecto, foi tão influente esse pensamento a respeito da existência de uma “natureza” feminina – que determinaria as ações das mulheres, diferenciando-as daquelas que, talvez no mesmo contexto, fossem adotadas por homens –, que eu mesma reconheço (e o uso do verbo na primeira pessoa aqui é intencional, embora destoe da linguagem do restante deste trabalho) sua interferência em meu pensamento e, conseqüentemente, nos textos que escrevi há apenas alguns anos sobre o tema.

Não obstante a difusão desse pensamento “essencialista” nas publicações – acadêmicas ou comerciais – sobre o tema, alguns estudos avançaram no sentido de superar essa visão, ao levantar o argumento de que diferenças entre posturas ou comportamentos de homens e mulheres tinham um lastro não na biologia dos sexos, mas nas relações de gênero construídas pelo contexto sociocultural em que os indivíduos estavam inseridos. Essa nova perspectiva de abordar o assunto acabou por lançar uma nova luz na análise das relações assimétricas entre homens e mulheres, e na interpretação da própria gênese da constituição social dos papéis desempenhados de acordo com o gênero do indivíduo.

O caminho para a formulação de uma teoria mais vigorosa sobre as relações de gênero não veio à tona abruptamente. Nesse aspecto, foram fundamentais as especulações levantadas pelas várias vertentes do movimento feminista, ainda que, de certa forma, algumas fossem antagônicas a outras (o embate no campo das ideias faz avançar e torna o debate profícuo).

Em determinado momento, os estudos das relações de gêneros se viram “obrigados” a centrar o debate numa questão que, aos olhos de hoje, parece apenas instrumental, mas que foi, no entanto, fundamental: o estabelecimento da diferença entre *sexo* e *gênero*. O exame mais minucioso desta questão por meio de uma perspectiva menos biológica em favor de uma abordagem de cunho mais sociológica (e que será devidamente explorada no referencial teórico) permitiu que se estabelecesse uma nova base para a compreensão das diferenças observadas entre homens e mulheres. Nesse ponto, o conceito de construção social formulado por Berger e Luckmann (2010) foi o grande norteador das análises desenvolvidas neste trabalho. É verdade que algumas ressalvas podem até ser feitas à formulação dos sociólogos. Mas a maioria delas parece bastante injusta, principalmente quando se aponta uma suposta ênfase ou exagero na interferência do meio social na maneira com que o indivíduo interpreta e se

movimenta no mundo, como se os autores estivessem apenas dando uma roupagem nova à tese do determinismo social tão em voga no século XIX. Na verdade, como dito anteriormente, Berger e Luckmann (2010) falam de uma interferência do complexo ambiente sociocultural, não exatamente de um determinismo incontornável e avassalador, como pressupunham certas correntes do positivismo.⁴ Ao contrário dos naturalistas e do cientificismo do século XIX, o gênero, a partir do conceito de construção social de Berger e Luckmann (2010), passa a ser “desnaturalizado”, o que permite pensar mulheres e homens como construções incessantemente em processo de elaboração, como em elaboração encontram-se a história, o complexo tecido social, e a intrincada rede de relações culturais (NARVAZ; KOLLER, 2006; SARDENBERG, 2004; SCOTT, 1990).

As discussões travadas a respeito de relações de gênero começam apenas agora a exercer alguma influência (ainda que tímida) sobre as pesquisas que têm como objeto o empreendedorismo. Mas, embora não se possa falar em uniformidade na produção acadêmica que trata do chamado “empreendedorismo feminino”, a revisão de literatura realizada no presente trabalho revelou que boa parte dos escritos sobre o tema ainda restringe-se apenas a identificar e nomear supostos atributos das mulheres (a perseverança, o estilo cooperativo, a disposição de trabalhar em equipe...), identificando-os à sua “essência” (ALDRICH et al., 1989; BOOHENE; SHERIDAN; KOTEY, 2008; CANTZLER; LEIJON, 2007; CARTER, 1989; CROMIE; BIRLEY, 1992; GOSSELIN; GRISÉ, 1990; KYRO, 2001; NEIDER, 1987; ORSER; RIDING;

⁴ Talvez principalmente a do filósofo e historiador francês Hipólito Taine (1828-1893). Taine chegou a estabelecer um método (*Método de Taine*), que consistia em estudar a história e conhecer o ser humano a partir de três perspectivas que se complementavam: o meio ambiente, a raça e o momento histórico. Ele também aplicou esses critérios deterministas no estudo da psicologia, da arte e da literatura, considerando-os igualmente como produtos do ambiente e da raça e do contexto histórico (ABBAGNANO, 2009).

MADILL, 2002; RENTSCHLER, 2007; SMITH; MCCAIN; WARREN, 1982; WHITE; COX, 1991; WILKENS, 1989). Conquanto ainda seja forte, a marca de uma postura essencialista, assinalada por uma ênfase exagerada nas possíveis diferenças entre homens e mulheres, aos poucos a presença de um arcabouço teórico, epistemológico e ontológico que se apoia na tradição dos estudos de gênero começa a se insinuar nas pesquisas sobre mulheres empreendedoras. É verdade que, como aponta as discussões travadas no capítulo 3 desta pesquisa, às vezes as relações de gênero não são consideradas ou então são arroladas apenas para reforçar ideias pré-concebidas que insistem em diferenças tidas como imanentes e inatas. Ainda se fala muito numa “alma” ou “essência” feminina em oposição a uma “natureza” masculina, tudo isso em detrimento de uma investigação mais acurada a respeito do papel do contexto sociocultural na formatação e na preservação dessas diferenças.

A construção social do gênero se dá, em muitos casos por meio de controles, ao mesmo tempo óbvios e sutis. Lianos (2003), ao discutir essa questão na sociedade pós-industrial, considera que o controle institucional altera o comportamento humano e as relações sociais. Isso acontece porque, na sociedade capitalista, a regulamentação social é, em grande parte, criada por instituições, que colaboram na determinação de quais papéis sociais são mais “pertinentes” a homens e a mulheres. Essas regras, ditadas pela lei e/ou pela tradição, sustentam-se em valores que veiculam ideias, tidas pelo senso comum, como verdades absolutas. Uma observação mais detida, entretanto, revelará que geralmente as sociedades humanas não confiam ao acaso a distribuição desses papéis. De fato, há um considerável esforço social para tornar os papéis das mulheres atrativos apenas a elas e bem pouco atrativos a eles, e vice-versa.

Um bom exemplo desse esforço social é o da feminização da profissão de professor (principalmente das etapas iniciais). Esse processo tem uma relação muito estreita com certos valores vigentes na sociedade brasileira desde o século

XIX, que encarava a atividade como adequada ao sexo feminino, por ser identificada com profissão de “cuidado” (FONTENELE-MOURÃO, 2006; SIQUEIRA, 2002). De acordo com Campos (2001), as primeiras escolas normais, surgidas no século XIX, refletiam uma tendência geral da época que propalava o magistério não como uma profissão, mas sim como uma vocação, para a qual eram necessárias dedicação, qualidades morais e aptidão. A partir daí, emergiu a ideia de que o exercício da atividade docente, especialmente no que se referia às crianças, era função própria ou mais adequada às mulheres, uma vez que elas teriam habilidades “natas” e necessárias ao *métier*. Além disso, nessa época já se verificava certo empenho em estimular o interesse das mulheres em frequentar as escolas formadoras de professoras do antigo primário, entre outros motivos, porque a má remuneração paga aos mestres não atraía os representantes do sexo masculino, a quem cabia sustentar as famílias.

Assim, a assimilação do magistério para crianças como uma atividade exclusivamente feminina foi sendo construída dentro de um contexto sociocultural bem específico. Forjou-se uma espécie de laço doméstico e materno com a profissão de educador e, por conseguinte, a gestão de escolas, notavelmente, da educação infantil, mas também do ensino fundamental⁵ (principalmente fundamental 1) acabou também se tornando uma atividade predominantemente feminina.⁶ Assim, uma das formas que as mulheres encontraram de inserção no mercado de trabalho foi em empreendimentos relacionados pelo senso comum e pela força da tradição como extensivos ao lar:

⁵ De acordo com o Plano de Desenvolvimento da Educação (leis nº 11.114/2005 e 11.274/2006), a organização da educação básica passa a ser a seguinte: ensino infantil (destinado a crianças de até 5 anos de idade), ensino fundamental (que tem sua duração ampliada para um total de 9 anos de ensino, sendo 5 anos no fundamental 1 e 4 anos no fundamental 2) e ensino médio (duração de 3 anos) (BRASIL, 2007).

⁶ No contexto do município de Vitória da Conquista e região, por exemplo, todas as escolas de ensino pré-escolar da rede particular são dirigidas por mulheres, não obstante a existência de homens figurando como sócios (DIRETORIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO DO ESTADO DA BAHIA - DIREC, 2008).

uma vez que a mulher é responsável pela educação dos filhos no espaço doméstico, então ela passa a ser considerada fortemente habilitada para também educar os filhos dos outros.

Embora hoje já se encontre mais diversidade de gênero na educação infantil e no ensino fundamental 1, não se pode negar que, num dado momento, a restrição aos homens teve um impacto relativamente positivo para as mulheres. O magistério representou uma das poucas portas de entrada da mulher para o espaço público, ainda que orientada por princípios da vida doméstica, e também significou uma forma de ascendência no mundo do trabalho. A possibilidade de sair de atividades laborais desgastantes próprias das esferas produtivas ou dos trabalhos domésticos e a passagem de um trabalho manual para um trabalho caracterizado pelo exercício intelectual significaram, na história da mulher trabalhadora, uma forma de “libertação” das fábricas, das relações patriarcais e uma pretensa elevação de *status* social (CAMPOS, 2001).

De qualquer maneira, está claro que, por muito tempo (e ainda com reflexos nos dias atuais), as atividades desenvolvidas por mulheres na esfera pública estiveram quase invariavelmente relacionadas às atividades do lar. O trabalho fora do ambiente privado só era socialmente conveniente se se tratasse de uma atividade que representasse a extensão dos labores domésticos. As atividades mais típicas do espaço público, ao contrário, estiveram sempre restritas ao indivíduo do sexo masculino. E, de certa forma, até hoje a decisão de trabalhar fora ou de ocupar um lugar na esfera pública, em muitos casos, ainda parece ser influenciada pelo paradigma que associa a mulher ao ambiente doméstico.

O papel da mulher como mais apta para a administração do lar e criação dos filhos constitui um fato cultural e socialmente definido, muito embora as justificativas para a definição desse papel venham apoiadas em pressupostos de ordem biológica. De acordo com Bourdieu (2007), a diferença anatômica entre

os sexos acaba sendo vista como uma justificativa natural da diferença socialmente construída entre os gêneros. Por meio dessa diferença se “legitima uma relação de dominação inscrevendo-a em uma natureza biológica que é, por sua vez, ela própria uma construção social naturalizada” (BOURDIEU, 2007, p. 33). O trabalho coletivo de “socialização do biológico” e de “biologização do social” produz efeitos reais nos corpos e nas mentes fazendo crer numa construção social naturalizada, como o “fundamento in natura da arbitrária divisão que está no princípio não só da realidade como também da representação da realidade” (BOURDIEU, 2007, p. 9-10).

De certa forma, o modo de classificar o mundo, segundo Bourdieu (2007), está profundamente de acordo com uma visão androcêntrica. Esta visão está inscrita nas coisas e nos corpos de diferentes maneiras e também é encontrada desde as rotinas da divisão do trabalho até os rituais coletivos ou privados, como a exclusão das mulheres de alguns espaços considerados masculinos, por exemplo. Nesse contexto, o conceito de *habitus*, entendido como aquelas disposições socialmente construídas que orientam a ação, ajuda a entender a dominação masculina e se apresenta como uma categoria fundamental para o estudo das relações de gênero.

O agronegócio⁷, ao contrário dos empreendimentos escolares de educação infantil, por exemplo, mostra-se, como um espaço ocupado predominantemente por homens. Aliás, nota-se que há tempos existe uma

⁷ Gasques et al. (2004, p. 10) definem o agronegócio como a soma das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, processamentos e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos a partir deles, ou seja, agronegócio é nada mais que uma “cadeia produtiva que envolve desde a fabricação de insumos, passando pela produção nos estabelecimentos agropecuários e pela sua transformação, até o seu consumo”. Assim, de acordo com tal conceito, a agricultura passa a ser abordada de maneira associada aos outros agentes responsáveis por todas as atividades que garantem a produção, transformação, distribuição e consumo de alimentos. Assim sendo, a agricultura passa a fazer parte de uma extensa rede de agentes econômicos e pode ser tratada como uma empresa rural.

divisão de trabalho neste segmento muito similar ao que ocorre na sociedade como um todo, onde à mulher cabe o cuidado com a casa e filhos (atividades reprodutivas) e ao homem o provento do lar (atividades produtivas). Entretanto, mudanças vêm ocorrendo, principalmente nas últimas décadas, e já é possível identificar mulheres, embora em número ainda reduzido, desempenhando tarefas e gerindo empreendimentos tidos como exclusivos do universo masculino, como é o caso de certos setores do agronegócio pernambucano (AMORIM; BARROS, 2006).

Essa, porém, não é a regra. Em muitos campos profissionais, as mulheres já alcançaram uma participação significativa. Mas, no meio rural, pelo menos na condição de empresária, a mulher ainda tem pouca atuação, encontrando-se com frequência à margem do processo de tomada de decisões. De acordo com o Censo Agropecuário de 2006 (IBGE, 2009), as mulheres estão à frente de aproximadamente 12% das propriedades rurais brasileiras. Além de as mulheres possuírem uma baixa participação nesse segmento, na maioria das vezes, as propriedades dirigidas por elas se restringem à produção para a subsistência, segundo o IBGE (2009). Ademais, assim como uma minoria de mulheres comanda propriedades rurais, também uma minoria participa da direção dos sindicatos, sejam urbanos ou rurais, como pode ser verificado na Tabela 1, extraído do **Anuário dos Trabalhadores** (DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS - DIEESE, 2007). Principalmente, quando o sindicato é patronal rural, a participação das mulheres na diretoria, na maioria das vezes, não ultrapassa 25% do quadro.

Tabela 1 Número de sindicatos por classes de participação feminina na diretoria – Brasil, 2001

Tipo de sindicato	Classes percentuais de participação feminina na diretoria					
	Não tem	Até 25%	De 26% a 50%	De 51% a 75%	De 76% a 100%	Sem declaração (1)
Trabalhadores urbanos	2.336	2.454	1.529	662	450	12
Empregados urbanos	1.611	2.065	1.376	605	402	11
Profissionais liberais	86	233	94	36	34	ND
Trabalhadores autônomos	354	142	56	20	13	ND
Trabalhadores avulsos	285	14	3	1	1	1
Trabalhadores rurais	627	1.569	1.482	197	33	3
TOTAL (trabalhadores)	2.963	4.023	3.011	859	483	15
Empregadores urbanos	1.452	1.079	220	49	15	5
Empregadores urbanos	1.428	1.048	213	49	15	5
Agentes autônomos	24	31	7	ND	ND	ND
Empregadores rurais	1.252	477	49	4	1	4
Total (empregadores)	2.704	1.566	269	53	16	9
TOTAL GERAL (trabalhadores+empregadores)	5.667	5.579	3.280	912	499	24

Fonte: DIEESE (2007)

(1) Não há informação do sindicato

Em se tratando da divisão sexual do trabalho no meio rural, Boni (2006), Cappellin e Castro (1997) e Stropasolas (2004) apontam que, mesmo em pleno século XXI, ainda persiste no campo uma explícita divisão de trabalho baseada no gênero. Não obstante as mudanças que vêm ocorrendo no mundo do trabalho, sobretudo com a difusão da agricultura empresarial, a empresa rural, na maioria das vezes, é uma organização familiar onde tradicionalmente o papel da mulher é o da parte subordinada, pelo menos nas relações com a esfera pública.

Em pesquisa realizada por Cappellin e Castro (1997) em assentamentos rurais no Rio de Janeiro e em São Paulo, as autoras concluíram que, embora já se verifique certa tendência de se ampliar a atuação feminina no processo de tomada de decisões em propriedades agrícolas, principalmente naquelas em que as trabalhadoras já tiveram experiências de trabalho no meio urbano no passado, de um modo geral, a participação feminina é intensa na esfera do *fazer*, manifesta-se menos enfaticamente na esfera do *pensar* e de forma bastante limitada se apresenta na esfera do *decidir*. De acordo com Cappellin e Castro (1997), ainda se perpetua uma divisão de gênero do trabalho, no ambiente rural, baseada em relações familiares que concentram o poder nas mãos dos homens.

Não é de se admirar, portanto, que se venha a associar a lide e a gestão da empresa rural ao universo masculino, pois a divisão de gênero, que assegura a dominação masculina, está fortemente presente nas práticas cotidianas, na ocupação e divisão do espaço, na organização do tempo, ou seja, no *habitus* de cada indivíduo – e de tal forma que, como disse Bourdieu (2007), parece “natural”.

Diante do exposto, um dos pressupostos deste trabalho é o de que os conceitos de “masculino” e “feminino” são construções socioculturais. Por conseguinte, a divisão de trabalho por gênero pode variar a depender do grupo social ou do contexto cultural. Mais incisivamente, as diferenças entre o comportamento de homens e de mulheres não são estabelecidas de forma

“natural”, como se fossem inatas a cada um dos sexos: elas são construídas por meio da socialização, persuasão, controles sociais etc.

Ainda que muitos estudos sobre mulheres empreendedoras tenham sido realizados, poucos avançaram no sentido de desconstruir e desnaturalizar as práticas discursivas universais de que homens e mulheres são “natural e essencialmente” diferentes. Haja vista a escassez de estudos que analisem o gênero como referência à localidade e especificidade de cada discurso, sobretudo desconstruindo e reformulando “verdades universais”, a presente tese propõe-se a discutir, a partir de uma perspectiva multi e interdisciplinar, duas temáticas cujo diálogo ainda não se estabeleceu com profundidade: **Empreendedorismo e Relações de Gênero**. Tais temáticas exigem uma abordagem, como já se disse, multi e interdisciplinar porque se referem a questões que atravessam diferentes campos de estudos e não cabem nem dentro de uma matriz disciplinar única e nem mesmo num conjunto reduzido de matrizes disciplinares. O desafio quanto ao caráter interdisciplinar deste estudo, portanto, faz pressupor que tanto *empreendedorismo* quanto *relações de gênero*, enquanto concepção e campo de estudos, integram mais de uma área do conhecimento e exigem a contemplação do seu dimensionamento de modo não fragmentado, a partir de um olhar que agregue disciplinas várias (MORAES, 1998). Reflexos desta escolha interdisciplinar podem ser observados no desenvolvimento desta pesquisa, uma vez que, sempre que oportuno, enfoques diferenciados dialogam entre si na medida em que conceitos desprendem-se de suas matrizes disciplinares originais para viabilizar uma articulação dialógica.

Numa perspectiva reducionista, a discussão em torno de empreendedorismo, de um modo geral, parece às vezes girar em torno da ideia de que o indivíduo empreendedor apresenta certas características que o tornam um ser “especial”. Não obstante às diferenças de interpretação a respeito do empreendedor, pois cada pesquisador utiliza os princípios de suas próprias áreas

de conhecimento para desenvolver o conceito, observa-se um estreitamento do foco no sujeito.

Os economistas, por exemplo, associam o empreendedorismo ao desenvolvimento econômico e o empreendedor ao agente propulsor da inovação e, por conseguinte, às forças direcionadoras de desenvolvimento (FILION, 1999b; JULIEN, 2010). Já os comportamentalistas voltam seu interesse para aspectos subjetivos do sujeito empreendedor, do seu comportamento, buscando identificar inclusive suas características atitudinais. O foco no sujeito (dada tanto pelos economistas quanto pelos comportamentalistas), de certa forma, implicou num processo de naturalização do empreendedorismo. Isto porque a ênfase seja na capacidade de inovação, seja no comportamento suscitou uma crença de que um indivíduo para ser empreendedor(a) deve possuir no seu âmago determinadas características.

Ao desviar o foco do sujeito para a ação, resgatando o conceito de ação empreendedora, abre-se um novo e mais promissor caminho, na medida em que se evitam certas crenças estereotipadas de que o agente empreendedor necessariamente deve ter uma personalidade marcada por certos atributos. Ademais, esta crença essencialista alcança não só a discussão a respeito do empreendedorismo, mas ela cria e reforça o mito da existência de um tipo outro de empreendedorismo: o “empreendedorismo feminino”. No primeiro caso, estabelece-se como verdade o mito da singularidade do sujeito empreendedor; no segundo, defende-se a tese de que as mulheres possuem habilidades diferenciadas e inerentes à sua “natureza” feminina, que lhe dariam vantagens sobre os homens em inúmeras situações no ambiente dos negócios.

Assim, faz-se necessário estabelecer uma ruptura com certas visões predominantes do empreendedorismo, abandonando-se o foco no sujeito para concentrar a atenção na noção de ação empreendedora. Este movimento abre espaço, então, para a instituição de um diálogo profícuo entre os estudos sobre

empreendedorismo e os estudos de gênero. Este diálogo, por sua vez, servirá como alicerce para outra ruptura no campo do empreendedorismo: a adoção de uma visão de gênero em que se descartam especulações de cunho essencialista.

Diante da proposição de que o foco do empreendedorismo deve ser desviado do agente empreendedor para a ação empreendedora e na de que a maior parte das diferenças entre homens e mulheres é construída socialmente, o seguinte problema de pesquisa é levantado: Como ação empreendedora e relações de gênero se entrelaçam na vida de mulheres que atuam nos setores de educação infantil e agronegócio na cidade de Vitória da Conquista?

Tendo-se em conta que o pressuposto central deste trabalho ancora-se na pressuposição de que ação empreendedora e relações de gênero se entrelaçam na vida de mulheres empresárias, estabeleceu-se o seguinte objetivo geral de pesquisa: estudar como ações empreendedoras de mulheres que atuam nos setores de educação infantil e agronegócio na cidade de Vitória da Conquista, Bahia, estão entrelaçadas com as relações de gênero, levando-se em conta suas trajetórias de vida pessoal. Para tanto, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: conhecer a trajetória de vida pessoal e profissional de empresárias; identificar as principais especificidades encontradas pelas empresárias no que tange às relações de gênero; conhecer as ações empresariais que essas mulheres praticam habitualmente; compreender os principais elementos orientadores das ações empreendedoras e gerenciais dessas mulheres; conhecer a percepção de atores sociais próximos a respeito das ações empreendedoras e gerenciais das empresárias; compreender as ações empreendedoras como construção social.

Diante do exposto acima, algumas questões – que justificam esta pesquisa – ficam, de certo modo, evidentes: a carência, principalmente em nível nacional, de trabalhos no campo dos Estudos Organizacionais sobre mulheres empresárias que levem em conta as discussões travadas pelos Estudos de Gênero; a necessidade de estabelecer uma discussão que aponte para a superação

da visão essencialista sobre a ação de empresárias apoiada em supostas diferenças inatas nas aptidões de mulheres e de homens; o estabelecimento de um debate sobre o papel da cultura e da sociedade na divisão do trabalho segundo critérios de gênero; possibilidade/necessidade de se defender nos Estudos Organizacionais a perspectiva de análise dos conceitos de empreendedor/empreendedorismo com base não no agente empreendedor, mas na ação empreendedora.

Tendo em vista que a presente pesquisa é de natureza qualitativa, serviram de base empírica quatro estudos de casos, dois do setor de educação infantil e dois do agronegócio. Para compreender as ações das empresárias no seu cotidiano laboral,⁸ adotou-se o relato de história de vida como técnica de pesquisa, uma vez que ela se apresentou como uma alternativa competente para analisar algumas interferências do contexto sociocultural na dimensão individual. Além da observação não participante, foi investigada a percepção de outros atores sociais a respeito da trajetória das empresárias, sobretudo no âmbito profissional. Embora seja um tanto óbvio, é sempre importante salientar que os dados coletados em campo junto aos informantes refletem seus valores culturais, sobretudo no que tange às representações dos papéis masculinos e femininos internalizados pelos sujeitos sociais.

O capítulo dois se propôs a fazer uma revisão da literatura, abrangendo a produção acadêmica nacional e internacional desde os primeiros registros sobre mulheres empresárias, mulheres proprietárias de empresas, “empreendedorismo feminino” etc. até os dias de hoje para sistematizar as principais tendências dessas produções.

Como os temas abordados (*empreendedorismo e relações de gênero*) exigiram uma perspectiva interdisciplinar, estabeleceu-se uma plataforma teórica

⁸ Conjunto de ações relacionadas ao trabalho que são realizadas diariamente (HOUAISS, 2001).

e conceitual a respeito de *empreendedorismo* e *relações de gênero* a partir das discussões desenvolvidas por diversos pesquisadores. A síntese das contribuições desses autores compõe o terceiro capítulo estruturado em dois grandes blocos: “Empreendedorismo e seu campo conceitual” e “Relações de gênero – um debate em construção”. O primeiro, inicialmente, discute o conceito de empreendedor de acordo com a abordagem da economia e da psicologia; apresenta algumas limitações conceituais dessas abordagens, assim como provoca algumas reflexões sobre a expressão “empreendedorismo feminino” e, por fim, propõe o deslocamento de foco do sujeito que empreende para ação empreendedora nas pesquisas sobre empreendedorismo. O segundo bloco, na tentativa não só de definir os principais conceitos que fundamentam as análises e as interpretações, mas também de delimitar a plataforma teórica sobre a qual esta investigação se sustenta, pretendeu, num primeiro instante, demonstrar através de uma rápida síntese histórica a condição de desigualdade vivenciada pelas mulheres. Num segundo momento, procurou discutir a noção de construção social, ao trazer para o debate a questão da naturalização de fenômenos e de processos de socialização. A síntese deste capítulo teórico, por conseguinte, ao defender o desvio do foco do sujeito para a ação empreendedora abre a possibilidade para se considerar que indivíduos comuns, sejam homens ou mulheres, podem, individual ou coletivamente, praticar ações empreendedoras e gerenciais. Essas ações sofrem interferência de vários fatores de ordem sociocultural, inclusive, é claro, das relações de gênero.

Os procedimentos metodológicos são apresentados no quarto capítulo e visam, sobretudo, esclarecer as razões da opção pela abordagem qualitativa e pela orientação interpretativa que adota o estudo de caso como método de investigação e a história de vida como técnica de pesquisa. Ademais, o capítulo quatro apresenta os critérios de escolha e seleção dos casos, explicitando os

procedimentos e os instrumentos da coleta de dados e o tratamento que estes receberam.

Para dar início a apresentação e análise dos dados coletados em campo, expôs-se um breve panorama do empreendedorismo no Brasil e no mundo, seguido do perfil socioeconômico do município de Vitória da Conquista, Região Sudoeste da Bahia, onde a pesquisa empírica foi realizada. Além do mais, apresentam-se alguns dados a respeito dos setores que foram investigados (agronegócio e educação infantil). O quinto capítulo, portanto, engloba uma breve contextualização do *locus* da pesquisa enquanto o sexto trata da descrição e análise dos dados. Inicialmente, no capítulo 6, descreveu-se e analisou-se a história de vida das empresárias rurais, seguida de uma discussão reflexiva a respeito dos dois casos do setor. Em seguida, procedeu-se da mesma forma com os casos do setor de educação infantil. No capítulo 7, realizou-se o cruzamento das análises, do qual resultaram discussões e reflexões de cunho teórico-epistemológico. Por fim, o capítulo 8 apresentou as considerações finais.

2 “EMPREENDEDORISMO FEMININO”: UMA REVISÃO DE LITERATURA

No mundo inteiro o empreendedorismo tem se revelado uma prática comum entre a população. Esse crescente interesse ou necessidade das pessoas em envolver-se com atividades empresariais tem despertado o interesse de muitos pesquisadores que almejam compreender esse fenômeno, o que acaba por aumentar sensivelmente a produção científica sobre o tema. Pouco se sabe, porém, sobre essa produção. Aliás, já se tornou comum, de certa forma, a análise da produção acadêmica da área de administração e de suas subáreas. No entanto, os estudos que se propuseram a investigar o estado da arte do empreendedorismo e, especificamente, do “empreendedorismo feminino” são pouco difundidos no meio acadêmico.

Em nível internacional, Ahl (2006), Moore (1990) e Valencia e Lamolla (2005 citados por CASSOL; SILVEIRA; HOELTGEBAUM, 2007) interessaram-se, cada uma a seu modo, em analisar a produção acadêmica que trata do “empreendedorismo feminino”. Moore (1990) foi uma das primeiras a desenvolver uma pesquisa dessa natureza. A autora estudou as pesquisas que foram publicadas até a década de 1990, sobre a mulher empreendedora. Em sua investigação ela verificou que as publicações sobre o tema eram recentes e estavam num estágio inicial de desenvolvimento de paradigmas. Além disso, as pesquisas não só apareciam de forma fragmentada, como também *descreviam* somente pequenos segmentos da população empreendedora feminina, ao invés de *aplicar e desenvolver* teorias.

Bem mais tarde, Valencia e Lamolla (2005 citados por CASSOL; SILVEIRA; HOELTGEBAUM, 2007), na Espanha, utilizaram o modelo criado

por Willian Gartner⁹ para estudar a produção acadêmica em “empreendedorismo feminino” no período de 1990-2004. As pesquisadoras analisaram artigos acadêmicos, livros, anais de eventos e artigos dos principais periódicos da área de empreendedorismo, como o *Frontiers of Entrepreneurship*, o *Journal of Business Venturing* e o *Entrepreneurship Theory & Practice*, além da base de dados e estudos do *Global Entrepreneurship Monitor*. No ano seguinte, Ahl (2006) tornou público o resultado da análise de discurso de 81 artigos sobre “empreendedorismo feminino” publicados no período de 1982 a 2000 nos quatro principais periódicos internacionais que tratam de empreendedorismo. Nessa pesquisa, a estudiosa notou que os artigos revelavam, apesar de intenções contrárias, uma tendência de recriar a ideia de que as empresas de mulheres desempenhavam um papel secundário e menos significativo do que as empresas de homens. A constatação de que a pesquisa acadêmica reproduzia a subordinação feminina levou a pesquisadora a defender a tese de que o estudo sobre mulheres empreendedoras necessitava de novos rumos.

No Brasil, Cassol, Silveira e Hoeltgebaum (2007) foram pioneiras nesse levantamento, ao analisar os artigos publicados nos periódicos científicos de administração e de negócios, na base de dados do *Institute for Scientific Information* (ISI), no período de 1997 a 2006. As pesquisadoras também utilizaram o modelo de Gartner e, assim como Valencia e Lamolla (2005 citados por CASSOL; SILVEIRA; HOELTGEBAUM, 2007), concluíram que a

⁹ O modelo criado por Gartner (1985 citado por CASSOL; SILVEIRA; HOELTGEBAUM, 2007) surgiu após extensa revisão bibliográfica dos trabalhos sobre empreendedorismo. O autor percebeu que todas as pesquisas e trabalhos assemelhavam-se em alguns aspectos e apresentavam pontos comuns entre si. Assim, propôs uma estrutura útil e prática para analisar as pesquisas e trabalhos na área de empreendedorismo, capaz de descrever a criação de novos negócios levando em consideração quatro dimensões distintas: indivíduo, organização, ambiente e processo.

produção acadêmica sobre “empreendedorismo feminino” centrava-se nas dimensões individual e ambiente.

Em suma, a partir principalmente da última década, muitos pesquisadores voltaram seu interesse para o estudo das mulheres que trabalham por conta própria, das mulheres empreendedoras, do “empreendedorismo feminino” etc. Assim como o estudo do empreendedorismo “propriamente dito”, os estudos sobre a mulher empreendedora são recentes, por isso não se pode falar de um corpo teórico de fato amadurecido sobre o tema. Aliás, Weeks e Seiler (2001) consideram que, não obstante a literatura especializada enfatizar a importância desempenhada economicamente pelas mulheres, poucos ainda são os dados estatísticos sobre o fenômeno do “empreendedorismo feminino”, principalmente, na América Latina.

2.1 Desenvolvimento dos estudos sobre “empreendedorismo feminino”

O estudo sobre mulheres empreendedoras remonta a década de 1970. Até então apenas os homens eram objeto de pesquisa nos estudos sobre empreendedorismo (AHL, 2006; CAMPBELL, 2001). Um dos primeiros trabalhos sobre “empreendedorismo feminino” de que se tem notícia é o de Schwartz (1976). No artigo, a autora abordou aspectos relacionados à motivação, características de personalidade e dificuldades enfrentadas por mulheres empreendedoras. Schwartz (1976) concluiu, na ocasião, que os motivos que levavam mulheres a montar seu próprio negócio eram semelhantes aos dos homens. Além disso, ambos tinham “qualidades empreendedoras” parecidas. Suas diferenças, portanto, eram mínimas. No entanto, a pesquisadora detectou que as mulheres enfrentavam mais barreiras que impediam o sucesso de suas organizações, principalmente em função das dificuldades de obtenção de crédito.

No final daquela década, Decarlo e Lyons (1979) publicaram o resultado de uma investigação realizada com 122 mulheres. Os pesquisadores identificaram e descreveram o perfil do grupo de empresárias e compararam esse perfil com os de outros grupos de mulheres que não eram empresárias. De natureza quantitativa, os dados forneceram muita informação nova sobre o “perfil” das mulheres empresárias e contribuíram para pesquisas que foram realizadas adiante. Não obstante a constatação de que as mulheres empreendedoras diferenciavam-se das mulheres em geral, os autores concluíram que existia a necessidade de muita pesquisa adicional para que se chegasse a conclusões úteis em relação ao estabelecimento de um “perfil” do empresariado feminino.

Como se vê, a produção da década de 1970 foi pequena. No entanto, os anos 1980 despontaram como um período relativamente promissor no desenvolvimento da pesquisa sobre “empreendedorismo feminino”, se comparada à década anterior, principalmente em função do crescimento da participação feminina ao longo dos anos 1980 no mercado de trabalho não só como empregada, mas como empregadora e dona de seu próprio negócio.

A década de 1980 foi marcada, basicamente, pela produção internacional. De um modo geral, a produção acadêmica sobre o tema limitou-se ao hemisfério norte. Alguns pesquisadores que começaram a se interessar pelo assunto naquele decênio, até hoje estudam e publicam sobre “empreendedorismo feminino” (Robert Hisrich e Candida Brush são, por exemplo, estudiosos que continuam investigando o fenômeno, ora realizando estudos sozinhos, ora entre eles ou com outros parceiros, inclusive de outras instituições e de outros países).

No início da década de 1980, Hisrich e O’Brien (1981) previram que, não obstante a presença ainda não tão significativa das mulheres na atividade empreendedora, a participação delas cresceria em quase todas as áreas. Ao pesquisar em profundidade 21 mulheres empresárias, Hisrich e O’Brien (1981)

detectaram que elas tinham dificuldades particularmente relacionadas ao acesso a linhas de crédito, à obtenção de garantias e à superação de uma imagem negativa a respeito da mulher. Os resultados da pesquisa demonstraram que os problemas enfrentados estavam relacionados ao tipo de negócio e não ao grau de escolaridade ou nível de experiência das respondentes. Logo depois, Hisrich e Brush (1984), considerando que pouco se sabia sobre as mulheres empresárias, realizaram uma pesquisa com 468 empresárias e descreveram seu perfil, sua motivação, suas habilidades, os problemas enfrentados e as características de seus negócios. Continuando na mesma vertente, mais tarde, Hisrich e Brush (1987) analisaram os resultados de um estudo longitudinal realizado com mulheres empresárias e, mais uma vez, investigaram suas características pessoais, práticas familiares, habilidades gerenciais, disposição para correr riscos, problemas enfrentados e índice de crescimento empresarial. Assim como Hisrich e Brush (1984, 1987) e Joos (1987) acreditava que a atuação feminina na atividade empreendedora crescia, embora pouco se soubesse sobre ela. Assim, explicitou, numericamente, a ascensão feminina na condição de empresária, nos Estados Unidos, entre meados da década de 1970 e meados da década de 1980, creditando parte do crescimento ao estímulo dado pelo governo do presidente Jimmy Carter, que criou programas para apoiar mulheres empresárias: havia a compreensão de que seus empreendimentos impactavam, positivamente, sobre a economia norte-americana.

A década de 1980 foi marcada por estudos, na maioria das vezes, quantitativos e empíricos que tentaram caracterizar, ou melhor, traçar um “perfil” da mulher empreendedora. Sexton e Kent (1981), por exemplo, no intuito de identificar características psicológicas que distinguissem as mulheres executivas das mulheres empresárias, compararam o comportamento de 45 executivas e 48 empresárias, concluindo que elas possuíam mais semelhanças do que diferenças. No ano seguinte, Smith, McCain e Warren (1982) publicaram o

resultado de uma pesquisa realizada com 76 empreendedores em São Francisco, nos Estados Unidos. Os autores classificaram os empreendedores em *crafts-oriented* e *opportunistic*. Comparadas aos homens, as mulheres demonstraram uma tendência a um comportamento e atitudes mais oportunistas.

As pesquisas, porém, não se limitaram aos Estados Unidos. No Reino Unido, Watkins e Watkins (1983) apresentaram o resultado de uma pesquisa realizada com mulheres empreendedoras e compararam certos aspectos relacionados à experiência de homens e mulheres. Os autores concluíram que as mulheres empreendedoras, em função de fatores involuntários e de decisão consciente, restringiam-se a atuar em áreas estereotipicamente femininas. Na visão dos autores, à medida que a sociedade aceitasse de fato a presença feminina no mercado de trabalho exercendo a função de empresária e proporcionasse condições igualitárias a elas, as mulheres atuariam em qualquer segmento empresarial. Watkins e Watkins (1983) estão entre os primeiros que indicaram que as diferenças entre homens e mulheres não eram necessariamente de ordem biológica, mas de caráter social, tendo em vista que eram mais estimuladas a atuar em determinadas atividades do que em outras. Buttner e Rosen (1988) também estiveram entre aqueles que levantaram a discussão a respeito do poder e da influência dos estereótipos de gênero no meio empresarial. Os pesquisadores investigaram se mulheres empreendedoras eram vistas em termos de estereótipos sexuais no processo de tomada de empréstimo em instituições de financiamento e concluíram que os agentes financeiros tinham uma visão estereotipada de que a mulher teria menos chance de lograr êxito se comparada ao homem, uma vez que não possuiriam os “atributos” necessários para ser empreendedora de fato.

No Reino Unido, Carter (1989) publicou o resultado de uma investigação realizada com mulheres empreendedoras e considerou que seus empreendimentos possuíam um desempenho e uma dinâmica peculiar à sua

condição. De certa forma, ela explicou que as diferenças entre homens e mulheres se davam em função de um comportamento, motivação e ambição pessoais diferenciados, inclusive porque as mulheres possuíam um critério particular, que não era meramente econômico, para avaliar o sucesso. Nos Estados Unidos, Wilkens (1989, p. 15) também defendeu a tese de que as mulheres precisavam aceitar suas “forças tipicamente femininas e reconhecer”, que tais forças proporcionariam uma base sólida para o desenvolvimento e sucesso de suas carreiras como empreendedoras. A compreensão de Carter (1989) e Wilkens (1989) a respeito das diferenças passava mais por questões de cunho pessoal, ao contrário do que sugeriram Buttner e Rosen (1988) e Watkins e Watkins (1983).

Muitos estudos tentaram conhecer a mulher empreendedora comparando-a ao homem empreendedor. O estudo comparativo, de fato, sempre esteve presente na produção acadêmica sobre o tema: ora para verificar se se encontravam diferenças na origem dos recursos para a implantação da empresa, nos resultados de seus empreendimentos, nas suas experiências e motivações; ora para identificar “características” ou traçar um “perfil” de cada um dos grupos (CARTER, 1989; HOLMQUIST; SUNDIN, 1989; SMITH; MCCAIN; WARREN, 1982; STEVENSON, 1986; WATKIN; WATKINS, 1983). Os estudos comparativos não se deram, porém, apenas entre os gêneros. Aldrich et al. (1989) chegaram a pesquisar redes de empreendedores e empreendedoras nos Estados Unidos e na Itália. Não observaram diferenças expressivas entre os países. Contudo, identificaram diferenças significativas entre as redes compostas por homens e aquelas constituídas por mulheres. Não obstante a pequena quantidade de mulheres inseridas em redes pessoais, os pesquisadores verificaram disparidades substanciais entre os “mundos” feminino e masculino. Inspirados no trabalho de Aldrich et al. (1989) e Cromie e Birley (1992) desenvolveram um estudo similar no norte da Irlanda. As pesquisadoras

chegaram à conclusão de que as mulheres, quando comparadas aos homens, são menos ativas nas redes, desenvolvem redes menos densas, estão mais inclinadas a discutir com outras mulheres e consideram os membros da família as pessoas mais importantes da sua rede de contatos.

De certa forma, predominaram entre as pesquisas sobre mulheres empreendedoras a busca de diferenças entre homens e mulheres empreendedoras através de dados demográficos, familiares, ocupacionais e educacionais. De um modo geral, as pesquisas adotaram uma abordagem mais quantitativa. Todavia, Neider (1987), por exemplo, tentou combinar entrevista semiestruturada com teste psicológico e observação, a fim de investigar a personalidade, características demográficas e características organizacionais do empreendimento de 52 mulheres na Flórida. Apesar de seu esforço de unir diversas técnicas de pesquisa, ela também acabou traçando um “perfil psicológico” da mulher empreendedora. A pesquisadora detectou que predominavam nessas empreendedoras certas “características”, tais como alto nível de energia, persistência e habilidade para influenciar os outros. Além disso, constatou que essas mulheres possuíam dificuldade para delegar e conciliar vida pessoal e profissional.

Como precursores esses estudos colaboraram com a comunidade científica, pois introduziram a mulher no debate sobre o empreendedorismo e apresentaram dados preliminares a respeito da mulher na condição de empresária e empreendedora em vários países. As contribuições dessas pesquisas tenderam, fundamentalmente, a formular estudos normativos de natureza empírica destinada a identificar características demográficas e de personalidade das mulheres e, inclusive, traçar um “perfil comportamental” delas. Em sua base, esses estudos prenderam-se à identificação e descrição de características daquilo que seria uma mulher empreendedora, buscando em sua “essência” determinados atributos. Poucos foram os trabalhos que caminharam numa

direção diferente, superando a visão do determinismo biológico, que coloca o sexo como o elemento desencadeador das diferenças e, trazendo para o debate a discussão da atuação do contexto sociocultural na construção dos significados de ser homem e de ser mulher. Embora não se esteja fazendo aqui nenhum tipo de generalização, as pesquisas realizadas na década subsequente não se comportaram de forma tão diferente. Porém, o volume da produção aumentou significativamente. Uma informação que confirma essa percepção é a busca por palavras-chave relacionadas a mulheres empreendedoras ou empresárias em páginas da *web* de periódicos internacionais (quanto mais próximo dos dias atuais, maior é a quantidade de publicação sobre o tema).

A década de 1990 iniciou-se com pesquisas que foram além dos Estados Unidos e da Europa. A Ásia foi objeto de interesse de Chew e Yan (1991) e Hisrich e Fan (1991). Os primeiros exploraram o caso da República Popular da China, que sofreu um crescimento acentuado no número de empresárias a partir de 1978. Os últimos investigaram a experiência de mulheres empresárias em Cingapura, com ênfase nos padrões de mudança estabelecidos e vivenciados por elas nas duas últimas décadas. Muito embora os estudos fossem inusitados, tendo em vista que a empresária asiática ainda não tinha sido objeto de investigação, ambas as pesquisas restringiram-se a traçar um “perfil” das mulheres empresárias dessas regiões.

Apesar de partir de uma proposta muito similar àquelas que tinham sido desenvolvidas até então, o estudo de Gosselin e Grisé (1990) é muito citado entre aqueles que levantaram e analisaram a produção científica sobre o tema. Isto porque os resultados do estudo, de acordo com os autores, representaram uma adaptação inovadora à demanda profissional, familiar, social e pessoal, pois desafiaram as definições existentes sobre empreendedorismo. Os pesquisadores, inicialmente, aplicaram questionário junto a 400 mulheres (gerentes e/ou donas do próprio negócio) na cidade de Quebec e, posteriormente, entrevistaram

detalhadamente 75 delas, com o intuito de conhecer os seus “traços” pessoais e as características de suas organizações, suas experiências anteriores, seus critérios para avaliar o sucesso e suas visões a respeito do futuro de suas empresas. A pesquisa revelou que as mulheres preferiam um modelo de negócio pequeno e estável a fim de preservar sua qualidade de vida e não comprometer a vida familiar; não reconheciam a fase empreendedora como transitória em suas vidas; e buscavam constantemente o reconhecimento para o que faziam. Aliás, a busca por reconhecimento foi uma das constatações de Alvarez e Meyer (1998), ao pesquisar mulheres que tinham uma carreira em grandes empresas e optaram por montar seu próprio negócio. O estudo detectou que essas mulheres tornavam-se empresárias, sobretudo porque as grandes corporações não permitiam que elas utilizassem melhor suas habilidades.

O caráter comparativo, descritivo e quantitativo continuou predominando entre as pesquisas sobre a mulher empreendedora. No entanto, alguns pesquisadores tentaram não se prender apenas a pesquisas de cunho quantitativo. Stevenson (1990), por exemplo, argumentou que um dos problemas metodológicos associados com as pesquisas a respeito de mulheres empreendedoras era o fato de seus métodos concentrarem seu interesse nos aspectos quantitativos dos fenômenos, negligenciando as explicações sobre os eventos dentro de situações concretas. Por conta disso, propôs a adoção de métodos qualitativos de investigação, pois entendia que a melhor maneira de desvendar as relações na esfera da mulher empreendedora era entrevistá-la e deixá-la explicar sobre seus relacionamentos.

O trabalho de Sexton e Bowman-Upon (1990), por exemplo, tentou não se restringir à mera descrição e buscou avançar para uma contribuição senão teórica ao menos crítica e reflexiva. Através de um estudo comparativo entre gêneros e do estabelecimento de “características psicológicas” de empreendedores, os pesquisadores estudaram 105 mulheres e 69 homens nos

Estados Unidos. Os estudiosos concluíram que homens e mulheres possuíam comportamento similar em vários aspectos. Contudo, com relação à disposição para correr riscos, as mulheres apresentavam alta resistência (o que não comprometia nem sequer impedia o crescimento de suas firmas). Os autores verificaram que até existiam algumas diferenças gerenciais relacionadas ao gênero. No entanto, as poucas diferenças existentes eram usadas abusivamente com fins de estereotipagem sexual.

Adotando uma abordagem quantitativa, ao utilizar análise de regressão múltipla, Leahy e Eggers (1998) detectaram que as mulheres empreendedoras eram mais focadas nas tarefas, ao contrário do que se imaginava, o que contrariava a crença estereotipada de que as mulheres eram mais voltadas para as pessoas. A pesquisa de Leahy e Eggers (1998), de certa forma, sugeriu que muitos estudos podiam estar carregados de estereótipos que apontavam nas mulheres determinadas habilidades como se fizessem parte da sua “essência”.

Enquanto algumas pesquisas concluíram que homens e mulheres, não obstante suas diferenças possuíam comportamentos similares (FAGENSON, 1993; SCHWARTZ, 1976; SEXTON; BOWMAN-UPON, 1990; SEXTON; KENT, 1981), outros trabalhos afirmaram que eles eram “naturalmente” diferentes. O trabalho de White e Cox (1991), como muitos (ALDRICH et al., 1989; CARTER, 1989; CROMIE; BIRLEY, 1992; GOSSELIN; GRISÉ, 1990; NEIDER, 1987; SMITH; MCCAIN; WARREN, 1982), defendeu que as mulheres eram diferentes dos homens. Eles creditaram a diferença entre homens e mulheres ao que denominaram de *independence of thought*. Ou seja, argumentaram que, essencialmente, as mulheres além de possuir identidade de gênero, portavam um estilo criativo e político próprios. Tais características influenciavam o comportamento feminino e as tornavam diferentes dos homens.

No entanto, ao que parece, a maioria dos estudos que indicava diferenças entre homens e mulheres, apontava dissimilaridades mais

conjunturais e contingenciais do que de personalidade propriamente dita. Fasci e Valdez (1998), por exemplo, detectaram que os empreendimentos geridos por homens possuíam uma lucratividade maior do que aqueles geridos por mulheres. As diferenças, portanto, não eram no modo de ser desses indivíduos, mas no resultado da empresa em função de variáveis conjunturais e contingenciais. Coleman (1998) não verificou discriminação nas instituições financeiras no processo de tomada de empréstimo quanto ao gênero, mas sim quanto ao porte do empreendimento e ao seu tempo de existência. Assim, como na maioria das vezes as mulheres estavam à frente de micro ou pequenas empresas de pouca idade, elas acabavam não sendo contempladas com crédito bancário.

Apesar de estudos tratarem de diferenças entre os gêneros, Fisher, Reuber e Dyke (1993) argumentaram que as pesquisas realizadas até então não conseguiam identificar e, sobretudo, explicar as diferenças entre empreendedoras e empreendedores. Na visão das autoras, as teorias feministas podiam contribuir para a compreensão das pesquisas que estudavam mulheres empreendedoras. Na ocasião, elas trabalharam com duas perspectivas: a do feminismo liberal e a do feminismo social. Por um lado, o feminismo liberal admitia que as mulheres estivessem em desvantagem em relação aos homens, em função da discriminação e/ou de fatores contingenciais que as privaram de recursos essenciais, como educação e experiência na área de negócios. Por outro, o feminismo social reconhecia que existiam diferenças entre homens e mulheres. No entanto, tais diferenças eram frutos de um processo de socialização diferenciado que cada um vivenciava ao longo de sua vida. O artigo representou um avanço na produção acadêmica sobre o tema porque não se limitou a apenas apresentar resultados, mas sugeriu a adoção das lentes da teoria feminista para interpretar o fenômeno do “empreendedorismo feminino”.

Um pouco mais tarde, Hisrich et al. (1997) apoiaram-se nas visões teóricas do feminismo liberal e do feminismo social e investigaram a existência

de fatores que interferiam no desempenho de empreendimentos geridos por mulheres, uma vez que, até então, os estudos buscavam basicamente identificar esses fatores a partir de análises meramente quantitativas (ALLEN; CARTER, 1996; CARTER, 1989). Os pesquisadores concluíram que tanto o feminismo social quanto o liberal se aplicavam ao contexto do empreendedorismo. No entanto, eles sugeriram que o “empreendedorismo feminino” fosse estudado separadamente da atual teoria de empreendedorismo, tendo em vista que variáveis internas e externas demonstraram a existência de similaridades e diferenças de gênero.

O estudo de Fagenson (1993) também representou um avanço, assim como as pesquisas de Buttner e Rosen (1988), Sexton e Bowman-Upon (1990) e Watkins e Watkins (1983), ao apontar a existência de uma estereotipagem de gênero no mundo empresarial. Não obstante a sugestão de muitos estudos de que o tipo de indivíduo que se tornava empresário era, psicologicamente, diferente daquele que se tornava gerente e de que as mulheres também eram diferentes, Fagenson (1993), ao comparar o sistema de valores pessoais de 255 homens e mulheres gerentes e empreendedores, detectou que o gênero dos indivíduos, ao contrário da carreira, pouco influenciava seus sistemas de valores.

Dolinsky, Caputo e Pasumarty (1994) introduziram e combinaram os elementos cor e gênero no estudo do empreendedorismo na década de 1990. Até então as pesquisas não tinham estudado a variável cor entre as mulheres empreendedoras. Os autores constataram que as mulheres negras estavam mais distantes do empreendedorismo, se comparadas às mulheres brancas. Eles analisaram a diferença nos padrões longitudinais das taxas de emprego desses grupos, no período entre 1967 a 1989, nos Estados Unidos, e concluíram que a dificuldade histórica de acesso a crédito devia ser um dos motivos que, potencialmente, explicaria a baixa participação da mulher negra na condição de empresária. Mais recentemente, outras pesquisas têm sido realizadas com a

finalidade de estudar o gênero, a raça e a cor dos indivíduos que empreendem (FULLER-LOVE; LIM; AKEHURST, 2006; LERNER; MENAHEM; HISRICH, 2005; PIO, 2007a, 2007b).

De um modo geral, os estudos voltaram-se para a análise de variáveis que envolviam o universo feminino no campo do empreendedorismo. Zapalska (1997), por exemplo, ao pesquisar um total de 150 empreendedores e empreendedoras nos três maiores centros urbanos da Polônia, procurou saber se as empresárias possuíam as características empreendedoras requeridas para apresentar desempenho efetivo como empreendedoras. Os resultados mostraram que as empreendedoras possuíam as “características” requeridas para o “sucesso” como: agressividade, positividade, determinação, habilidades de comunicação, habilidades de liderança, autonomia, ambição, responsabilidade, inovação, criatividade, tendência para correr riscos, prontidão para a mudança, baixa necessidade de apoio e falta de sentimentalismo. Ou seja, as mulheres empreendedoras apresentavam as “características” tidas como masculinas e femininas identificadas na literatura como de empreendedores prósperos. Zapalska (1997), no entanto, ressaltou que numerosos estudos associavam mais frequentemente as “características do empreendedor de sucesso” com o comportamento masculino, sugerindo que as mulheres só teriam sucesso como empreendedoras se exibissem essas características, sobretudo, as apontavam como mais frágeis e mais emocionais do que os homens. Não obstante as constatações contrárias de outros estudos, a pesquisadora verificou que as mulheres polonesas investigadas demonstraram possuir o “perfil” e as habilidades empreendedoras necessárias ao sucesso e eram muito semelhantes aos homens em relação a aspectos motivacionais e características pessoais. Logo, concluiu que, independente de gênero, um empreendedor atingiria o êxito se possuísse as “características” em termos de atitudes e temperamentos requeridos para empreender com sucesso.

De um modo geral, a década de 1990 representou um avanço significativo na produção acadêmica sobre o “empreendedorismo feminino”, pois apresentou muitos resultados e dados a respeito da situação feminina no empreendedorismo, o que proporcionou maior conhecimento a respeito da mulher empreendedora. Todavia, ainda se verificou, nessa década, uma tendência em se repetir estereótipos femininos que apontavam para a existência de características peculiares à gestão feminina. Ou seja, estudos foram desenvolvidos em torno da ideia de que as mulheres possuíam comportamentos gerenciais diferenciados em função de uma “natureza” feminina diferenciada. Apesar de se verificar, desde a década de 1970, passando pela de 1980 e 1990 e chegando aos dias atuais, publicações que concluíram que as mulheres eram “essencialmente” diferentes dos homens, já se constatavam, ainda que timidamente, pesquisas que identificavam mais similaridades do que diferenças entre empreendedores e empreendedoras e, sobretudo, estudos que creditavam as diferenças à maneira como homens e mulheres são formados, criados e educados na sociedade. Ou seja, já se introduzia a noção de construção social nas publicações acadêmicas sobre o tema e já era possível se identificar estudos que escapavam à tendência de um discurso naturalizado.

O volume da produção acadêmica, principalmente internacional, que trata do “empreendedorismo feminino”, cresceu substancialmente na última década. Assim como não foi possível fazer com a década de 1980 e 1990, com a última década seria mais difícil ainda, senão impossível, apresentar, aqui, uma revisão que contemplasse todo o estado da arte do período. Mesmo fugindo a qualquer forma de reducionismo, não há como ignorar que algumas temáticas foram mais abordadas pela literatura especializada, não obstante a peculiaridade de cada trabalho. Temas relacionados à competência e comportamento da empreendedora, ao processo de criação de suas empresas e ao acesso a crédito e capital de risco estão entre os mais investigados. No entanto, também foram

identificados artigos que trataram de questões relacionadas a representações sociais e identidade, a fatores que implicam no sucesso/fracasso do empreendimento, a grupos minoritários, a formação e educação empreendedora, a políticas públicas, entre outros.

A produção nacional também despontou a partir da última década. Um dos artigos que inauguraram a produção acadêmica brasileira, com projeção nacional, foi o de Machado (1999), apresentando as tendências do comportamento gerencial da mulher empreendedora baseadas na compilação de estudos anteriores. De lá para cá, a produção nacional vem crescendo a cada ano, mas não no mesmo ritmo da estrangeira. Especificamente no Brasil, a maior parte dos estudos é realizada por pesquisadoras vinculadas a instituições da Região Sul e Sudeste do Brasil. Poucas ainda são as publicações que têm origem em outras Regiões. Ademais, as publicações brasileiras se debruçam, na maioria das vezes, sobre o contexto nacional.

O conjunto dos artigos que aborda as competências e o comportamento do empreendedor envolve trabalhos que tratam das características presentes no modo de gerenciar de mulheres. Alguns se restringem a apresentar um perfil da mulher empreendedora (COOK; BELLIVEAU; LENTZ, 2007; MCCLELLAND et al., 2005; SERNA, 2002; STILL; WALKER, 2006; TAKAHASHI; GRAEFF, 2005; WALKER; WEBSTER, 2006). Na apresentação do “perfil” empreendedor da mulher existem aqueles que apontam atributos como sensibilidade, habilidade para trabalhar em equipe e intuição como inerentes às mulheres (CANTZLER; LEIJON, 2007; KYRO, 2001; ORSER; RIDING; MADILL, 2002; RENTSCHLER, 2007) e aqueles outros que revelam a existência de graus diferenciados de empreendedorismo entre as empresárias (GOMES, 2004, 2006). Ao que parece, eles não somente partem da noção de que as mulheres possuem na sua “essência” tais qualidades, como, na maioria dos casos, “*comprovam*”, teórica e/ou empiricamente, seu posicionamento.

Poucos são os artigos que adotam a lente dos Estudos de Gênero para compreender o comportamento empreendedor de mulheres (WELCH; WELCH; HEWERDINE, 2008). Na mesma proporção, poucos são os que não chegam a conclusões de cunho essencialista, considerando as diferentes experiências de socialização feminina (MANOLOVA et al., 2007).

Aliás, Manolova et al. (2007), ao realizar testes estatísticos com 544 empreendedores e empreendedoras na Bulgária, trouxeram informações quantitativas ricas para o debate (ao contrário de muitos estudos que ficaram na mera apresentação de dados quantitativos e muito pouco os discutiram). No entanto, parece que vários já não observaram diferenças significativas de comportamento e competências entre homens e mulheres, apesar de destacar que o desempenho empresarial, a disponibilidade para correr riscos e as escolhas estratégicas podiam ser associados aos valores, às experiências e aos traços pessoais dos indivíduos (BLISS; POLUTNIK; LISOWSKA, 2002; BOOHENE; SHERIDAN; KOTEY, 2008; FERREIRA; GIMENEZ; RAMOS, 2005; GIMENEZ et al., 2000; MACHADO; JANEIRO; MARTINS, 2003; MENZIE et al., 2006; PELISSON et al., 2001; RODRÍGUEZ; SANTOS, 2009; WAGNER, 2007). Algumas pesquisas, como a de Verheul (2003), chegaram a constatar que, ao contrário do que se pressupunha, as empresas geridas por mulheres eram mais orientadas para o controle do que as geridas pelos homens, ou ainda, que as mulheres empreendedoras davam menos espaço para participação e tomada de decisões aos empregados e centralizavam a estrutura organizacional.

Uma grande quantidade de artigos, predominantemente internacionais, procurou conhecer os motivos e outros fatores que contribuíam para a decisão feminina de implantar seu próprio negócio. No caso brasileiro, foram identificados os artigos de Machado et al. (2003) e Rodrigues e Wetzel (2003). Machado et al. (2003) investigaram o processo de criação de empresas por mulheres no Brasil, na França e no Canadá e constataram que a realização

pessoal, a visão de oportunidade de mercado e a insatisfação no emprego estavam entre os principais motivos que levavam as empresárias a criar uma empresa. Rodrigues e Wetzel (2003), ao pesquisar as motivações de empreendedoras que atuavam em serviços de bufê, constatararam que as razões que guiaram essas mulheres a optar por negócios ligados às atividades de cozinha estavam relacionadas a interesses desenvolvidos ainda na infância e no ambiente familiar. Ao contrário do que poderia se esperar a opção dessas mulheres não foi relacionada à ideia de que elas possuíam habilidades “naturais” para a arte de cozinhar (aliás, apesar de as mulheres, tradicionalmente, serem ligadas às atividades culinárias, homens se destacam da mesma forma nesse segmento empresarial).

Os artigos que trataram do processo de criação de empresas também investigaram se, no procedimento de abertura, pesou a questão da oportunidade (DETIENNE; CHANDLER, 2007; DHALIWAL; KANGIS, 2006; RODRÍGUEZ; SANTOS, 2009) ou se a necessidade foi mais relevante (GRAY; FINLEY-HERVEY, 2005; VERHEUL; THURIK, 2003; WALKER; WEBSTER, 2007) ou se fatores como realização pessoal pesaram mais do que aspectos econômicos (KYRO, 2001) ou ainda se os pais influenciaram nas decisões de seus filhos (KIRKWOOD, 2007). Muitos desses artigos pesquisaram as razões que levaram mulheres a sair de seus empregos e optar pela implantação de um negócio próprio (KEPHART; SCHUMACHER, 2005; TERJESSEN, 2005) ou ainda se seria possível estabelecer uma relação entre a motivação da empreendedora e a taxa de crescimento do empreendimento (VILLANUEVA; PAVONE, 2006).

As pesquisas que trataram de assuntos relacionados à capital de risco e financiamento foram, na última década, objeto de análise, principalmente, da literatura estrangeira. Esses artigos, na maioria das vezes, investigaram os motivos pelos quais as mulheres contratavam menos empréstimo do que os

homens. Alguns estudos, por um lado, desmentiram a crença de que havia discriminação no processo de liberação de crédito bancário (WILSON et al., 2007); outras pesquisas, por outro lado, identificaram ora a existência de discriminação (MARLOW; PATTON, 2005), ora a modesta diferença na ênfase dada a determinados critérios de avaliação dos pedidos de empréstimo, quando os agentes financeiros eram indivíduos do sexo feminino ou do sexo masculino (CARTER et al., 2007). A propósito, a pesquisa de Carter et al. (2007) é um exemplo bem sucedido da adoção conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa. Os autores combinaram métodos experimentais com metodologias qualitativas e apresentaram a visão do agente financeiro com relação ao financiamento ao empreendedorismo.

De fato boa parte desses estudos verificou que as mulheres obtinham menos recursos financeiros de instituições bancárias do que os homens. Mas isso acontecia porque elas buscavam menos capital externo do que eles, e não por discriminação de gênero (BJÖRNSSON; ABRAHA, 2005; BRUIN; FLINT-HARTLE, 2005; ORSER; RIDING; MANLEY, 2006; WILSON et al., 2007). Orser, Riding e Manley (2006), inclusive, ao se voltar para conceitos desenvolvidos pelo pensamento econômico feminista, puderam alertar aqueles que estudam o assunto a respeito da importância de se adotar métodos de pesquisa mais consistentes para se evitar a transmissão de falsas impressões. Aliás, alguns estudos consideraram que os empreendimentos masculinos se destacavam se comparados aos femininos, porque as mulheres pouco buscavam capital externo (ALSOS; ISAKSEN; LJUNGGREN, 2006; WATSON, 2002), inclusive porque eram mais avessas a risco (CARTER, 2009). Em se tratando de acesso a capital de risco, Becker-Blease e Sohl (2007) e Harrison e Mason (2007) simplificaram a complexidade do assunto quando concluíram em suas investigações, cada um ao seu modo, que as mulheres pouco recebiam capital de risco porque procuravam pouco por esse tipo de capital e quando procuravam,

preferiam capital de risco oriundo de investidoras, enquanto os homens de investidores.

Ao que parece, o desafio que se apresenta não é simplesmente o de se produzir pesquisas sobre as mulheres empresárias e a forma de financiamento dos seus empreendimentos. O desafio maior é o de criar mecanismos de compartilhamento dos conhecimentos gerados por tais pesquisas. Há indícios de que o Projeto Diana (*Diana International Project*) é um passo importante nesta direção. Segundo Bruin, Brush e Weler (2006), desde 1999, a equipe do Projeto Diana tem implantado ações no sentido de conhecer a situação dos empreendimentos liderados por mulheres e também de implantar ações que apoiem e promovam o desenvolvimento dos negócios geridos por elas. Gatewood et al. (2003) também procuraram avançar nesse sentido quando propuseram um modelo conceitual que considerava que o potencial dos empreendimentos femininos estava relacionado à busca de capital externo. Na visão das autoras, tal modelo poderia oferecer uma direção para as futuras pesquisas sobre o tema, uma vez que até então os estudos eram unilaterais e de natureza basicamente empírica.

A discussão a respeito dos fatores que interferem no desenvolvimento e no desempenho das empresas também foi objeto de estudo de pesquisadores brasileiros e estrangeiros. De um modo geral, as pesquisas detectaram que os problemas que comprometiam o êxito do empreendimento estavam relacionados a dificuldades financeiras, falta de capacitação empreendedora e gerencial, restrições de mercado e distribuição, limitação de oportunidades e de participação em redes, baixo apoio governamental e institucional, ausência de *know-how* e de mecanismos de integração, dificuldades para equilibrar as demandas profissionais, pessoais e familiares e até de corrupção em alguns países (JONATHAN, 2003, 2004, 2005; JONATHAN; SILVA, 2007; SILVA, 2006; SINGH; BELWAL, 2008; UFUK; ÖZGEN, 2001).

No entanto, estudos constataram que as diferenças de valores pessoais levavam mulheres e homens a definir estratégias diferenciadas para os seus negócios ou para os seus projetos de negócios o que, por sua vez, impactavam no desempenho de suas empresas ou em suas aspirações empresariais (BOOHENE; SHERIDAN; KOTEY, 2008; ROBICHAUD; ZINGER; LEBRASSEUR, 2007; WILSON; KICKUL; MARLINO, 2007). Brush (2005) e Kyro (2001), inclusive, constataram que as mulheres não avaliavam o desempenho de seus negócios por critérios monetários, mas sim associavam o crescimento da firma à autorrealização e à satisfação dos clientes. Machado et al. (2008), ao buscar conhecer o significado de sucesso e fracasso para mulheres empreendedoras, verificaram que essas mulheres já tinham uma ideia formulada daquilo que levava uma empresa a fracassar ou lograr êxito. De acordo com as autoras, esse conhecimento conferia com aquilo que já tinha sido mencionado pela literatura especializada. Pesquisas também associaram o tempo de sobrevivência do negócio e o seu desempenho ao capital humano disponível (ARRIBAS; VILA, 2007; COLEMAN, 2007). A exclusão, senão pelo menos a restrição, da atuação feminina no processo sucessório em organizações familiares foi estudada teoricamente por Machado (2003) e teórica e empiricamente por Macêdo et al. (2004). Macêdo et al. (2004), por exemplo, ao estudar multicasos goianos, verificaram que às mulheres herdeiras, na maioria das vezes, restavam cargos diretivos e gerenciais que eram associados a funções consideradas “femininas”.

O grupo de artigos cujo foco temático foi a representação social e identidade, ora analisou as representações sociais do sujeito feminino construídas, por exemplo, pela mídia de negócios nacional e internacional (DIAS et al., 2006, 2007), ora investigou se a diferença entre empresários e empresárias estava associada a questões biológicas ou de identidade de gênero (EDDLESTON; POWELL, 2008). O artigo de Nadim (2007), por exemplo,

referiu-se à existência de estereótipos de gênero no meio empresarial que, inclusive, chegava a gerar certo desconforto em empreendedoras, uma vez que a sociedade esperava delas um comportamento de mãe e não de empresária de fato, ainda mais encontrando-se à frente de empreendimentos do tipo *care*. A aceitação desses estereótipos se dava por meio da socialização que tinha origem não só na infância, mas também nas experiências vividas, principalmente na família, na escola, entre amigos, através dos meios de comunicação etc. (CRAMER et al., 2001; EDDLESTON; POWELL, 2008; NADIM, 2007). Observou-se que os artigos de Cramer et al. (2001), Dias et al. (2006, 2007), Eddleston e Powell (2008) e Nadim (2007), enfatizaram a natureza discursiva da realidade social e da subjetividade.

Os artigos que investigaram as estratégias de mulheres empreendedoras, de um modo geral, argumentaram que o planejamento estratégico era um exercício de aprendizagem e sistematização de ideias e que, sobretudo, auxiliava as empresas no estabelecimento de seus direcionamentos (GOMES et al., 2006; TAKAHASHI; GRAEFF; TEIXEIRA, 2005, 2006). Alguns estudos defenderam que as escolhas estratégicas eram influenciadas tanto por fatores ambientais (GRAY; FINLEY-HERVEY, 2005; NDEMO; MAINA, 2007), quanto por traços e valores pessoais (BOOHENE; SHERIDAN; KOTEY, 2008).

O estudo dos grupos minoritários passou também a despertar o interesse daqueles que pesquisavam o “empreendedorismo feminino”, uma vez que muitas mulheres empreendedoras pertencem a minorias étnicas e raciais (PIO, 2007a, 2007b; ROBINSON; BLOCKSON; ROBINSON, 2005). Pio (2007a, 2007b), inclusive, trouxe à tona questões relacionadas a práticas de exclusão étnica através de uma pesquisa qualitativa apurada, desenvolvida ao longo de cinco anos com 45 mulheres indianas que viviam na Nova Zelândia. De um modo geral, tais publicações ora exploraram a experiência e a orientação empreendedora de minorias étnicas e em situação de desvantagem

socioeconômica (FULLER-LOVE; LIM; AKEHURST, 2006), ora discutiram a situação de marginalização do mercado formal enfrentada por essa população que, na maioria das vezes, era obrigada a criar um negócio próprio como alternativa de geração de emprego para si e seus familiares (FAIRLIE, 2005). Além disso, esses estudos manifestaram a preocupação sobre a carência de políticas de intervenção institucional que fomentasse e, principalmente, apoiasse esses grupos na implantação e no desenvolvimento de seus negócios (LERNER; MENAHEM; HISRICH, 2005).

Pesquisadores como Wilson, Kickul e Marlino (2007) argumentaram que as mulheres norte-americanas que se tornavam empresárias enfrentavam muitas dificuldades principalmente porque não tiveram a oportunidade de aprender e desenvolver as principais habilidades necessárias para se conduzir um negócio. Para eles, a formação e a educação de empresárias se apresentavam como uma alternativa consistente que poderia proporcionar a essas mulheres melhores condições não só de administrar uma empresa como também de torná-las mais competitivas. Tambunan (2007), na Indonésia, e Machado (2001), no Brasil, defenderam a implantação de políticas públicas que viabilizassem a inserção da mulher na atividade empreendedora. Assim como Pardo-del-Val e Ribeiro-Soriano (2007), Tambunan (2007) e Winn (2005) sustentaram que a integração da mulher empreendedora em toda a sociedade só se daria através da implantação de políticas públicas que disponibilizassem recursos materiais/financeiros e capacitação para aquelas mulheres que tivessem pretensão de tornar-se empresárias. Tanto Botha, Nieman e Vuuren (2006) quanto Lerner, Menahem e Hisrich (2005) relataram experiências prósperas de programas que se voltaram para a capacitação de mulheres empreendedoras. Os primeiros constataram que as mulheres de um grupo experimental que haviam participado de um Programa de Empreendedorismo Feminino (*Women Entrepreneurship Programme – WEP*), na África do Sul, ganharam habilidades

e conhecimentos novos que contribuíram na condução de seus negócios, ao contrário daquelas que faziam parte do grupo de controle e que não foram atendidas pelo Programa. Os últimos detectaram um impacto positivo de um programa de intervenção do governo que visava ao aperfeiçoamento profissional de imigrantes soviéticas e asiáticas em Israel.

Parece haver um consenso de que as redes contribuem positivamente para a criação e desenvolvimento de novos negócios (GODWIN; STEVENS; BRENNER, 2006; KLYVER; TERJESEN, 2007; WELTER et al., 2004). No entanto, estudos revelaram que a participação feminina em redes ainda é modesta, principalmente, na fase inicial do negócio (KLYVER; TERJESEN, 2007) e que além de elas preferirem resolver seus problemas empresariais utilizando as relações pessoais ao invés da assistência das redes (WELTER et al., 2004), suas redes são baseadas, na maioria das vezes, na confiança (LOW, 2005). Godwin, Stevens e Brenner (2006) argumentaram que, em contextos dominados por homens, a associação das mulheres aos seus pares poderia proporcionar não só o estabelecimento de redes sociais mais fortes e diversas, como o acesso a um maior número de recursos e aumento de legitimidade à atividade empreendedora feminina. Dentre os artigos que trataram da temática “redes”, Neergaard, Shaw e Carter (2005) não chegaram exatamente a construir uma teoria, mas propuseram um modelo conceitual de rede aplicado a proprietárias de empresas, discutiram suas implicações metodológicas e ainda sugeriram uma agenda de pesquisa.

A relação entre trabalho e família, ou melhor, a busca de conciliação entre eles, também foi um tema investigado pela literatura especializada (JONATHAN; SILVA, 2007; LINDO et al., 2004; QUENTAL; WETZEL, 2002; SHELTON, 2006; SILVA, 2006; UFUK; ÖZGEN, 2001). Por um lado, algumas pesquisas revelaram que, na visão de muitas mulheres, sair da condição de empregada para dedicar-se a uma atividade empresarial gerava mais ganhos

do que perdas, principalmente no que dizia respeito à satisfação pessoal, sobretudo porque o auto-emprego proporcionava uma flexibilidade de horário que permitia a conciliação entre as atividades domésticas e profissionais (LINDO et al., 2004; QUENTAL; WETZEL, 2002). Por outro lado, estudos detectaram que, se a vida econômica era positivamente afetada, a vida familiar era atingida negativamente e o nível de estresse dessas mulheres era bem elevado (SILVA, 2006; UFUK; ÖZGEN, 2001). Enquanto Shelton (2006) constatou que mulheres empreendedoras que viviam esse conflito, ao invés da redução ou eliminação de papéis, preferiam a divisão de papéis, pois esta opção permitia que elas otimizassem seu papel tanto no trabalho quanto na família, Jonathan e Silva (2007), ao analisar a experiência de empresárias, detectaram que elas inovavam incessantemente criando arranjos alternativos para os conflitos que as desafiavam. Schindehutte, Morris e Brennan (2001) foram um pouco além quando examinaram o impacto do empreendedorismo sobre as experiências, percepções e planos futuros dos filhos de empresárias. Ao pesquisarem amostras nos Estados Unidos e na África do Sul, constaram que, apesar de a vida familiar ser invadida pelas demandas da empresa, o fato de as crianças crescerem ao lado de mães empreendedoras, trouxeram, de um modo geral, experiências positivas e, inclusive, influenciou essas crianças a buscar experiências empreendedoras mais tarde.

A revisão de literatura a respeito dos trabalhos que investigaram o “empreendedorismo feminino” revela que as metodologias adotadas foram as mais variadas possíveis, não obstante o predomínio daquelas de caráter quantitativo. Muitos adotaram principalmente as pesquisas internacionais, o método *survey* e desenvolveram estudos transversais e/ou longitudinais usando questionários ou entrevistas estruturadas para a coleta de dados. Em alguns casos os *surveys* utilizaram amostras de empreendedoras de diferentes países, compararam os resultados e realizaram generalizações. Em outros casos, as

amostras foram de empreendedoras e/ou empreendedores ora na condição de estudantes ora de profissionais liberais que trabalhavam por conta própria. Alguns pesquisadores chegaram até a realizar os denominados *e-mail-surveys*, aplicando o questionário junto à população-alvo através do correio eletrônico. Dentro desta categoria, McClelland et al. (2005), ao investigar as principais características de empreendedoras em seis países, adotaram a metodologia *internet-based*, ou seja, coletaram os dados empíricos através de portais institucionais, *sites* de relacionamento e correios eletrônicos. Os dados coletados junto às mulheres empreendedoras permitiram que os pesquisadores concluíssem que as experiências são diferentes entre e dentro dos países. Ainda houve *surveys* que combinaram estratégias de pesquisa, como o grupo focal e entrevista por telefone, para enriquecer suas análises.

Entre os trabalhos de natureza qualitativa, houve uma predominância de estudos de caso que utilizaram entrevistas semiestruturadas ou em profundidade como técnica. A pesquisa de Dechant e Lamky (2005) é um exemplo de estudo de caso que adotou entrevistas em profundidade. As pesquisadoras apresentaram a experiência de dez mulheres árabes na região de Bahrain e Oman, no Golfo da Arábia, que iniciaram seu próprio negócio, concluindo que, não obstante a influência do ambiente cultural, a experiência dessas mulheres geralmente assemelhava-se à de outras mulheres de outras partes do mundo. Um exemplo bem sucedido de estudo de caso que adotou a entrevista em profundidade foi o de Pio (2007a, 2007b), que entrevistou 45 indianas ao longo de cinco anos na Nova Zelândia.

Entre os artigos de natureza qualitativa, a análise do discurso também foi adotada, tanto em nível nacional quanto internacional. No presente estudo, detectou-se que a análise do discurso teve como objeto publicações em revistas, como foi o caso da pesquisa desenvolvida por Dias et al. (2006) que exploraram os meandros da construção de uma imagem social forjada através de um

discurso mais sedutor do que crítico de uma revista de alta circulação nacional. A análise do discurso também foi aplicada a partir do depoimento oral de entrevistadas, como na pesquisa de Nadin (2007), que explorou a forma como duas empresárias do *care sector* lutavam para estabelecer uma identidade positiva ao conciliar as posições contraditórias produzidas na intersecção entre as demandas do contexto empresarial e as demandas do *care sector*.

2.2 Tendências da produção acadêmica nacional e internacional

Não obstante a contribuição de cada estudo, pois, no conjunto, forneceram dados e informações relevantes a respeito da mulher empreendedora, muitas pesquisas se limitaram a descrever, de forma fragmentada, pequenos segmentos da população de mulheres empreendedoras e não avançaram na aplicação e desenvolvimento de teorias. Aliás, essa foi também a percepção de Moore (1990), quando analisou a literatura que havia sido produzida em anos anteriores sobre mulheres empreendedoras.

Ademais, na maioria das vezes, os estudos foram de natureza quantitativa e empírica e prenderam-se à tentativa de traçar um “perfil” da mulher empreendedora. Essa tentativa gerou muitos estudos que buscaram apontar diferenças entre homens e mulheres por meio de dados demográficos, familiares, ocupacionais e educacionais. Por um lado, esses dados contribuíram bastante para o conhecimento a respeito da mulher empreendedora. Por outro, reforçaram o estereótipo de que as mulheres possuíam uma “essência” que determinava habilidades e atributos.

Poucos foram os estudos que elaboraram uma análise teórica especificamente sobre a temática “gênero”. Ao que parece, a preocupação recorrente de muitos trabalhos esteve centrada na estrutura sexuada das organizações e em suas consequências para as atividades empresariais. Com

isso, parece ser oportuno trazer para o debate a discussão a respeito da necessidade de se adotar novas lentes para se estudar o fenômeno do “empreendedorismo feminino”, senão pelo menos de se estabelecer novos rumos a sua pesquisa.

A necessidade de que pesquisas adicionais fossem desenvolvidas para se chegar a qualquer tipo de conclusão a respeito de um pretense estabelecimento de um “perfil empreendedor” das mulheres foi sentida por vários pesquisadores. Ahl (2006), por exemplo, ao constatar que, apesar de intenções contrárias, a produção acadêmica que trata do “empreendedorismo feminino” possuía determinadas práticas discursivas que reproduziam a subordinação feminina, ou seja, que recriava a ideia de que as empresas geridas por mulheres desempenhavam um papel secundário e menos significativo quando comparadas àquelas lideradas por homens, sugeriu que as pesquisas futuras sobre o tema ampliassem seu objeto de pesquisa e mudassem sua posição epistemológica.

A pesquisa de Ahl (2006) reforçou a percepção inicial de que parece faltar diversidade epistemológica na produção científica que trata do “empreendedorismo feminino”, de mulheres empreendedoras, de mulheres proprietárias de empresas etc., uma vez que parte substancial dos estudos parece entender sexo/gênero como uma variável e não como um quadro de referência.

Não obstante o predomínio de estudos de orientação normativa notou-se que tem crescido o número de pesquisas que concebe o gênero como construção social asseguradora da subordinação das mulheres aos homens e, sobretudo, que compreende que sexo e gênero são práticas discursivas que constituem subjetividades específicas por meio de poder e resistência na materialidade dos corpos humanos. Eles, sobretudo, não só propõem a desconstrução e a desnaturalização das práticas discursivas consideradas universais, como também dão voz a minorias étnicas, que não são tratadas no *mainstream*, e problematizam o conceito de gênero como constituído no Ocidente.

O balanço aqui realizado é parcial e incompleto, no entanto, buscou espelhar a produção acadêmica nacional e internacional sobre “empreendedorismo feminino”, principalmente, nos periódicos e anais de eventos da área de Administração. Não obstante o mérito de cada um dos trabalhos analisados, pois se esforçaram e deram contribuições à academia, ainda se tem uma longa trajetória a percorrer.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo desdobra-se basicamente em três partes. A primeira discute o campo conceitual do empreendedorismo a partir da visão dos economistas e comportamentalistas. Essa discussão culmina em uma análise crítica de cada uma dessas abordagens e na reflexão a respeito da expressão “empreendedorismo feminino”. Tais discussões e reflexões por sua vez fundamentam a noção de ação empreendedora, que é proposta ao final desta primeira parte do referencial teórico. Já a segunda parte do capítulo discute as questões relacionadas ao gênero, tentando demonstrar que a mulher, ao longo da história, vem desempenhando um papel secundário, quando não invisível, apesar da sua importância. Além disso, o conceito de gênero é discutido enquanto construção social, refutando o determinismo biológico. A seção finaliza com a defesa de que tanto homens quanto mulheres podem desenvolver ações empreendedoras e gerenciais e que a existência de negócios considerados próprios para mulheres e próprios para homens não ocorre em função de as mulheres ou homens possuírem, intrinsecamente, determinadas características. Ocorre porque existe uma divisão sexual do trabalho, resultado de construções sociais que difundem a ideia de que as mulheres possuem atributos inatos e que, por conseguinte, seriam mais competentes para empreender e gerir empreendimentos extensivos ao lar, isto é, aquelas atividades que de alguma forma mantêm um referencial de tarefas domésticas como, por exemplo, cozinhar, cuidar e educar crianças. A última parte constitui-se de uma síntese teórica formulada a partir das duas primeiras e que, de alguma forma, tenta construir um modelo de análise ao buscar um diálogo entre Empreendedorismo e Relações de Gênero.

3.1 Empreendedorismo e seu campo conceitual

Há muitas definições para os termos empreendedor e empreendedorismo, uma vez que pesquisadores de diferentes campos do conhecimento utilizam os princípios de suas próprias áreas de interesse para construir o conceito. Segundo Julien (2010), o empreendedorismo pode ser estudado de acordo com pelo menos quatro abordagens. A abordagem antropológica e psicológica, ao tratar do empreendedor, foca a atenção nas características e na personalidade do sujeito. A abordagem sociológica baseia-se na premissa de que o empreendedor é um criador de organização. A abordagem geográfica ou de economia regional considera o empreendedor um dos principais atores do empreendedorismo, mas não o único. Por fim, a abordagem econômica trata o empreendedor como um simples agente econômico. Já Fillion (1999b), ao estudar o empreendedorismo, sinteticamente, identificou duas correntes principais que tendem a conter elementos comuns à maioria das abordagens. São as dos pioneiros do campo, os economistas, que associam empreendedor à inovação, e a dos psicólogos, que enfatizam aspectos atitudinais. Embora seja falso achar que o debate sobre esta questão tenha se esgotado nas discussões travadas por estas duas correntes – na verdade elas são importantes principalmente enquanto introdutoras da discussão –, é interessante voltar mais uma vez o olhar sobre os seus posicionamentos, até mesmo para compreender melhor a característica multifacetada de tais conceitos¹⁰.

¹⁰ De certa forma, é interessante, para não dizer necessário, entender a origem dos termos empreendedor e empreendedorismo, uma vez que parece pairar uma certa confusão etimológica sobre o assunto. Dolabela (1999), por exemplo, afirma que a expressão *empreendedorismo*, que teria sido popularizada a partir de textos escritos em língua inglesa, é de origem francesa, tendo derivado do substantivo *entrepreneur*. Na verdade, *empreendedorismo* ou *empreendedor* são substantivos derivados do verbo *empreender* que, por sua vez, tem origem na forma verbal latina *imprehendo* ou *impræhendo*, que significa “tentar executar uma tarefa”. Em outras palavras: a entrada desse termo no léxico português não se deu através do francês *entrepreneur*, mas sim diretamente do latim.

3.1.1 Abordagens econômicas

A construção do conceito de empreendedor pela corrente dos economistas e de seus adeptos está alicerçada numa noção considerada fundamental, a inovação. O conceito de inovação adotado pela maioria dos economistas e mais conhecido no Brasil é aquele derivado de Schumpeter e diz respeito ao processo de destruição da ordem econômica existente através da introdução de novos produtos e serviços, da criação de novas formas de organização ou da exploração de novos recursos materiais (SCHUMPETER, 1982). Para conhecer com certa profundidade as implicações do conceito de empreendedor formulado pelos economistas, faz-se necessário, portanto, um pequeno aprofundamento na discussão a respeito do conceito de inovação.

Dosi et al. (1988) introduziram na literatura acadêmica a ideia de “sistemas de inovação”. Para Dosi (1988), as inovações referem-se essencialmente à procura, à descoberta, à experimentação, ao desenvolvimento, à imitação e à adoção de novos produtos aos novos processos de produção e às novas formas de organização. Freeman e Perez (1988) estabelecem uma vinculação maior dos efeitos da inovação sobre o ambiente social e econômico. Freeman (1988), ao analisar o sistema de inovação japonês, por exemplo, assevera que o enorme fosso tecnológico aberto pela Inglaterra na primeira Revolução Industrial relacionou-se não apenas com o aumento das invenções e das atividades científicas e com o *cluster* de inovações em têxteis, metalurgia e atividades de engenharia, mas também com as novas formas de organização da produção, investimento e marketing e com os novos meios de se combinar invenção com atividade empresarial. Isso quer dizer que o ambiente institucional, a política macroeconômica, as políticas governamentais de ciência e tecnologia, enfim, as condições sociais e institucionais, que dão configuração ao paradigma tecno-econômico, interferem no meio e no sistema de inovação.

Rogers (1995, p. 11), ao discorrer sobre modelos, pesquisas e estudos de difusão de inovações, também propõe um conceito de inovação. Para o autor, “An innovation is an idea, practice, or object that is perceived as new by an individual or other unit of adoption”.¹¹ Tal conceituação parece assumir o grau elevado de complexidade que o termo requer. Embora o estudioso seja minucioso sobre o impacto que os grupos sociais geram nos indivíduos para que aceitem ou rejeitem a inovação, ele não focaliza os interesses pessoais, culturais, políticos, ideológicos e mercadológicos das inovações. No entanto, extrapola quando considera a inovação como algo não meramente tecnológico, atribuindo a essa condição o ineditismo da ideia em si e o seu real impacto social, já que uma novidade, não sendo “percebida” como nova, tem suas propriedades inovadoras praticamente anuladas. A difusão de inovação, portanto, é um processo pelo qual algo inovador é comunicado através de certos canais entre os membros de um sistema social, ao longo do tempo. Na visão de Rogers (1995), a difusão de inovações pode proporcionar alterações sociais, uma vez que provoca mudanças nos comportamentos, na estrutura e em funções de um sistema social. A compreensão de inovação, na concepção de Rogers (1995), parece ser mais real do que a dos economistas schumpeterianos. Afinal, para Rogers, algo só se constitui em uma inovação se for percebido como inovador por um grupo social; para os schumpeterianos, a inovação diz respeito quase que somente ao poder criativo do empreendedor. Assim, inovar, na visão schumpeteriana, significa introduzir, por meio de um agente dotado de uma alta capacidade criadora, algo que rompe com o sistema econômico como um todo, produzindo ou induzindo uma mudança radical. Essa noção parece reduzir substancialmente o universo de pessoas que podem virtualmente ser consideradas empreendedoras. Empreendedor seria tão-somente aquele indivíduo que se destaca dos demais

¹¹ Uma inovação é uma ideia, uma prática ou um objeto que é percebido como novo por um indivíduo ou outra unidade de adoção (tradução livre).

seres humanos de maneira dramática. Ele seria um ser notável, capaz de realizar prodígios na economia. Essa é uma visão que acaba por excluir da categoria de empreendedor aquele indivíduo que cria pequenas coisas (mesmo que através da imitação), às vezes úteis principalmente a sua comunidade. Em outras palavras: o empreendedor jamais poderia ser encontrado naqueles indivíduos que realizam “pequenos” feitos – ainda que percebidos, como diria Rogers (1995).

No entanto, Julien (2010, p. 245), ao sustentar que a inovação é uma das condições necessárias e suficientes para o empreendedorismo, defende que a inovação, na maioria das vezes, é pouco espetacular, pois “é feita de pequenas diferenças no produto e nos materiais utilizados, no *métier* e na maneira de produzir, na distribuição, portanto na maneira de fazer e oferecer bens e serviços, ou no serviço pós-venda”.

As contribuições dadas pelos economistas para o estudo do empreendedor e do empreendedorismo não foram, no entanto, prestadas apenas pelos economistas neoclássicos,¹² como Schumpeter e Marshall, mas também pelos da escola clássica,¹³ através de Smith e Say, por exemplo, e também por

¹² Escola de pensamento econômico predominante entre 1870 e a Primeira Guerra Mundial, também conhecida como escola marginalista, por fundamentar-se na teoria subjetiva do valor da utilidade marginal para reelaborar a teoria econômica clássica. Os economistas neoclássicos negaram a teoria do valor-trabalho da escola clássica, substituindo-a por um fator subjetivo – a utilidade de cada bem e sua capacidade de satisfazer as necessidades humanas –, acreditando que o mecanismo da concorrência, explicado a partir de um critério psicológico, é a força reguladora da atividade econômica, capaz de estabelecer o equilíbrio entre a produção e o consumo. A análise da escola neoclássica caracteriza-se fundamentalmente por ser microeconômica, baseada no comportamento dos indivíduos e nas condições de um equilíbrio estático, estudando os grandes agregados econômicos a partir desse ponto de vista e com uso da matemática (SANDRONI, 1999).

¹³ Linha de pensamento econômico que vai da publicação do livro *A Riqueza das Nações*, de Adam Smith, em 1776, aos *Princípios de Economia Política*, de John Stuart Mill, de 1848, e é marcada pela obra de David Ricardo, *Princípios de Economia Política e Tributação*, de 1817. Fundada por Smith e Ricardo, a escola clássica desenvolveu-se nos escritos de Malthus, Stuart Mill, McCulloch, Senior e do francês Jean-Baptiste Say. Com os representantes da escola clássica, a economia adquiriu caráter científico integral quando passou a centralizar a abordagem teórica

precursores da teoria econômica, como Cantillon, até que se chegasse ao entendimento atual.

Segundo Filion (2000b), aqueles que pesquisam o assunto concordam em dizer que a origem do conceito de empreendedor está nas obras de Richard Cantillon (1680-1734), banqueiro e economista do século XVIII.¹⁴ Nessa época, Cantillon, em seu *Ensaio sobre a Natureza do Comércio em Geral*,¹⁵ chamou de empreendedores aqueles indivíduos que compravam matérias-primas (geralmente um produto agrícola) por um preço certo e as vendiam a terceiros, depois de processá-las, a preço incerto: identificavam uma oportunidade de negócio e assumiam riscos (PAULA; CERQUEIRA; ALBUQUERQUE, 2000; SCHUMPETER, 2002). Cantillon entendia, no fundo, que, se houvesse lucro além do esperado, isto ocorreria porque o indivíduo havia feito algo de novo e de diferente, isto é, teria inovado (PAULA; CERQUEIRA; ALBUQUERQUE, 2000).

Um pouco mais tarde, o industrial, economista clássico francês e divulgador da obra de Adam Smith,¹⁶ Jean-Baptiste Say¹⁷ (1767-1832) – autor

na questão do valor, cuja única fonte original era identificada no trabalho em geral. Os clássicos defendem a livre concorrência e a não intervenção do Estado na economia (SANDRONI, 1999).

¹⁴ De acordo com Schumpeter, em seu ensaio *Economic Theory and Entrepreneurial History*, publicado em 1949, um ano antes de sua morte, na coletânea intitulada *Change and the Entrepreneur: postulates and patterns of entrepreneurial history* e organizado pelo *Research Center in Entrepreneurial History*, da Universidade Harvard, e republicado pela *Revista Brasileira de Inovação*, em 2002, Cantillon, embora não totalmente correto ao elaborar um tratado sobre economia, foi, de fato, o primeiro a empregar o termo *entrepreneur*.

¹⁵ Seu *Ensaio sobre a Natureza do Comércio em Geral*, conhecido desde 1730, só foi publicado em 1755. Essa obra expõe as contradições do mercantilismo então vigente. É considerada a mais sistemática exposição dos princípios econômicos que se fez antes de *A Riqueza das Nações*, o que o torna precursor de Adam Smith (SANDRONI, 2000).

¹⁶ No ambiente liberal do século XVIII, Smith, considerado o formulador da teoria econômica, vislumbra o empreendedor como aquele que deseja obter um excedente de valor sobre o custo de produção. Assim, o empreendedor seria um proprietário capitalista (SMITH, 1986). Contudo, a obra de Smith estava mais centrada em

da célebre Lei de Say¹⁸ –, ao realizar uma análise mais detalhada do empreendedor e da função empreendedora, considerou o desenvolvimento econômico um resultado da criação de novos empreendimentos. De acordo com Filion (2005), Say deu prosseguimento às ideias de Cantillon e distinguiu os empreendedores dos capitalistas. Professor do *Cóllege de France*, Say elaborou uma teoria das funções do empreendedor e atribuiu-lhe um papel de especial importância na dinâmica de crescimento da economia. O empreendedor de Say é um agente econômico racional e dinâmico que age num universo de certezas, ou ainda, é aquele que, aproveitando-se dos conhecimentos postos à sua disposição pelos cientistas, reúne e combina os diferentes meios de produção para criar produtos úteis. Cantillon e Say, portanto, viam o empreendedor não só como aquele indivíduo que corre riscos, já que ele próprio empregava dinheiro em seus negócios, mas como um agente de mudança (FILION, 2005). Na visão de Filion (2005), as ideias desses autores forneceram as premissas do empreendedor atual, quais sejam da especulação e da visão, colocando-o assim na esfera da distribuição, em vez de só na da produção.

explicar o crescimento econômico dando pouca ênfase ao empreendedorismo. Ele dividia a sociedade em capitalistas e trabalhadores. De fato, os economistas clássicos britânicos discutiram brevemente a temática empreendedora, não fazendo qualquer tipo de distinção entre atividades executadas por capitalistas, administradores e empreendedores (SANDRONI, 1999).

¹⁷ Como admirador de Smith, Say, na verdade, tentou estabelecer um corpo teórico que reunia as principais ideias dos fisiocratas e da Revolução Industrial. Ao analisar de forma mais detalhada o empreendedor e atribuir-lhe um papel particular, na medida em que diferenciava a função empreendedora da função capitalista, Say avançou com relação a Smith, que só considerava a existência do indivíduo capitalista ou trabalhador na sociedade econômica da época. Ele vai além de Smith ao estudar o papel desempenhado pelo empreendedor na sociedade (SANDRONI, 1999).

¹⁸ Também conhecida como Lei dos Mercados (1803). Estabelece que a oferta cria sua própria demanda impossibilitando uma crise geral de superprodução. De acordo com esse conceito de equilíbrio econômico, a soma dos valores de todas as mercadorias produzidas seria sempre equivalente à soma dos valores de todas as mercadorias compradas. Em consequência, a economia capitalista seria perfeitamente autorregulável, não exigindo a intervenção estatal (SANDRONI, 2000).

A necessidade dos empreendimentos para a produção organizada foi reconhecida formalmente pelo economista neoclássico Alfred Marshall no final do século XIX. Para ele, o empreendedor era um indivíduo “capaz de julgar com prudência e de correr riscos corajosamente”, reunindo e supervisionando minuciosamente o capital e o trabalho necessários ao seu empreendimento (MARSHALL, 1982, p. 253). Assim, se para Marshall “os empresários podem ser considerados como uma categoria industrial altamente especializada”, o empreendedorismo, portanto, estava relacionado com algumas habilidades que poucas pessoas detinham (MARSHALL, 1982, p. 250). Contudo, Marshall (1982) considerava que essas habilidades podiam ser adquiridas. Para esse economista, a organização, representada pelo empreendedor, era basicamente o quarto fator de produção e que coordenava os demais: capital, trabalho e natureza (MARSHALL, 1982; VIANA; FRANCO NETTO, 2007).

A concepção que Say tinha do empreendedor – alguém que inova e é agente de mudanças – permanece até hoje, principalmente entre os economistas. Foi, contudo, Schumpeter (1982) quem deu projeção ao tema, associando definitivamente o empreendedor ao conceito de inovação e apontando-o como o elemento que dispara e explica o desenvolvimento econômico. Entretanto, Schumpeter não foi o único a associar empreendedorismo à inovação. Antes dele, segundo Filion (2005), em 1899, Clark já o tinha feito. De acordo com Filion (2005), mais tarde, os economistas Higgins em 1959, Baumol em 1968, Schloss em 1968 e Leibenstein, em 1978, também dedicaram atenção ao tema. Para Filion (2005), os economistas estiveram principalmente interessados na compreensão do papel desempenhado pelo empreendedor como motor do sistema econômico. Na visão de Filion (2005), havia aqueles que viam os empreendedores como detectores de oportunidades de negócios (como eram os casos de Higgins, Penrose e Kirzner), outros que os enxergavam como criadores de negócios (Ely e Hess, Oxenfeldt e Schloss, por exemplo) e ainda aqueles que

acreditavam que os empreendedores eram indivíduos capazes de correr riscos (por exemplo, Leinbenstein, Kihlstrom e Laffont, Buchanan e Di Pierro).

Filion (1999b), ao pesquisar o empreendedorismo, observou que vários economistas tentaram teorizar o fenômeno, não conseguindo, contudo, uma teoria econômica sobre o empreendedor que reunisse consenso, nem um modelo econômico que explicasse o desenvolvimento a partir da função empreendedora, pois esta sempre se mostrou dificilmente quantificável. Aliás, Julien (2010) lembra que o empreendedor e o empreendedorismo são pouco presentes nas teorias econômicas, inclusive, ressalta que os neoclássicos praticamente desconsideraram a existência dos empreendedores. Na opinião de Bêrni e Corrêa (2005), a teoria neoclássica não se preocupou em analisar, de modo específico, o papel do empreendedor, pois esta abordagem adota como pressuposto a racionalidade dos agentes econômicos na utilização das informações necessárias para a tomada de decisão. No entanto, abordagens mais heterodoxas reconhecem o papel e a importância do empresário na atividade econômica. Segundo Filion (1999b), esses economistas que se interessaram pelos empreendedores estão normalmente à margem e não pertencem ao corpo central do pensamento econômico. Ao criticar a corrente dos economistas, Paiva Júnior (2004, p. 53) argumenta que estes pensadores negligenciam o comportamento do empreendedor e suas diferenças individuais e chegam a “mutilar elementos subjetivos complexos do empreendedor”. De acordo com o pesquisador, tais elementos podem proporcionar o entendimento sobre a experiência, o desenvolvimento da forma de ser, fazer e aprender do empreendedor e, sobretudo, de aspectos como “modos de intervenção no cotidiano no seio de uma prática social e em consonância com um projeto existencial”.

De um modo geral, foi Schumpeter quem sedimentou o campo do empreendedorismo, não somente por associar de forma clara o termo à inovação,

mas também por influenciar todos aqueles que vieram mais tarde a estudar o assunto. A próxima seção focaliza sua visão a respeito do empreendedor.

3.1.1.1 A visão schumpeteriana

De acordo com os postulados schumpeterianos, o desenvolvimento econômico assenta seus alicerces em três fatores: as inovações tecnológicas, o crédito bancário e o empresário inovador. O empresário inovador (ou empreendedor) é o agente capaz de realizar com eficiência as novas combinações, mobilizar crédito bancário e empreender um novo negócio. Ele não é necessariamente o dono do capital (capitalista), mas um agente capaz de mobilizá-lo. Da mesma forma, não é necessariamente alguém que conheça as novas combinações, mas aquele que consegue identificá-las e usá-las eficientemente no processo produtivo. “Chamamos ‘empresários’ não apenas aos homens de negócio ‘independentes’ em uma economia de trocas, que de modo geral são assim designados, mas todos que preenchem de fato a função pela qual definimos o conceito” (SCHUMPETER, 1982, p. 54). O conceito ao qual Schumpeter (1982) se refere é justamente a capacidade do empresário inovador de combinar inovações tecnológicas e crédito, ou seja, o empreendimento é a realização de combinações novas e o empresário inovador é o indivíduo capaz de realizá-las.

alguém só é um empresário quando efetivamente levar a cabo novas combinações, e perde esse caráter assim que tiver montado o seu negócio, quando dedicar-se a dirigi-lo, como outras pessoas dirigem os seus negócios. Essa é a regra, certamente, e assim é tão raro alguém permanecer sempre como empresário através das décadas de sua vida ativa, quanto é raro um homem de negócios nunca passar por um momento em que seja empresário, mesmo que seja em menor grau (SCHUMPETER, 1982, p. 56).

Assim, o empreendedor schumpeteriano não é o gerente ou diretor de firma, aquele que dirige um negócio estabelecido, mas um líder que toma iniciativa, tem autoridade e faz previsão. O papel do empreendedor não se confunde com o do inventor, que é alguém que produz ideias. O empreendedor é aquele que faz com que as coisas aconteçam, pouco importando se isso envolve ou não algum conhecimento científico novo.¹⁹ O empreendedor não é um técnico nem um financista, mas um inovador. Os empreendedores não constituem uma classe social, como os capitalistas e os operários, haja vista que ser um empreendedor não significa ter uma profissão permanente, pois a atividade inovadora envolve sempre o lidar com situações desconhecidas. Ainda para Schumpeter, o empreendedor não é aquele que corre riscos: “o risco obviamente recai sempre sobre o proprietário dos meios de produção ou do capital-dinheiro que foi pago por eles, portanto nunca sobre o empresário” (SCHUMPETER, 1982, p. 54). Desse modo, quem corre o risco do empreendimento é o banqueiro e nunca o empreendedor.

Há, no entanto, de se ter cuidado ao apresentar as ideias schumpeterianas. O trabalho mais conhecido e mais citado do seu início de carreira é **Teoria do Desenvolvimento Econômico** (1982), publicada originalmente em 1911. Vale ressaltar que a visão schumpeteriana de empreendedor apresentada até este momento baseou-se nessa obra. Contudo, de acordo com Szmrecsányi (2002), foi em **Business Cycles**, publicada

¹⁹ Invenção é a contribuição inédita e significativa em um determinado conjunto de conhecimentos relativos a uma tecnologia, representando uma mudança tecnológica. Para Julien (2010), a invenção apoia-se em teorias, princípios, estando na maior parte das vezes ligada a laboratórios. De acordo com Sandroni (2000), a inovação pode consistir na aplicação prática de uma invenção, devidamente desenvolvida (como o transistor). Além do grande impacto que podem produzir na própria vida social, as inovações têm um importante papel de estímulo à atividade econômica, na medida em que implicam novos investimentos. Por conta disso, Leite (2000) considera que a inovação é um termo econômico e não tecnológico como a invenção.

originalmente em 1939, que o economista retomou e aprofundou suas ideias anteriores, mudando, agora, o enfoque do empresário inovador para o processo de inovação em si.

Schumpeter também escreveu inúmeros artigos e ensaios. Um deles, vindo a público já próximo à sua morte, inclui o Estado no rol dos agentes da inovação tecnológica. No artigo *Economic Theory and Entrepreneurial History*, publicado originalmente em 1949, pouco difundido no meio acadêmico brasileiro e, segundo Szmrecsányi (2002), pertencente a esta última fase de sua vida, verificam-se as maiores mudanças do autor em suas postulações sobre empreendedorismo. Nesse trabalho, Schumpeter (2002) evidencia de fato a distinção entre empreendedor e capitalista, afirmando que a provisão de capital não é a função essencial, nem a definidora, do ente empreendedor: “it is obviously the capitalist who bears the risk and who loses his money in case of failure” (SCHUMPETER, 2002, p. 207).²⁰ Em outras palavras, assumir riscos não é uma das funções do empreendedor, mas, sim, do capitalista. É este último quem assume o risco e, em caso de falência, perde o capital. Quando o empreendedor empata recursos financeiros, sejam próprios ou de terceiros, ele o faz como capitalista e não como empreendedor. Avançando em suas postulações, Schumpeter assevera que a função empreendedora não está, necessariamente, no sujeito. Schumpeter (2002) considera que a função empreendedora ultrapassa as fronteiras das firmas. Em outras palavras, a função empreendedora não necessita ser incorporada numa única pessoa física. Todo o ambiente social possui seus próprios modos de preencher esta função. Como exemplo, ele cita o papel do Departamento de Agricultura dos Estados Unidos, que, produzindo e difundindo inovações entre os agricultores, apresentou-se como elemento crucial para o desenvolvimento daquele país. Com isso, para

²⁰ [...] obviamente é o capitalista quem corre o risco e é quem perde dinheiro no caso de falência. (tradução livre)

Schumpeter (2002, p. 211-212), a função empreendedora é geralmente preenchida cooperativamente, pois, por um lado, as “aptitudes that no single individual combines can thus be built into a corporate personality”²¹ e, por outro, “the constituent physical personalities must inevitably to some extent, and very often to a serious extent, interfere with each other”.²² O que Schumpeter parece, na verdade, defender em suas últimas postulações é que é difícil ou até mesmo impossível nomear um indivíduo que atue como “o empreendedor” numa companhia, pois “the leading people in particular, those who carry the titles of president or chairman of the board, may be mere co-ordinators or even figure-heads” (SCHUMPETER, 2002, p. 212).²³

Nelson e Winter (1982) também retomaram e aprofundaram, quase 70 anos mais tarde, as ideias de Schumpeter: inspirados na premissa de que as inovações também eram resultantes de elementos mais sutis, nascidos nas rotinas das empresas (ideias estas influenciadas pelos *insights* fornecidos pelos biólogos evolucionistas), eles elaboraram uma teoria da mudança econômica que abriu uma nova e ampla agenda de pesquisa em economia das organizações.

3.1.1.2 Outras contribuições

Schumpeter não só tornou conhecido o termo empreendedor como influenciou muitos estudiosos que se debruçaram sobre o fenômeno com o objetivo de melhor compreendê-lo. Uma pesquisadora que se inspirou na obra schumpeteriana foi Penrose (1959). Penrose (1959) busca conceituar a empresa

²¹ [...] aptidões que nenhum indivíduo isoladamente reúne podem surgir na personalidade corporativa. (tradução livre)

²² [...] as personalidades físicas constituintes devem inevitavelmente em certo nível, e muito frequentemente em um nível crítico, interferir entre si. (tradução livre)

²³ [...] os líderes em particular, aqueles que detêm os títulos de presidente ou presidente do conselho de administração, podem ser meros coordenadores ou até mesmo testas de ferro. (tradução livre)

e estabelecer a diferença entre os papéis e as ações do empreendedor e do gerente, destacando que em uma organização, independentemente de sua posição ou hierarquia, existem pessoas que atuam como empreendedores. Embora o papel do empreendedor seja essencial, ele não é o único a definir o crescimento da firma. A atividade gerencial conjuntamente com a empreendedora desempenha papel crucial para o crescimento e sua diferenciação no mercado. Penrose (1959) adverte a respeito da diferença entre o empreendedor schumpeteriano – aquele capaz de introduzir algo que rompe com o sistema econômico como um todo – e o empreendedor na sua visão – indivíduo voltado para o interior da firma e capaz de produzir inovações incrementais através do oferecimento de novos serviços ou através da aquisição de novos recursos gerenciais ou através de mudanças administrativas. Por conseguinte, ela reconhece que as firmas crescem e se diferenciam a partir de funções empreendedoras capazes de tratar seus recursos internos e o ambiente de modo inovador.

Mas o que levou Penrose (1959) a inclinar-se sobre o estudo de tal fenômeno? Ao tentar responder às questões “por que as firmas crescem?” e “por que as firmas se diferenciam?”, Penrose (1959) foge à análise tradicional dos economistas da vertente dominante, pois compara o crescimento da firma com os processos biológicos do mundo animal. Além disso, tenta esmiuçar as funções empreendedoras que conduzem ao crescimento da organização. Ou seja, as firmas, ao se defrontar com os desafios de mercado, administram seus recursos de forma diferenciada. Ademais, ela reflete sobre o dilema de Schumpeter, quando, ao vislumbrar o crescimento das grandes firmas no mercado, acena para a possibilidade de esgotamento da função empreendedora do indivíduo isolado nas pequenas empresas. De modo contrário, Penrose (1959) visualiza oportunidades para os pequenos negócios nos interstícios de mercado. A autora, portanto, atribui particular importância ao empresário, defendendo-o

como agente, de uma forma diferente das abordagens até então formuladas na teoria econômica. Ela define o empresário como o empreendedor que presta serviços às operações da firma.

The term 'entrepreneur' throughout this study is used in a functional sense to refer to individuals or groups within the firm providing entrepreneurial services, whatever their position or occupational classification may be. Entrepreneurial services are those contributions to the operation of a firm which relate to the introduction and acceptance on behalf of the firm of new ideas, particularly with respect to products, location, and significant changes in technology, [...] Entrepreneurial services are contrasted with managerial services, which relate to the execution of entrepreneurial ideas and proposals and to the supervision of existing operations (PENROSE, 1959, p. 31-32).²⁴

Segundo Penrose (1959), o empresário, normalmente, vê o crescimento da firma como uma expansão da demanda e da correspondente ampliação dos fatores de produção. Entretanto, tanto ela quanto os autores da corrente evolucionista²⁵ consideram a inovação como fator que leva as firmas à condição de competir com vantagens no mercado e, assim, de crescer. Consequentemente, a autora fornece importantes subsídios aos neo-schumpeterianos, os quais vêm

²⁴ O termo empreendedor é usado em todo esse estudo em um sentido funcional para referir-se a indivíduos ou grupos dentro de uma empresa provendo serviços empreendedores, qualquer que seja a sua posição ou classificação ocupacional. Serviços empreendedores são aquelas contribuições para as operações de uma empresa as quais se relacionam com a introdução e aceitação no interesse da empresa de novas ideias, particularmente aquelas relacionadas a produtos, alocação e mudanças significativas em tecnologia [...] Serviços empreendedores diferenciam-se de serviços gerenciais, os quais se relacionam com a execução de ideias e propostas empreendedoras e com a supervisão de operações existentes (tradução livre).

²⁵ Para os evolucionistas, as firmas se comportam como nos processos biológicos de evolução, em que os mais adequados ao meio (mercado) sobrevivem, podendo evoluir. As rotinas são os genes das inovações. Elas permitem a evolução, a diferenciação e a sobrevivência das firmas. A inovação é gerada nos processos de aprendizagem através das rotinas internas, pela imitação das inovações dos concorrentes e fatores institucionais (NELSON; WINTER, 1982).

estudando com maior profundidade os processos de inovação e seleção dos mercados.

Penrose (1959) ainda destaca que o empreendedorismo é de difícil análise econômica formal, pois está associado a temperamentos e qualidades pessoais do indivíduo. Além disso, nas pequenas empresas, os objetivos da firma e dos proprietários se confundem e o papel do proprietário, na condição de empreendedor, varia em função da dimensão do negócio, da complexidade de gerenciamento da empresa e da concentração/dispersão do processo de tomada de decisão.

Penrose (1959) não nega a influência dos fatores externos, mas afirma que os recursos internos são igualmente importantes. Ela defende que o crescimento da empresa se deve à existência de recursos internos (tangíveis e humanos) e que “It is at the organization as a whole that we must look to discover the reasons for its growth” (PENROSE, 1959, p. 7).²⁶ As observações da autora sobre a forma como os recursos internos são recombinaados entre si ou combinados com recursos externos na produção de novos serviços e sobre a importância da experiência nesse processo são importantes para perceber como a evolução das empresas depende das suas atividades, recursos e experiências passadas. Esses fatores, simultaneamente, constituem as bases para explorar novas oportunidades produtivas. A expansão das atividades da empresa é determinada pelas oportunidades produtivas que os seus empreendedores veem e podem aproveitar, isto é, pela sua percepção das oportunidades e por sua vontade e capacidade para explorá-las. Assim, a imagem do ambiente na mente do empreendedor é mais importante do que o ambiente real: é a sua interpretação subjetiva, juntamente com os recursos da empresa e o potencial de serviços que lhes é associado, que condiciona a natureza e a extensão da

²⁶ É na organização como um todo que se devem procurar as razões para o seu crescimento. (tradução livre)

oportunidade produtiva (PENROSE, 1959). Na realidade, como se percebe, com Penrose (1959) a ênfase continua na pessoa do líder empresarial.

Outros economistas também deram sua contribuição para o avanço dos estudos sobre o empreendedor e o empreendedorismo. Seguindo as pistas deixadas por Schumpeter, no final da carreira, e por Penrose, os evolucionistas sugeriram que as inovações seriam oriundas das capacitações dinâmicas desenvolvidas no dia a dia das organizações.

As *capabilities*, ou capacitações, têm sido valorizadas pelos evolucionistas porque são tidas como base do processo de aprendizagem e de inovação. De acordo com Nelson e Winter (1982), as capacitações são constituídas por blocos de rotinas em constante mutação. Esses autores propõem que o sucesso da firma passa pela adoção de uma hierarquia de práticas de rotinas organizacionais. O conjunto e inter-relações das capacitações compõem as capacitações dinâmicas. Estas, por sua vez, correspondem a ativos específicos gerados pelas firmas. Estes ativos tornam-nas únicas e exclusivas e dificultam a imitação por parte de concorrentes e, conseqüentemente, as diferenciam no mercado. Nelson (1994), ao tentar responder por que as firmas se diferenciam e quais as implicações da diferenciação, diz haver três elementos que ajudam a formar as capacitações dinâmicas da firma, a saber: a estratégia, sua estrutura e sua *core capability* (capacitação central). Ele enfatiza que, num mundo de inovação e mudanças, uma firma deve ter uma estratégia coerente que a torne capaz de decidir em que se aventurar e de que se deve ficar de fora.

Dosi (2006) procura sustentar que é tanto empiricamente absurdo como teoricamente insustentável partir da suposição de que todos os agentes são iguais na sua capacidade de inovar e em seu acesso à tecnologia de qualquer ramo da indústria. Dosi e Orsenigo (1988) também alertam que o sucesso de um empreendimento não é apenas resultado do comportamento individual: não se

pode, portanto, desprezar o valor da coordenação entre o ambiente interno e externo da firma. A difusão de novas tecnologias e novas formas de fazer as coisas, as estruturas organizacionais e a interação de mercados podem ir bem além do controle e mesmo da imaginação dos atores individuais.

Se Dosi e Orsenigo (1988) e Penrose (1959) defendem a premissa de que o empreendedor não é o único responsável pelo crescimento da firma, Metcalfe (2003) vai além e considera que a ação individual do empreendedor tende a ser substituída pela laboração coletiva, que, às vezes, é confundida com as atribuições de um gerente.²⁷

Thus, the services of the team are simultaneously managerial and entrepreneurial, both concepts are needed to understand the development of the firm and the productive services that are derived from the bundles of resources under the control of the firm (METCALFE, 2003, p. 18).²⁸

Metcalfe (2003) argumenta que o papel de empreendedor e de gerente pode ser exercido simultaneamente. Aliás, quando se desempenha a função de gerente, a atenção se volta mais para os processos diários da produção e distribuição de bens, do que para os processos de inovação. Apesar disso, Metcalfe (2003) defende que o empreendedor deve diferenciar-se, buscando a lucratividade através da assimetria, ao invés de reproduzir o que fazem os concorrentes. Metcalfe (2003, p. 4-5) ainda prega a indissolubilidade do exercício da função empreendedora, do mercado e das instituições presentes:

²⁷ De fato, Penrose explora a ideia da importância das funções empreendedoras e gerenciais, enquanto Metcalfe defende o trabalho em equipe.

²⁸ Assim, os serviços do grupo são simultaneamente gerenciais e empreendedores, ambos os conceitos são necessários para que se compreenda o desenvolvimento da firma e os serviços produtivos, que são derivados do pacote de recursos sob o controle da firma. (tradução livre)

an understanding the entrepreneurial function cannot be separated from the nature of the economic system in which it is exercised. Its nature and consequences are embedded in the wider system of market and non-market economic institutions. Thus, there is a close correspondence between the institutions of the market place and the spectrum of entrepreneurial behaviour it engenders an supports.²⁹

Ao que parece, entre os economistas não existe consenso a respeito do sujeito empreendedor. No entanto, as definições apresentadas são extremamente úteis para analisar o fenômeno e compreender a sua dinâmica. Mas, de um modo geral, a compreensão dessa corrente de pensadores gira em torno da dimensão inovadora do projeto empreendedor, enquanto a corrente dos psicólogos, que será discutida na próxima seção, tende a privilegiar as características comportamentais dos indivíduos. Por isso, hoje, o empreendedorismo é visto como um fenômeno heterogêneo, complexo e multidimensional. Apesar da importância dada por vários autores (BROCKHAUS, 2000; FILION, 1999b; JULIEN, 2010; PAIVA JÚNIOR, 2004; SCHUMPETER, 1982, 2002) à relevância do tema como campo de estudo acadêmico, o estudo do empreendedorismo é muito novo. Pesquisadores como Filion (1999a) e Julien (2010) consideram que ainda está em fase pré-paradigmática e que demorará algum tempo para atingir uma base científica, apesar de ser um campo efervescente em termos de pesquisas e publicações.

3.1.2 Abordagens comportamentalistas

²⁹ [...] uma compreensão da função empreendedora não pode estar separada da natureza do sistema econômico em que ela é exercida. Sua natureza e consequências estão entrelaçadas no amplo sistema de mercado e nas instituições econômicas fora mercado [...]. Assim, há uma estreita correspondência entre instituições de um determinado mercado e o espectro do comportamento empreendedor que ele engendra e apóia. (tradução livre)

No início do século passado, o sociólogo alemão Max Weber, em sua obra **A ética protestante e o “espírito” do capitalismo** (2004), publicada originalmente em 1920, iniciou a construção de uma estrutura de compreensão do crescimento econômico. Weber (2004) procurou entender por que os países de confissão protestante eram mais desenvolvidos do ponto de vista econômico e, além disso, por que havia uma proporção maior de protestantes entre os proprietários do capital, empresários e integrantes das camadas superiores de mão de obra qualificada. Para responder a essas questões, o sociólogo articulou os conceitos da então nascente sociologia alemã com a velha teologia protestante. Ele entendia que o capitalismo não deveria ser compreendido somente em termos econômicos e materiais, como um modo de produção, mas, sobretudo, como um “espírito”, ou seja, uma cultura, uma conduta de vida cujos fundamentos morais e simbólicos estariam enraizados na tradição religiosa dos povos de tradição protestante puritana. Com isso, propôs a tese de que a Reforma Protestante produzira uma verdadeira revolução, incutindo um espírito mais vigoroso em trabalhadores e empreendedores e que, conseqüentemente, teria conduzido ao capitalismo industrial moderno. Essa compreensão de Weber (2004) abriria uma discussão sobre a hipótese da existência de fatores psicológicos ou sociológicos responsáveis pelo desencadeamento das forças econômicas que produzem o desenvolvimento de uma nação. Ou seja, a valorização do lucro como crença contribuiria para ampliar as chances de sucesso nos negócios, o que ampliava as possibilidades dos protestantes em gerar lucros e enxergar as oportunidades, enquanto que os católicos teriam, por causa da cultura religiosa, uma visão menos focada nestes elementos.

os protestantes, seja como camada dominante ou dominada, seja como maioria ou minoria, mostraram uma inclinação específica para o racionalismo econômico que não pôde e não pode ser igualmente observada entre os católicos. O maior ‘estranhamento do mundo’ próprio do catolicismo, os

traços ascéticos que os seus mais elevados ideais apresentam, deveriam educar os seus fiéis a uma indiferença maior pelos bens deste mundo (WEBER, 2004, p. 33-34).

Pautado nessas hipóteses, o psicólogo David McClelland, de acordo com Filion (1999b), propôs uma correlação entre a ciência do comportamento e o progresso econômico e social. Nos anos 1950, por conta do crescimento da URSS, muitos começaram a se perguntar se um dia os norte-americanos seriam substituídos pelos soviéticos. Esse questionamento encorajou McClelland a estudar a história em busca de explicações para a existência de grandes civilizações. Esse trabalho o levou a identificar uma série de elementos, sendo o principal deles a presença de heróis na literatura que passavam a ser imitados pelas gerações subsequentes (FILION, 1999b). A existência desses modelos passou a ocupar um papel preponderante no estudo do empreendedorismo e os comportamentalistas passaram a se questionar sobre “quem é o empreendedor”.

Ao analisar a obra de McClelland, Filion (1999b) verificou que ele, tendo como premissas o enfrentamento de desafios e a percepção de oportunidades dos indivíduos, dividira, psicologicamente, a sociedade em dois grupos. O primeiro grupo correspondia a uma minoria da população que se sentia disposta a enfrentar desafios e, conseqüentemente, a empreender no mundo dos negócios. O segundo grupo equivalia à imensa maioria que não se disporia a correr riscos de tal natureza. O estudo dessas características permitiu à McClelland traçar um “perfil” do empreendedor. Esse indivíduo, segundo sua descrição, apresentava intuição e amor pelo seu trabalho, estando continuamente em busca de realização profissional e pessoal. Além disso, era uma pessoa que, por relacionar-se sempre com novidades, evoluía através de um processo interativo de tentativa e erro, avançando em decorrência das descobertas que realizava (FILION, 1999b).

De acordo com Leite (2000), McClelland passou, então, a defender a hipótese de que uma sociedade que apresentasse indivíduos com um nível geralmente elevado de anseio por realização produziria um maior número de empresários ativos, os quais, por sua vez, dariam origem a um desenvolvimento econômico mais acelerado. Essa hipótese implica também na presunção de que empreendedores apresentariam, em média, uma necessidade de realização superior à dos demais indivíduos.

As principais críticas tecidas ao trabalho de McClelland aconteceram porque o psicólogo deixou de considerar que as pessoas mudam segundo os contextos e as circunstâncias às quais são expostas. A teoria sobre a necessidade de realização de McClelland revela-se, de fato, claudicante, haja vista ser difícil explicar a opção de criar um negócio ou o fato de um indivíduo vir a ser bem-sucedido como empreendedor apenas por conta da sua necessidade de realização. Outra crítica à teoria de McClelland é a sua simplicidade ao explicar o desenvolvimento social apenas a partir das necessidades de realização, de poder e de afiliação. Afinal de contas, acredita-se que outros elementos como experiência de trabalho, tempo de atividade, região de origem, nível de educação, religião, cultura familiar, visão de mundo, e daí por diante, devem influenciar o empreendedor. São elementos e fatores que variam no espaço e no tempo. Tudo isso aponta para uma constatação: o estabelecimento de um “perfil” absolutamente científico do empreendedor não encontra bases muito sólidas para se sustentar (FILION, 1999b).

Seguindo a linha de pensamento comportamental, Timmons (1989) centraliza seus estudos acerca do empreendedorismo na iniciativa e no comportamento pró-ativo do empreendedor. Timmons (1989) apresenta alguns aspectos que acredita ser a principal razão para o seu sucesso: responder positivamente a desafios aprendendo com os erros, apresentar iniciativa, ter determinação e ser perseverante. Para Timmons (1989), o empreendedor possui

uma mente dotada de um poder criativo e inovador, no que tange aos gerenciamentos de habilidades e conhecimento para os negócios.

Entrepreneurship is the ability to create and build something from practically nothing. It is initiating, doing, achieving, and building an enterprise or organization, rather than just watching, analyzing or describing one. It is the knack for sensing an opportunity where others see chaos, contradiction and confusion. It is the ability to build a “founding team” to complement your own skills and talents. It is the know-how to find, marshal and control resources (often owned by others) and to make sure you don’t run out of money when you need it most. Finally, it is a willingness to take calculated risks, both personal and financial – and then do everything possible to get the odds in your favor (TIMMONS, 1989, p. 1).³⁰

Ao propor que o empreendedor é um ser dotado de visão,³¹ Filion (1991, 1993) apresenta um conceito novo acerca da temática. Através do seu Metamodelo, Filion (1991) identifica três categorias de visão: a Emergente ou Inicial (formada em torno de ideias e conceitos de produtos e/ou serviços imaginados pelo empreendedor); a Central (resultado de uma única visão emergente ou uma combinação de várias visões emergentes); e a Complementar ou Secundária (apoiada, em seu desenvolvimento, por uma série de visões complementares, junto com seus componentes externos e internos). A interação

³⁰ Empreendedorismo é a habilidade de criar e construir algo a partir de praticamente nada. É iniciar, fazer, realizar e construir uma empresa ou organização, ao invés de acompanhar, analisar ou descrevê-la. É habilidade para perceber uma oportunidade onde outros veem caos, contradição e confusão. É a habilidade para construir um “time de fundação” para complementar suas habilidades e talentos. É saber identificar, dirigir e controlar recursos (frequentemente possuído por outros) e certificar-se de que você não usa o dinheiro até o fim quando você necessita de mais. Finalmente, é uma disposição para correr riscos, tanto pessoais quanto financeiros – e então fazer coisas possíveis para obter o excedente a seu favor. (tradução livre)

³¹ Entende-se por “visão”, uma imagem projetada no futuro, ou melhor, uma visão refere-se ao lugar onde o empreendedor deseja colocar seu empreendimento (FILION, 1991).

destes três grupos de visão definirá o “perfil” empreendedor do empresário. Para evoluir de uma categoria a outra, segundo Filion (1991), o empreendedor precisa de um alto nível de articulação pessoal, coerência e tenacidade, todos eles importantes fatores para o sucesso (ou insucesso) de sua estratégia. Em síntese, a visão é considerada o ponto inicial para formação de novos empreendimentos.

Muitos trabalhos de cunho comportamentalista investigaram e tentaram identificar as *características* e os *traços* de personalidade dos empreendedores. Ainda que os resultados tenham sido interessantes, não foi possível traçar um “perfil psicológico” do empreendedor. Na verdade, essas pesquisas parecem apresentar resultados contraditórios. Aliás, ao que parecem, os estudos desenvolvidos pelos behavioristas acabaram por girar em torno da ideia de traços de personalidade. De acordo com esta noção, os indivíduos que possuem determinadas características distinguem-se dos demais e, por conseguinte, possuem maior condição de tornarem-se empreendedores (ora, a compreensão de que as maiores chances de desenvolver atividades empreendedoras estão restritas a determinados indivíduos além de excluir boa parte da população, nega a possibilidade de que o empreendedorismo pode ser aprendido).

Algumas características do empreendedor *de sucesso* aparecem na maior parte das pesquisas (CARMO-NETO, 1995; FILION, 1999a; GOMES, 2006; LEITE, 2000; LONGEN, 1997; SANTANA, 1993). Mas o estágio de conhecimento desta área não permite estabelecer relações de causa e efeito, ou seja, determinar com certeza se uma pessoa vai ou não ser bem-sucedida, mesmo que tenha características encontradas nos empreendedores de sucesso. Mosakowski (1998), em sua pesquisa sobre a relação entre os recursos de uma firma e sua forma de organização, por exemplo, considera que recursos empreendedoriais intangíveis (criatividade, previsão, intuição e estado de alerta) podem gerar resultados competitivos para a firma. “Individuals who possess entrepreneurial resources will be more likely to identify and exploit profit

opportunities and may be successful in the ‘future’ as a result” (MOSAKOWSKI, 1998, p. 628).³² Mas não parece crível que esses recursos possam ser distribuídos entre um ou poucos indivíduos (*individual entrepreneurial resources*) ou dispersos entre um grupo de indivíduos (*team entrepreneurial resources*). Além de Lumpkin e Dess (2001) e Mosakowski (1998) também realça a importância de componentes como criatividade e independência de pensamento. Para Lumpkin e Dess (2001), a associação destas características com a inovação e a autonomia interfere favoravelmente no desempenho do empreendedor. De forma resumida, os autores sugerem que proatividade é uma resposta a oportunidades, ao passo que agressividade competitiva é uma resposta a ameaças.

De todo modo, a preocupação maior da academia não parece ser a de comprovar a existência ou não de uma possível hereditariedade, mas, sim, saber se é possível aprender a ser empreendedor (BROCKHAUS, 2000; FILION, 2000a, 2000b; NELSON; WINTER, 1982). Ou ainda, segundo Filion (2000a), parece existir uma tendência recente em se considerar o empreendedorismo uma profissão. Ademais, já que a tese de que um empreendedor nasce feito não é mais relevante no meio científico, a educação empreendedora pode ser encarada como um caminho viável para o desenvolvimento do empreendedorismo. No entanto, não faz parte do escopo deste trabalho discutir o papel da educação empreendedora. Na próxima seção serão debatidas as limitações das perspectivas da economia e do comportamentalismo e será discutida uma proposta que pode explicar melhor o fenômeno do empreendedorismo, sobretudo, aquele realizado por mulheres.

³² Indivíduos que possuem recursos empreendedoriais serão mais propensos a identificar e explorar oportunidades lucrativas e podem ser bem sucedidos no futuro conseqüentemente. (tradução livre)

3.1.3 Empreendedorismo: limitações e reflexões

Inúmeras definições para empreendedor, como foi visto, podem ser encontradas na literatura. O significado da palavra “empreendedor” não é necessariamente idêntico para todos. Há definições notadamente influenciadas pelos economistas, outras de inspiração comportamentalista, e ainda existem aquelas que seriam, por assim dizer, um tanto quanto ecléticas. O fato de várias disciplinas estudarem o campo do empreendedorismo faz com que haja algumas confusões, ou melhor, diferenças, nas definições acerca do conceito de empreendedor. Essa aparente confusão reflete, basicamente, a lógica e a cultura dessas disciplinas.

Na abordagem dos economistas prevalece a identificação do empreendedorismo como um elemento útil à compreensão do desenvolvimento econômico. Em outros termos, esta corrente defende que o empreendedor é o agente propulsor da inovação e o associa às forças direcionadoras de desenvolvimento. De acordo com Julien (2010), a complexidade do fenômeno do empreendedorismo não permite que ele seja analisado do ponto de vista de regras econômicas. Ao que parece, portanto, esta visão mostra-se exclusivista, uma vez que diminui de forma sensível o universo de pessoas que poderiam ser consideradas empreendedoras. O processo inovativo envolve a coordenação do ambiente externo e interno da empresa e não depende, tão-somente e exclusivamente, do comportamento individual. Além disso, ele não está restrito ao universo da grande empresa, muito embora, o porte da empresa possa, de fato, interferir nesse processo. Às vezes, a estrutura simplificada da pequena empresa pode viabilizar mais adequadamente tal processo. Às vezes, pode dificultar, haja vista o seu acesso à tecnologia nem sempre ser igual ao das grandes empresas.

Os comportamentalistas também abordam o empreendedorismo a partir do sujeito que exerce a ação de empreender. Seus estudos dão relevo aos aspectos subjetivos do indivíduo, de modo, inclusive, a traçar o que seria um “perfil psicológico” ou “comportamental” do empreendedor. Essa ênfase – tanto dos primeiros economistas, quanto dos comportamentalistas – no sujeito da ação empreendedora como ponto de partida para o estudo do empreendedorismo trouxe, evidentemente, algumas implicações para as pesquisas posteriores. Entre essas implicações, uma interessa mais a este estudo. Trata-se do processo de naturalização do empreendedorismo, que a ênfase em habilidades, atitudes e comportamentos dada, de certa forma, por ambas as correntes acabou por desencadear.

Schumpeter foi, evidentemente, um dos estudiosos que mais influenciaram aqueles que se propuseram a pesquisar o fenômeno do empreendedorismo. Ao se debruçar sobre sua obra, verifica-se que suas ideias foram se modificando ao longo do tempo e ganhando maturidade. No entanto, são as suas primeiras postulações as que se evidenciam entre a maioria dos pesquisadores que abordam o seu pensamento. Schumpeter (1982) defende que empreendedor e inovação estão umbilicalmente ligados. A inovação seria fruto do empreendedor (sujeito que introduz novidades no mercado, aquele capaz de fazer algo de uma maneira nunca feita antes, alguém capaz de ver uma brecha que ninguém mais viu).

Em certo sentido [o empreendedor] pode ser chamado o mais racional e o mais egoísta de todos. Antes de tudo, há o sonho e o desejo de fundar um reino privado, e comumente, embora não necessariamente, também uma dinastia. Há então o desejo de conquistar: o impulso para lutar, para provar-se superior aos outros, e ter sucesso em nome, não de seus frutos, mas do próprio sucesso. Finalmente, há a alegria de criar, de fazer as coisas, ou simplesmente de exercitar a energia e a engenhosidade (SCHUMPETER, 1982, p. 64-65).

Nesse momento de seus estudos, Schumpeter vê o sujeito empreendedor como o indivíduo que, de alguma forma, traria incrustado em seu ângulo qualidades expressas na forma de forças espontâneas que levariam a uma ação (“egoísmo”, “desejo” de conquista, “impulso” de luta, “alegria” de criar). Justamente essas premissas do empreendedor que mais frutificaram nos estudos posteriores. **Teoria do Desenvolvimento Econômico** marcou de tal maneira a história das ideias no campo da administração, que o tratamento dado por Schumpeter mais tarde ao empreendedorismo, desvinculando-o do individualismo extremado, acabou por ser eclipsado por seus primeiros postulados. Talvez tenha sido a partir daí que o processo de “naturalização” dos conceitos de empreendedor e empreendedorismo tenha começado. A propósito, esse tipo hegemônico ou herói solitário denominado por Paiva Júnior, Almeida e Guerra (2008) de “empreendedor atomístico” se oporia ao “empreendedor humanizado”, que na concepção dos autores seria um empreendedor que se encontra em um processo constante de construção social.

Os comportamentalistas também dão sua contribuição para esse processo de “naturalização”. A divisão proposta por McClelland (1971 citado por FILION, 1999b) de que na sociedade existiria um grupo minoritário de pessoas mais capazes de enfrentar desafios e de correr riscos, em detrimento de uma maioria desprovida desta capacidade, “permitiu” ao pesquisador traçar um “perfil psicológico” do empreendedor, visto como um sujeito autônomo e “dotado” de iniciativa, amor e intuição pelo seu trabalho. Os comportamentos esperados de um empreendedor, tais como capacidade de correr riscos e enfrentar desafios, pró-atividade, iniciativa, determinação, visão de futuro, criatividade, perseverança, intuição etc., também colaboraram para a difusão da crença de que um indivíduo só poderia entrar para o rol de empreendedores se essas qualidades fizessem parte da sua “natureza”. Para Julien (2010, p. 21):

as diferentes teorias sobre o empreendedorismo não são necessariamente falsas, mas frequentemente concentram-se de forma exagerada no comportamento individual de cada empreendedor ou em territórios ou épocas, e, acima de tudo, são excessivamente parciais a maior parte do tempo.

Ao que parece, o “empreendedorismo feminino” não ficou incólume a esse processo de naturalização. Segundo Paiva Júnior, Almeida e Guerra (2008), o paradigma do empreendedor “homem heróico” está presente na literatura até quando se investiga o “empreendedorismo feminino”, pois os estudos usam o gênero masculino como parâmetro de comparação para pesquisar as mulheres. De um modo geral, como foi verificado por Ahl (2006) e demonstrado na revisão de literatura, no capítulo anterior, as alusões às mulheres empreendedoras, feitas por boa parte da literatura (BUTTNER, 2001; LEE, 1997; NEIDER, 1987), mostram-se carregadas de estereótipos que apontam nelas uma série de atributos “naturalmente” determinados. Talvez isto se deva em parte por conta de um foco predominante no sujeito “(a)”, e não na ação empreendedora. A propósito, Julien (2010) parece avançar nessa discussão ao considerar que para se compreender o empreendedorismo deve-se recorrer a diferentes disciplinas e pesquisas diversas.

3.1.3.1 Reflexões sobre a expressão “empreendedorismo feminino”

Desde o final da década de 1970, o “empreendedorismo feminino” é foco de investigação da academia. As primeiras publicações buscavam, principalmente, traçar o “perfil” de mulheres empreendedoras (DECARLO; LYONS, 1979; SCHWARTZ, 1976). Persistem e prevalecem, contudo, até hoje,

estudos que analisam aspectos inerentes à empreendedora como, por exemplo, aspectos pessoais e psicológicos, características demográficas, idade, nível educacional, experiência profissional, ocupação anterior, motivações, histórico familiar, fatores cognitivos, percepções e atitudes. De um modo geral, não obstante a identificação de dificuldades para tornar seus empreendimentos bem sucedidos, as pesquisas não notaram muitas diferenças nas motivações e características empreendedoras de homens e mulheres (FAGENSON, 1993; SCHWARTZ, 1976; SEXTON; BOWMAN-UPON, 1990; SEXTON; KENT, 1981). Todavia, tanto as primeiras produções científicas a respeito do tema (HISRICH; BRUSH, 1984; SCHWARTZ, 1976; SEXTON; KENT, 1981) quanto as mais atuais (BOOHENE; SHERIDAN; KOTEY, 2008; CANTZLER; LEIJON, 2007; COOK; BELLIVEAU; LENTZ, 2007; RENTSCHLER, 2007; STILL; WALKER, 2006; WALKER; WEBSTER, 2006) geralmente centram-se no sujeito que empreende, ou melhor, na mulher empreendedora. Esse foco no sujeito empreendedor, ao invés de na ação empreendedora, cria um terreno propício para a difusão de um pensamento essencialista, ou seja, para a veiculação da ideia de que a mulher possui na sua essência determinados atributos. Em outras palavras, essa ênfase no sujeito abre espaço para um processo artificial de naturalização que leva a crer que o empreendedor ou a empreendedora são pessoas dotadas de características “naturalmente” determinadas.

Na visão de Alvesson e Billing (1992), no entanto, as categorias feminino e masculino são definidas no contexto de uma cultura e não devido à fatores biológicos. Além disso, são criadas a partir de uma complexa combinação de forças sociais, cognitivas e emocionais. O que, então, a literatura sobre o “empreendedorismo feminino” apresenta como características intrínsecas, ou seja, parte da “essência” da mulher é, na verdade, características aperfeiçoadas ao longo de séculos ou milênios, na forma de um adestramento

social que determinou ao gênero feminino o papel subalterno de cuidar dos filhos do homem e, até mesmo, do próprio homem.

Percebe-se, portanto, uma concepção essencialista na literatura que trata do “empreendedorismo feminino” que nem sempre corresponde à prática adotada por mulheres empresárias. Nesse sentido, pode-se inferir que tal literatura tende a repetir uma concepção essencialista de gênero, como se as mulheres possuíssem, na sua “essência”, comportamentos diferenciados. Trata-se, por assim dizer, do uso de um atalho de julgamento utilizado nos processos de percepção em que se avalia o indivíduo pertencente a outro grupo através da lente do grupo social que faz o julgamento. Assim se constroem os estereótipos: modelos rígidos a partir dos quais se interpreta o comportamento de um ator social, sem se considerar a sua intencionalidade, a sua subjetividade e o seu contexto.³³ De acordo com Oliveira (2002), o estereótipo representa uma imagem mental simplificadora de determinadas categorias sociais; serve como um padrão de significados usado por um grupo na qualificação do outro e constitui imagens que desempenham a função de criar ou acentuar a diversidade.

De acordo com Lima (1997), a noção de estereótipo pode ser abordada por duas perspectivas: a cognitiva, que enfatiza o processo de construção dos estereótipos, e a social, que considera o estereótipo como um produto da interação sociocultural. A primeira perspectiva, baseada, portanto na psicologia social, sugere que os estereótipos são instrumentos necessários para a apreensão cognitiva e contribuem para a estruturação e interpretação de “experiências, eventos e objetos diversificados e complexos” (FREIRE FILHO, 2005, p. 22).

³³ A etimologia ensina que a palavra estereótipo deriva do grego *stereós* (sólido) + *týpos* (molde, marca, sinal). Inicialmente, estava ligada às artes gráficas, referindo-se à chapa ou clichê usado em estereotipia. Mais tarde, num processo metonímico, sob a rubrica da sociologia, passou também a indicar ideia ou convicção classificatória preconcebida sobre alguém ou algo, resultante de expectativa, hábitos de julgamento ou falsas generalizações (CUNHA, 1986; FERREIRA, 1999; HOUAISS, 2001).

Como servem à “economia de pensamento”, correm o risco de generalizar características situadas na história, em uma cultura e em sociedades específicas. A segunda perspectiva, com base política, entende o estereótipo como uma construção simbólica. Este produto simbólico é construído através de uma ideologia e reduz características e valores socioculturais em alguns poucos elementos representados de forma exagerada e que procuram estruturar a visão de mundo de uma sociedade (FREIRE FILHO, 2005; LIMA, 1997).

É importante destacar a inflexibilidade dos estereótipos (*stereós*: sólido) e sua repulsão às transformações sociais e à recepção racionalizada de seu conteúdo. Eles, segundo Freire Filho (2005, p. 23) possuem “papel central na organização do discurso do senso-comum” e legitimam um ponto de vista sobre a condição de algo ou alguém dentro da sociedade, podendo incluir ou excluir, ou seja, modelam (*týpos*: molde) a percepção de um objeto de acordo com os interesses econômicos e ideológicos de uma classe dominante e naturalizam a sua existência. Isso quer dizer que a consolidação de uma imagem estereotipada depende basicamente de um consenso de opinião dos sujeitos que fazem parte de um grupo.

A propriedade de rigidez característica do estereótipo não implica que ele comporte necessariamente uma percepção falsa da realidade. Seja como for, quer se trate de categorizações apenas exageradas e simplificadoras da realidade, quer sejam errôneas e absolutamente falsas, os estereótipos obtêm um alto nível de estabilidade no tempo e um elevado grau de convencionalidade social que os tornam dificilmente mutáveis, mesmo quando os atores sociais que os veiculam dispõem de informações posteriores que possam anular o seu conteúdo. Desse modo, a irracionalidade do estereótipo não resulta do seu conteúdo (que pode até não se referir a informações falsas, mas simplesmente processadas de maneira

deficiente), mas do seu caráter rígido e inflexível, mesmo diante de evidências racionais que se apresentam de forma contrária (SHIN; KLEINER, 2001).³⁴

Em síntese, o estereótipo é oriundo de um discurso naturalizante que reduz a variedade de características de um povo, de uma raça, de uma classe social, de um gênero a alguns poucos atributos, supostamente fixados pela natureza. Essa estratégia ideológica de construção simbólica, argumenta Freire Filho (2005), objetiva naturalizar, universalizar e legitimar normas e convenções de conduta, identidade e valor que emanam das estruturas de dominação social vigentes.

Quin (1996), ao pesquisar a representação e criação de estereótipos, indica que eles são produzidos como resposta a uma ameaça percebida pelos grupos sociais dominantes, ou seja, o estereótipo visa a favorecer a dominação de um grupo em relação a outro(s). Assim, ao converter algo complexo em simples, o estereótipo categoriza o mundo real atribuindo-lhe significados específicos. Dessa forma, o desconhecido torna-se conhecido, ou melhor, o conhecido torna-se óbvio, convertendo-se artificialmente em um dado natural, como se fizesse parte ou fosse algo inerente à realidade. Nesse sentido, os estereótipos servem para construir e reforçar um sistema de convenções sociais; são descrições da realidade baseada em aspectos objetivos e subjetivos feita por um grupo específico. Trata-se de uma noção preconcebida, é um (pré-)conceito, e, como tal, serve para proteger os interesses de alguns grupos, para racionalizar a conduta de outro grupo, e invoca um consenso em relação a um grupo social. Referindo-se a essa questão, Bourdieu (2007, p. 16-17) vê os estereótipos como

³⁴ Dados empíricos que comprovam a capacidade de os estereótipos manterem-se inalteráveis durante décadas (não obstante as inúmeras campanhas de sensibilização e informação e de evidentes mudanças sociais) podem ser encontrados na literatura que trata de estereotipia sexual (KING JUNIOR; MILES; KNISKA, 1991; PARK, 1997; SCHEIN; MUELLER; JACOBSON, 1989).

esquemas de pensamento, de aplicação universal, [que] registram [...] diferenças [...] que eles [próprios] contribuem para fazer existir, ao mesmo tempo que as “naturalizam”, inscrevendo-as em um sistema de diferenças, todas igualmente naturais em aparência; de modo que as previsões que elas [as diferenças] engendram são incessantemente confirmadas pelo curso do mundo, sobretudo por todos os ciclos biológicos e cósmicos. Assim, não vemos como poderia emergir na consciência a relação social de dominação que está em sua base e que, por uma inversão completa de causas e efeitos, surge como uma aplicação entre outras, de um sistema de relações de sentido totalmente independente das relações de força.

De fato, como bem argumenta Bourdieu (2007), os estereótipos precisam se valer de um discurso bem estruturado, a fim de que sejam disseminados como características “comprovadas”. A estruturação extremamente persuasiva desse discurso consegue impregnar-se com tanta profundidade nas sociedades, que não surpreende o fato de a literatura que trata do “empreendedorismo feminino” não ter ficado ileso a ele. Diante disso, fica a proposição de que não se pode falar na existência de um “empreendedorismo feminino”, pelo menos não da forma como tem sido formulado, uma vez que as tentativas de estabelecimento desse conceito parecem basear-se antes nos estudos sobre as diferenças de ordem biológica entre os sexos, do que nas relações social e culturalmente construídas que envolvem homens e mulheres.

A adjetivação de feminino ao empreendedorismo apresenta outro problema: ao se adotar a expressão “empreendedorismo feminino”, inevitavelmente se poderá falar em “empreendedorismo masculino”. Ora, o gênero, a raça, a etnia ou qualquer outra forma de adjetivação ao empreendedorismo pode, por exemplo, (re)criar um pretense binarismo entre grupos de indivíduos com base no sexo e, conseqüentemente, acabar reforçando as diferenças e os preconceitos. Uma pesquisa realizada por Ahl (2006) confirma esta percepção. Ao analisar o discurso de 81 artigos sobre “empreendedorismo

feminino” publicado no período de 1982 a 2000 nos quatro principais periódicos internacionais que tratam de empreendedorismo, a estudiosa constatou que a pesquisa acadêmica sobre o tema possui práticas discursivas que reforçam a ideia de que os empreendimentos que têm mulheres à frente desempenham uma função de menor importância e pouca relevância se comparados com aqueles dirigidos por homens, apesar de as intenções dos artigos não serem estas. Logo, para não fortalecer ainda mais este pensamento, propõe-se abandonar a expressão “empreendedorismo feminino” porque tanto homens quanto mulheres inserem-se no mundo do trabalho desempenhando atividades empresariais. No desenvolvimento dessas atividades, ora desempenham ações empreendedoras, ora desempenham ações gerenciais. O foco do empreendedorismo deixa de ser, então, o sujeito da ação e passa a ser a ação em si. Não importa, por conseguinte, o sexo de quem pratica a ação, pois sejam as ações empreendedoras praticadas por homens ou mulheres, estarão permeadas pelas relações de gênero vivenciadas pelos sujeitos. Relações de gênero que por sua vez são construídas socialmente.

3.1.3.2 Ação Empreendedora: uma proposição

Uma das primeiras tentativas de mudança de enfoque do sujeito para a ação foi a de Schumpeter, em 1939, no livro **Business Cycles**. Nesta obra, segundo Szmrecsányi (2002), o economista mudou o foco do empresário inovador para o processo de inovação em si. No entanto, esta proposição não se tornou tão conhecida quanto aquela que enfatiza o empreendedor como sujeito responsável pela inovação. Pode-se dizer que a concepção de Schumpeter evoluiu de uma visão através da qual o empreendedor era visto como o herói, o destruidor criativo, passando por outra, segundo a qual o papel da inovação transcendia ao próprio empreendedor individual, admitindo, inclusive, a

importância das equipes de engenheiros e de gerentes no traçado de estratégias e no papel dos laboratórios para a criação da inovação, até chegar a uma terceira dimensão, quando ele analisa o papel das instituições maiores para a inovação.

Em suas últimas postulações, Schumpeter (2002) afirma, literalmente, que a função empreendedora não precisa estar incorporada em uma pessoa física particular. Segundo ele, cada ambiente social tem seu próprio modo de preencher a função empreendedora. Torna-se ainda importante, na análise dessa função, saber se ocorreu no passado ou se está em curso, se foi realizada de forma cooperativa ou não, porque, dada a complexidade de conhecimentos envolvidos na atividade empreendedora, é muito provável que a sua realização tenha envolvido ou esteja envolvendo a atuação em colaboração de múltiplos agentes. Em outras palavras, suas considerações sugerem que o foco de análise deve ser deslocado do agente empreendedor para a função empreendedora. Há, nessa última fase de Schumpeter, certa tendência de mesclar os papéis de empreendedor e de gerente.

Criticando a ênfase individualista do empreendedorismo, Paiva Júnior (2004) defende a tese de que o empreendedor é, sobretudo, um sujeito relacional. Sua proposta é a de que o empreendedorismo seja associado à interação entre muitos indivíduos e organizações e não a meras evidências pessoais e organizacionais. Aliás, baseado na concepção de construção social da realidade de Berger e Luckmann (2010), Paiva Júnior (2004, p. 106) considera que o empreendedor está em “constante construção conjunta da realidade como refinamento de si mesmo” e as reconstruções posteriores só são “experenciadas no seu mundo social sob a égide do sentido que ele [o empreendedor] vislumbra nessa produção”. Do contrário o ato intencional do empreendedor será deslocado para outros “substratos da consciência com os quais ele transforma a realidade percebida em ação dotada de sentido no âmbito de sua vivência interativa”.

Embora Julien (2010) não se aprofunde na discussão a respeito do conceito de ação empreendedora, sua proposição a respeito de empreendedorismo regional converge com os pressupostos deste estudo, pois o pesquisador considera que para se compreender o empreendedorismo faz-se necessário sentir a complexidade da ação dos empreendedores na economia. Ademais, o empreendedorismo é mais do que a dinâmica dos empreendedores e suas empresas, pois supõe não só um meio rico em recursos e relações com o exterior e com o ambiente como também um meio que goza de uma atmosfera particular que acelera a coesão entre espírito empreendedor, recursos e potenciais de mercado.

A partir de algumas discussões já realizadas na academia, tanto em nível nacional quanto internacional, Lima (2008) busca compreender o fenômeno do empreendedorismo desviando o foco do empreendedor como objeto central para uma perspectiva centrada na ação empreendedora e no contexto socioeconômico. As reflexões de Lima (2008), na verdade, foram iniciadas anteriormente por Cramer, Lima e Brito (2002) quando introduziram a noção de ação empreendedora como uma alternativa conceitual para investigar a ação de empresários de pequenas empresas. Tais pesquisadores propuseram que o foco de análise sobre o empreendedorismo fosse deslocado do agente empreendedor para a atividade empreendedora. Esta perspectiva tomou o postulado de que as atividades gerenciais conjuntamente com as empreendedoras desempenhavam papel crucial para o crescimento da empresa, para sua diferenciação no mercado e, conseqüentemente, para o aumento de sua competitividade.

De acordo com Lima (2008), embora predomine, de um modo geral, na literatura acadêmica e de “vulgarização do empreendedorismo” a visão de que o empreendedor é um indivíduo detentor de certas características que o tornam um ser “especial”, já se observa pesquisadores que concebem o caráter de transitoriedade ao empreendedorismo à medida que levam em conta que a gestão

empreendedora e o ato de empreender são descontínuos. Com isso, o pesquisador procura mostrar aspectos de práticas de pesquisas passadas sobre a problemática do empreendedorismo que privilegiaram as ações empreendedoras, ou seja, que apontaram para o descentramento do foco do sujeito para a ação.

Desse modo, como defende Cramer (2002), antes mesmo de se realizar qualquer tipo de distinção apriorística entre empresários e empreendedores, deve-se investigar as ações dos empresários no seu cotidiano administrativo que possam ser qualificadas como ações empreendedoras. Tal perspectiva de análise, portanto, deixa de lado o empresário encarado isoladamente como um empreendedor, em prol da ação, seja de um indivíduo ou de um grupo de indivíduos ou de instituições que interagem entre si em um dado contexto socioeconômico. A consideração de que o centro do fenômeno não está no sujeito, mas na ação além de reconhecer que as ações de empresários podem ou não ser empreendedoras, permite a consideração de que elas são transitórias, não são contínuas: ora o empresário está desempenhando atividades empreendedoras, ora está executando atividades gerenciais. Trata-se de ações distintas, complementares e, sobretudo, necessárias e que podem ser desempenhadas por um indivíduo ou um grupo de indivíduos inseridos em um determinado contexto. Para Paiva Júnior (2004), o conceito de ação empreendedora pode ser, portanto, considerado multidimensional, pois, atuando de forma dialógica, envolve o empreendedor, a empresa e o ambiente.

A noção de ação empreendedora abre, portanto, a possibilidade de considerar que indivíduos comuns, homens ou mulheres, podem, individualmente ou em grupo, praticar uma ação empreendedora de caráter radical ou incremental. Enfim, as ações empreendedoras são aquelas que proporcionam a produção de inovações radicais ou não, mas, principalmente, incrementais, seja através do oferecimento de novos serviços/produtos, seja através da aquisição de novos recursos produtivos/gerenciais, isto é, através de

mudanças administrativas ou da implantação de novos processos, desde que percebidos pelo meio – como defende Rogers (1995). Depreende-se daí que essas iniciativas, em relação ao universal, podem não ser novas, porém, mesmo que tenham sido imitadas, se se configurarem como novas em um contexto específico podem ser consideradas como inovação. Ademais, essas ações empreendedoras podem apresentar-se em um indivíduo ou em grupo de indivíduos. Ou seja, a partir dessa noção, percebe-se que o conceito de empreendedor e de empreendedorismo pode ter um caráter inclusivo (ao contrário de uma visão essencialista que acredita que o empreendedor, trazendo consigo características inatas e incomuns, faria parte de uma espécie de casta). Reafirma-se aqui, portanto, que o empreendedorismo se manifesta na ação empreendedora. Ao se considerar que empreendedorismo pode ser estudado então pela ação empreendedora, a expressão “empreendedorismo feminino” passa a ser imprópria e abre-se espaço para se falar em empreendedorismo por mulheres. Sob esta perspectiva, o discurso sobre o empreendedorismo ou sobre empreendedores pode também dar voz a minorias historicamente desprestigiadas. Habitantes de regiões que a modernidade alcunhou de periféricas e subdesenvolvidas; as mulheres, historicamente alijadas do papel de protagonistas do jogo social e cujas condições por séculos foram a de indivíduos de “segunda categoria”; os negros, cuja exploração impediu, por séculos, sua ascensão e acesso a direitos básicos como a educação... Enfim, um exército de “pequenos”, “esquecidos” e “calados” e que por muito tempo não puderam figurar na concepção de empreendedor. Esta proposição parece convergir com a de Paiva Júnior (2004) quando argumenta que o conhecimento é contextualizado pela sua natureza histórico-cultural e rejeita que a ciência deva ser discutida através de uma voz única e universal. De certo modo, o foco na ação e não mais no sujeito parece dar mais condições para se compreender as relações culturais

(entre as quais estão as relações de gênero) que perpassam as práticas empreendedoras e gerenciais.

3.2 Relações de gênero – um debate em construção

No intuito de melhor discutir a temática “Relações de Gênero”, organizou-se esta seção em duas partes. Entendendo que não é possível fazer um resgate total que dê conta da história da mulher na sociedade, esta primeira seção se encarrega de trazer para o debate fragmentos históricos a respeito da sua situação no mundo do trabalho ocidental. Em seguida, discute-se o conceito de gênero enquanto construção social e suas relações.

3.2.1 A Mulher na sociedade: fragmentos de sua história

Atualmente, os debates em torno de questões de gênero têm despertado o interesse de muitos pesquisadores. A discussão dessa temática na contemporaneidade passa, contudo, também pela compreensão das demandas históricas às quais homens e mulheres estão sujeitos. Não obstante a expressão “gênero” referir-se às mulheres e aos homens e às suas relações (MORAES, 1998), “na sua utilização recente mais simples, gênero é sinônimo de mulheres” (SCOTT, 1990, p. 7). O foco das discussões quando se refere a tais questões passa, dessa forma, pelo debate a respeito da condição subalterna vivenciada pela mulher ao longo dos tempos, uma vez que, segundo Fontenele-Mourão (2006), a própria história revela que, de um modo geral, as mulheres estiveram amiúde excluídas do espaço público.

Com efeito, Leite (1994), ao procurar compreender o “ser homem” e o “ser mulher” no decorrer da história, identifica que, nos primórdios das sociedades primitivas, o lar era, na verdade, a principal unidade econômica de

produção. Ali se tecia a lã, confeccionava-se o vestuário, coziavam-se as cerâmicas, preparava-se o alimento, mantinham-se os animais domesticados e, ao seu redor, cultivavam-se as plantações. O treinamento do homem e da mulher, desde a infância, era ali realizado e as únicas atividades “fora do lar”, como a caça e a pesca, eram reservadas aos homens, pois as mulheres estavam limitadas pela gestação e amamentação. Uma rígida divisão de tarefas entre os sexos começava e o trabalho fora do lar tendia a restringir a participação feminina. Na visão de alguns pesquisadores (LEITE, 1994; MELO; FREITAS; FERREIRA, 2001), o contínuo esforço pelo alimento exigiu muito, em termos físicos, do indivíduo do sexo masculino, o que lhe proporcionou mais força muscular.

Na Antiguidade, a mulher também desempenhou um papel secundário. A sociedade ateniense forjou um modelo de democracia que excluía os escravos e as mulheres. Burns (1979) afirma que aquela sociedade concedia poderes absolutos aos homens sobre suas esposas e filhas e os homens se casavam “para assegurar a legitimidade ao menos a alguns de seus filhos e para adquirir propriedades por meio do dote” (BURNS, 1979, p. 190). Duby e Perrot (1990a), ao estudar detalhadamente a mulher na Antiguidade, argumentam que, até mesmo em Esparta (cidade eminentemente militarista que proporcionava maior autonomia às mulheres durante a ausência dos homens em guerra), as mulheres não gozavam dos mesmos direitos dos homens. Ainda no mundo antigo, Roma, enquanto sociedade agrária, não reconhecia na mulher um indivíduo, ainda que, pela sua própria estrutura primária, admitisse sua participação no trabalho, na política e lhe propiciasse uma educação semelhante à dos homens (CARVALHO; ABI-ZAID; MACHADO, 2006; DUBY; PERROT, 1990a; LEITE, 1994; MELO; FREITAS; FERREIRA, 2001). De fato, a atribuição das tarefas domésticas com exclusividade às mulheres, na antiga civilização greco-romana, começou a solidificar-se como um aspecto decorrente da “natureza” do

sexo feminino e como base para uma rígida divisão do trabalho entre homens e mulheres. O resultado dessa divisão resumiu-se numa diferenciação de papéis entre o homem e a mulher, além de relegar a um nível inferior as mulheres que trabalhavam. As palavras de Sissa (1990, p. 95) expressam claramente a condição de inferioridade à qual a mulher era submetida: “reduzida doravante à diferença entre uma maneira melhor que têm os homens e uma maneira menos boa [sic.] que têm as mulheres de realizar cada uma das tarefas comuns aos dois sexos”.

Burns (1979) aponta ainda que, durante toda a Idade Média, a Igreja Católica assumiu um papel preponderante que influenciou e legitimou a estrutura social da época. Como o poder, durante todo o período medieval, estava concentrado de forma absoluta nas mãos masculinas, as mulheres foram deserdadas por leis escritas, alijadas da educação, excluídas da vida cultural e política.

Com a invenção da imprensa, a emergência das grandes navegações, a comprovação da teoria heliocêntrica de Giordano Bruno e Galileu, instaurou-se um processo de decadência da Idade Média. Mais do que o resgate das culturas clássicas, o Renascimento anunciou o surgimento de novas relações econômicas, políticas e sociais, derrocando o misticismo em nome da racionalidade científica. Todos esses eventos precederam a abertura de novos mercados, o aumento da produção, o salto qualitativo e quantitativo da produção, a emergência da classe burguesa, a valorização do trabalho através da ética protestante³⁵ e o surgimento do capitalismo. Este trouxe no seu bojo as marcas dos novos tempos, que se revelaram nas artes, na religião, na sociedade, na política, na pregação do humanismo e na sua perspectiva individualista e racionalista. O Renascimento

³⁵ Nesse contexto, o protestantismo surge como uma religião que se contrapunha ao catolicismo e propunha novos valores e princípios éticos. Além disso, pregava que quanto mais trabalhador e rico fosse o homem, mais virtuoso e abençoado ele seria (BURNS, 1979).

constituiu-se, assim, numa idade de transição, num caminho para a Modernidade, na constituição de uma nova e singular forma de organização política. No entanto, Leite (1994) ressalta que esse período, tão rico em transformações sociais, não conseguiu elevar a condição feminina. Nessa época, inclusive, surgiu o mito da “mulher pura e perfeita”, que perdura até hoje.³⁶

A Revolução Industrial foi uma etapa do progresso material que envolveu essencialmente o trabalho humano como aplicação da força física. Inserida nesse novo contexto social como trabalhadora e provedora das suas necessidades materiais, a mulher ainda continuava submissa ao sistema de produção e à estrutura social. Para Duby e Perrot (1990b), essa exigência levou à discriminação da participação feminina no mundo do trabalho; a atividade laboral da mulher continuava, assim, orientada para a domesticidade e para o desenvolvimento do instinto maternal, ou seja, atividades próprias da esfera doméstica ou privada: a mulher até podia ser aceita como trabalhadora, desde que fosse em atividades de baixa remuneração. Mesmo quando se esboçou uma reação às condições anti-humanas que prevaleciam nas fábricas, através do socialismo utópico, às mulheres ainda não se reconheceram igualdades de direitos e de oportunidades.

No século XX, como aponta Leite (1994), alguns eventos contribuíram para o aumento da participação da mulher na esfera pública. Em primeiro lugar, a Revolução Russa de 1917, com defesa da igualdade de acesso ao trabalho para homens e mulheres. Em segundo lugar, os anos da Grande Recessão, quando as mulheres conseguiram alguns empregos, principalmente graças a uma remuneração menor. Nesse caso, elas eram compelidas ao mercado de trabalho

³⁶ Ao investigar o gerenciamento de mulheres que se encontram no topo de carreira da administração pública brasileira, Fontelene-Mourão (2006) percebeu que esse mito continua reforçando a crença de que as mulheres devem se manter distantes de todas as tentações, o que, por sua vez, as empurra ainda mais para o espaço privado.

para produzir um rendimento que substituísse, no orçamento do lar, o salário perdido pelo marido desempregado. A recessão atingiu mais violentamente as fábricas do que os escritórios e o aparecimento do telefone e da máquina de escrever abriram espaços para a mulher no mercado de trabalho, justamente naqueles postos que não interessavam aos homens. No entanto, o mais relevante dos eventos foi a Segunda Guerra Mundial, que exigiu das potências beligerantes uma mobilização feminina para o trabalho (CASTELLS, 1999; LEITE, 1994). Assim, somente na segunda metade do século XX é que se encontraram as oportunidades para a inserção das mulheres em outras atividades profissionais, apesar ainda de sua condição desfavorável em relação ao homem.³⁷ De todo modo, a mulher, desde então, começou a alcançar mais espaço e a ampliar sua atuação fora da esfera privada. No entanto, as conquistas se mostrariam ainda modestas e ela continuaria a desempenhar, na maioria das vezes, papel apenas de figurante nas dimensões econômica, social e política.

Há algum tempo, não só mulheres mobilizadas através de grupos, mas também a academia já vêm demonstrando certo desejo de pôr fim à dominação masculina, senão pelo menos de questioná-la. Nesse sentido, de acordo com Priore (1998), o feminismo desempenha um papel extremamente relevante. As várias correntes desse movimento, cada uma a seu modo, empenharam-se, principalmente a partir da década de 1970, em trazer as mulheres para o seio de uma história pouco preocupada com as diferenças de gênero, e em denunciar a opressão, a exploração e a dominação que as subjugavam. Nas palavras de Priore, “Sobre este solo de história, as mulheres, de forma precária, tornaram-se herdeiras de um presente sem passado, de um passado decomposto, disperso, confuso” (PRIORE, 1998, p. 217). Infelizmente, poucos são os registros sobre as

³⁷ A propósito, vale salientar que a retrospectiva histórica aqui desenvolvida se refere, basicamente, à sociedade ocidental. No entanto, outras civilizações também têm história(s) das mulheres para contar.

histórias das mulheres. Apenas com os movimentos feministas, a história das mulheres emerge e ganha um pouco de força.

O movimento feminista desenvolveu-se no bojo dos movimentos sociais da década de 1960 (primeiro, nos Estados Unidos, no final dos anos 1960 e, depois, na Europa, no início da década de 1970). Sardenberg (2004), ao identificar algumas tendências gerais nos estudos feministas no último quartel do século XX, constata que essa ebulição não aconteceu inicialmente na academia, mas nos grupos de conscientização e reflexão feministas. Na verdade, não havia uma divisão transparente entre as discussões teóricas e o cotidiano do movimento. Atualmente, o movimento feminista configura-se como um discurso múltiplo e de variadas tendências, embora com bases comuns. As feministas destacam que a opressão de gênero, de etnia e de classe social perpassa pelas mais variadas sociedades ao longo da história.³⁸ Esta forma de opressão sustenta práticas discriminatórias, tais como o racismo, o classismo, a exclusão de homossexuais e de outros grupos minoritários. As feministas denunciam que a experiência masculina sempre foi privilegiada, enquanto a feminina, negligenciada e desvalorizada.

Narvaz e Koller (2006), ao estudar o feminismo, identificaram três fases que – em épocas distintas e de acordo com as necessidades políticas, o contexto material e social e as possibilidades pré-discursivas de cada tempo – foram historicamente construídas. A primeira fase do feminismo, a clássica, nasceu

³⁸ De modo abrangente, o termo feminismo refere-se aos movimentos ou ao conjunto de pensamentos que preconizam a equiparação de direitos entre homens e mulheres e a redefinição do papel da mulher na sociedade (NARVAZ; KOLLER, 2006; SARDENBERG, 2004; SARDENBERG; COSTA, 1994). Ao contrário do que muitos pensam, o feminismo, em grande parte das vezes, não prega a superioridade feminina em relação ao homem. De acordo com Sardenberg e Costa (1994, p. 83), “o feminismo pressupõe o surgimento de uma consciência de gênero [...] na qual estão projetadas e reelaboradas as desigualdades vivenciadas por determinadas mulheres, num determinado momento da história”.

como movimento em prol da igualdade de direitos civis, políticos e educativos (direitos que eram reservados apenas aos homens). O movimento sufragista, que se estruturou na Inglaterra, na França, nos Estados Unidos e na Espanha, teve fundamental importância nessa fase de surgimento do movimento. O objetivo do feminismo, nessa época, era a luta contra a discriminação das mulheres e pela garantia de direitos, inclusive do direito ao voto. Inscreve-se nesta primeira fase a denúncia da opressão à mulher imposta pelo patriarcado.

A segunda fase emerge nas décadas de 1960 e 1970, em especial nos Estados Unidos e na França. Essa geração postulou o reconhecimento da diferença e da alteridade, contrapondo-se à unicidade dos padrões da modernidade iluminista e desenvolvimentista. As feministas americanas enfatizavam a denúncia da opressão masculina e a busca da igualdade, enquanto as francesas postulavam a necessidade de serem valorizadas as diferenças entre homens e mulheres, dando visibilidade principalmente à especificidade da experiência feminina, geralmente negligenciada. Segundo Narvaz e Koller (2006), as propostas feministas que caracterizam determinadas posições, por enfatizar a igualdade, são conhecidas como “o feminismo da igualdade”, enquanto as que destacam as diferenças e a alteridade são conhecidas como “o feminismo da diferença”. Porém, a questão da diferença e da igualdade carece de discussão apurada. Scott (2005) pleiteia que a questão da igualdade e da diferença deve ser concebida em termos de paradoxo, ou seja, fundamentada em uma proposição que não pode ser resolvida, mas apenas negociada, pois é verdadeira e falsa ao mesmo tempo.

O declínio e a desilusão com os pressupostos modernistas proporcionaram um campo fértil para os escritos das abordagens pós-modernas (ALVESSON; DEETZ, 2006; CLEGG; HARDY, 2006). Uma das críticas mais severas ao pensamento modernista é que ele não dava voz aos “calados” e “marginalizados”, prendendo-se a grandes narrativas e sistemas teóricos de larga

escala, como, por exemplo, o marxismo ou o funcionalismo. O discurso modernista, segundo seus críticos, não seria capaz de explicar um contexto onde as organizações crescem em tamanho, as tecnologias desenvolvem-se rapidamente, a natureza do trabalho muda, a classe trabalhadora reduz-se, a força de trabalho requer mais profissionalização, os problemas ecológicos e ambientais espalham-se pelo mundo e os mercados tornam-se mutantes e turbulentos. A crise do modernismo, portanto, dá espaço para outras tentativas de análise e explicação da realidade, não como um modismo ou simples fascinação com trilhas novas e diferentes, mas, sobretudo, porque proporcionam caminhos únicos e importantes para a compreensão das organizações e de sua administração (ALVESSON; DEETZ, 2006).

Diante disso, a crítica pós-modernista da ciência ocidental introduz o paradigma da incerteza no campo do conhecimento. Sorj (1992), ao explorar as ambiguidades e tensões na teoria social feminista, coloca que as feministas francesas, influenciadas pelo pensamento pós-estruturalista que predominava na França, especialmente através do pensamento de Michel Foucault e de Jacques Derrida, passaram a enfatizar a questão da diferença, da subjetividade e da singularidade das experiências, concebendo que as subjetividades são construídas pelos discursos, em um campo que é sempre dialógico e intersubjetivo. Surge, assim, a terceira fase do feminismo, cuja proposta concentra-se na análise das diferenças, da alteridade, da diversidade e da produção discursiva da subjetividade. Essa geração pergunta quais são as diferenças e as especificidades não só das relações entre homens e mulheres, como entre as próprias mulheres, procurando compreender o modo peculiar com que cada cultura constrói a noção de gênero, duvidando, principalmente, da possibilidade de um modelo universalmente válido. Ao analisar as relações de gênero não como uma imposição, mas como um processo dinâmico que só pode ser compreendido no contexto em que é estabelecido (ANDRADE et al., 2002),

o discurso pós-moderno torna-se um poderoso antídoto contra os paradigmas totalizantes e até mesmo contra a intolerância dos discursos feministas da modernidade (COSTA, 1994; NARVAZ; KOLLER, 2006; SARDENBERG, 1992).

Verifica-se, portanto, um deslocamento do campo do estudo sobre as mulheres e sobre os sexos para o campo do estudo das relações de gênero. Neste sentido, Scott (1990) argumenta que algumas posições, ainda que heterogêneas, distinguem os *Estudos Feministas* dos *Estudos de Gênero*. Os primeiros centrariam seu foco principalmente no estudo das e pelas mulheres, mantendo estreitas relações entre teoria e militância política feminista. Os últimos concentrariam seus pressupostos na compreensão do gênero enquanto categoria sempre relacional. O desafio nesta fase do feminismo diz respeito ao pensar, de forma simultânea, a igualdade e a diferença na constituição das subjetividades masculina e feminina. Assim, desencadeia-se uma intensa interseção entre a prática do movimento político e a reflexão acadêmica, o que estimula a criação nas universidades, inclusive em algumas universidades brasileiras, de centros de estudos sobre a mulher, de estudos de gênero e feminismo.

Narvaz e Koller (2006) esclarecem que, sejam em seus aspectos políticos ou nos teórico-epistemológicos, as três gerações do feminismo não podem ser entendidas em uma perspectiva histórica linear. As diferentes propostas e características de cada uma das fases do feminismo sempre existiram, e ainda coexistem na contemporaneidade. A fase surgida recentemente, a terceira, tem, entretanto, grande influência sobre os estudos de gênero contemporâneos, apesar de apresentar, na visão de Sorj (1992), aspectos positivos e negativos, como a própria modernidade. Além disso, Narvaz e Koller (2006) apontam que parece existir certa defasagem temporal na introdução desses movimentos no Brasil. Na verdade, o que ocorreu, no caso brasileiro, foi

a introdução simultânea das três vertentes sem que se pontuassem suas distintas peculiaridades.

Um estudo elucidativo a respeito dos diferentes enfoques feministas nas organizações foi o de Calás e Smircich (2006). De acordo com essas estudiosas, as intersecções do feminismo com os movimentos de luta de classes configuram as diferentes teorias feministas: a radical, a liberal, a marxista, a socialista, a psicanalítica, a terceiro-mundista ou pós-colonialista, a pós-estruturalista ou pós-moderna. Elas revisaram cada uma das teorias e discutiram suas contribuições para o estudo das organizações. Segundo elas, há um ponto comum que permeia todas essas perspectivas. Todas elas reconhecem o domínio masculino nos arranjos sociais e o desejo de superação dessa dominação. Mas, se essas perspectivas têm em comum um discurso sempre crítico, ainda que em diferentes graus, elas se distinguem quanto ao apontamento de soluções para o problema. Ainda que pareçam independentes e distintas, suas fronteiras nem sempre são muito claras.

Para o “feminismo *liberal*”, enquanto o sexo faz parte dos dotes biológicos naturais de qualquer ente sexuado, o gênero, em seres humanos, é socializado por meio da aceitação do comportamento “adequado” para cada sexo. Em geral, as feministas liberais centram-se na observação da mulher no mundo do trabalho, preocupando-se basicamente em pesquisar os caminhos para o sucesso. Essa corrente acredita que estereótipos sexuais impróprios afetaram negativamente as mulheres. Assim, as liberais questionam e reclamam por sistemas meritocráticos nas organizações. Para as liberais, as mulheres devem ser treinadas para desenvolver habilidades que as capacitem a competir de forma igual com o homem.

A “teoria feminista *radical*”, por sua vez, destaca as singularidades femininas enfatizando o valor positivo de atributos associados à mulher, como “sensibilidade, capacidade de expressar emoções e de prover cuidados”

(CALÁS; SMIRCICH, 2006, p. 285). As radicais entendem que as diferenças femininas não devem ser mais vistas como deficiências a ser superadas. Ao contrário, são qualidades que as deixam em vantagem em relação ao universo masculino, no que diz respeito, por exemplo, à eficácia organizacional. As feministas radicais são assim denominadas justamente por colocar a mulher no centro e propor políticas separatistas (pelo menos até que homens e mulheres se tornem iguais).

A “abordagem *psicanalítica*”, na visão de Moraes (1998), destaca o papel da família patriarcal na forma diferenciada com que homem e mulher desenvolvem sua formação psíquica. De acordo com essa abordagem, a natureza humana desenvolve-se biológica e psicosssexualmente. Calás e Smircich (2006) notam que pesquisadores mais ligados à corrente psicanalítica enfatizam as diferenças das mulheres não como um problema, mas como uma vantagem. Tais vantagens, no entanto, podem acentuar ainda mais os estereótipos relacionados ao gênero. Nesse caso, as mulheres se tornariam instrumentos ou objetos a serviço das organizações. Essa postura reitera, sem que as mulheres possam fazer as devidas críticas, as condições que parecem ser as causas da opressão feminina, “os jeitos” e os aspectos positivos do modo de gestão das mulheres em benefício da vantagem competitiva das organizações.

Para as “feministas inspiradas no *pensamento marxista*”, tanto o gênero quanto a identidade de gênero são vistos como elementos de uma estrutura maior, social e historicamente determinada. Nessa perspectiva, a análise do gênero modela-se pela análise das classes sociais, caracterizadas por relações de dominação e opressão. Da mesma forma que o marxismo concebeu uma teoria inclusiva sobre o desenvolvimento histórico da sociedade fundado na ideia da luta de classe, a teoria feminista marxista situa a opressão feminina no âmago de suas formulações, dando-lhe “um status teórico similar ao da exploração de classe” (SORJ, 1992, p. 16). Mais ainda: as feministas marxistas estão

preocupadas com a dupla opressão da mulher, a de classe e a de gênero. De acordo com Costa (1998), a iniciativa de explicar de maneira sistematizada, afastando-se dos preceitos da biologia, os motivos da condição subalterna da mulher nas sociedades modernas teria sido feita, primeiramente, por Karl Marx e Frederic Engels. Esses pensadores, de fato, levantaram a tese de que a condição de dependência da mulher não é fruto de sua natureza, mas configura-se como o resultado de todo um processo histórico ligado ao desenvolvimento das forças produtivas e do conseqüente papel de mero instrumento da reprodução que a mulher desempenha dentro da família. Além de acreditarem que a constituição da natureza humana depende de condições materiais e históricas, as feministas inspiradas no pensamento marxista, na visão de Calás e Smircich (2006), acrescentam o gênero às suas preocupações analíticas, com o intento de remediar a falta de atenção do marxismo para essa dinâmica.

O “feminismo *socialista*”, por sua vez, nada mais é que uma confluência das perspectivas marxista, radical e psicanalítica. Para as socialistas, a opressão e a exploração resultam de esferas distintas de poder. Isto é, enquanto a opressão está baseada na organização sexual da sociedade (fundamentada no patriarcado), a exploração está baseada na estrutura classista da sociedade (COSTA, 1998). As duas estruturas (patriarcado e capitalismo), portanto, convivem, na sociedade, através da divisão sexual do trabalho na família e na produção social, em um processo de dependência mútua. Ao dar atenção a questões epistemológicas, preocupando-se não apenas com o conhecimento em si, mas em como o conhecimento é constituído, a abordagem socialista acabou superando as limitações de cada uma dessas teorias individualmente (CALÁS; SMIRCICH, 2006). Essa visão parece dar uma melhor condição de analisar as intersecções entre gênero, raça, classe social e sexualidade. No entanto, o esmaecimento das organizações socialistas e do socialismo e o declínio da

influência exercida pelo marxismo nos anos 1990 relegaram o feminismo socialista, de um modo geral, à esfera acadêmica.

Calás e Smircich (2006) apontam outra abordagem a respeito do feminismo, denominada de *terceiro-mundista* ou *pós-colonialista* e que, na verdade, abre a possibilidade de outras configurações de gênero e de relações mais complexas entre homens e mulheres não só do Ocidente. Essas autoras entendem que as teorias feministas basearam-se, exclusivamente, em experiências sociais e nas imagens das mulheres do “Primeiro Mundo”.

A “abordagem *pós-estruturalista*” ou *pós-moderna* questiona o próprio conhecimento e sua constituição. Além disso, aqueles que se filiam ao pós-estruturalismo interrogam as posições ontológicas e epistemológicas das teorias modernas. Todas as abordagens parecem possuir limitações, no entanto, na visão de Calás e Smircich (2006), o pós-estruturalismo oferece uma visão mais pluralista e complexa, inclusive utilizando uma análise desconstrutivista e genealógica para demonstrar os limites do discurso organizacional e as estruturas desses limites. Ou seja, a corrente pós-estruturalista, apoiando-se em Jacques Derrida, propõe a desconstrução da polaridade entre masculino e feminino, e, em Michel Foucault, defende a reconceitualização das relações de poder. O pós-estruturalismo considera a linguagem como um sistema de diferenças que proporciona o questionamento dos limites impostos ao conhecimento por certos discursos privilegiados (ANDRADE et al., 2002; CALÁS; SMIRCICH, 2006; COSTA, 1994; FARAH, 2004; RAMÍREZ, 2002; SCOTT, 1994). Contudo, alguns críticos acusam essa perspectiva de insustentável no que diz respeito ao foco na linguagem e no discurso, assim como também condenam as políticas pluralistas ao dizer que elas não são necessariamente inclusivas.

Para Narvaz e Koller (2006), o “pós-feminino” se pergunta sobre as diferenças e as relações não apenas entre homens e mulheres, mas também entre

as próprias mulheres em si. Isto porque os pós-estruturalistas preocupam-se basicamente com as diferenças culturais que modelam os gêneros e, por isso, não acreditam na existência de um modelo universal (ANDRADE et al., 2002; CALÁS; SMIRCICH, 2006; NARVAZ; KOLLER, 2006; SARDENBERG, 2004). O presente trabalho também não defende a existência de um modelo universal que se aplique ao indivíduo empreendedor, sejam homens ou mulheres. Aliás, a noção de ação empreendedora parece dar mais condições de se criticar a ideia de que empresárias, por exemplo, apresentam características inatas, típicas de sua natureza.

Castro e Lavinias (1992), ao refletir sobre o processo de modelagem do conhecimento sobre as relações de gênero, comentam que há uma mudança na delimitação do objeto operado pela teoria pós-moderna. A perspectiva de análise da primeira fase possui uma visão dualista ao reivindicar igualdade, ou seja, prende-se à velha polarização masculino *versus* feminino. A segunda geração ressalta apenas a construção social e subordinada do feminino. Já na ótica pós-moderna o foco central parece ser a construção das relações sociais entre homens e mulheres, ou melhor, das relações de gênero. Ou ainda, a vertente pós-estruturalista parece melhor acolher a concepção de gênero como construção social. Ao questionar a forma como o conhecimento a respeito de gênero vem sendo construído, Costa (1994, p. 166) alerta para a urgência de se refletir mais criticamente sobre as categorias dualísticas (por exemplo, sexo/gênero, natureza/cultura, objeto/sujeito) que se “encontram comodamente alojadas no bojo de nossas teorias”.

Muitos foram os discursos das feministas, mas no final do século XX, em meio a uma crise de paradigmas nas ciências sociais, passou-se a buscar um conceito que pudesse sintetizar as relações hierárquicas que se estabeleciam entre homens e mulheres, em todos os níveis da vida social, e que, sobretudo, pudesse fornecer instrumentos de análise adequados ao estudo das desigualdades

que acometiam as mulheres. O conceito procurado foi o de gênero. Costa (1998) relata que, até então, as discussões realizadas ora envolviam analogias com a oposição masculino/feminino, ora se referiam apenas à “questão feminina”, ou ainda apenas a preocupações com a formulação da identidade sexual subjetiva. Scott (1990, p. 13) alerta que ainda não havia surgido a ideia de gênero “como meio de falar de sistemas de relações sociais ou entre os sexos”. No entanto, segundo Sardenberg (2004), a antropóloga cultural norte-americana Margaret Mead e a filósofa francesa Simone de Beauvoir já haviam tratado da questão de gênero em suas obras – respectivamente, **Sexo e Temperamento** (1935) e **O Segundo Sexo** (1949) –, mesmo antes de existir um termo para identificar o fenômeno da construção social das diferenças e identidades sexuais.

A palavra gênero indicava “uma rejeição ao determinismo biológico implícito no uso de termos como ‘sexo’ ou ‘diferença sexual’. Enfatizava igualmente o aspecto relacional das definições normativas da feminilidade” (SCOTT, 1990, p. 5). Esse conceito de gênero remete à conhecida afirmação de Simone de Beauvoir: “não se nasce mulher, se torna mulher”. A palavra “tornar”, como emprega a escritora, se refere a uma mudança do corpo biológico ao corpo cultural, isto é, do sexo ao gênero (COSTA, 1998; PRIORE, 1998; SARDENBERG, 2004). A compreensão do conceito de gênero configura-se como requisito fundamental para a discussão das questões que envolvem a mulher, pois, como diz Sardenberg (2004, p. 21), “gênero não é uma ‘coisa’, como uma pedra em que a gente tropeça no caminho; gênero é uma abstração, um constructo, é uma teorização em torno de certos fenômenos”.

3.2.2 Gênero: uma construção social

A divisão do mundo em feminino e masculino aparece em todas as sociedades. É comum deparar-se com considerações que advogam a existência

de naturezas ou essências feminina e masculina; fala-se de um intelecto feminino diferente de um masculino, de pensamentos e moralidades femininas distintas dos pensamentos e moralidades masculinas (CARVALHO; ABI-ZAID; MACHADO, 2006; FAUSTO-STERLING, 1997; FONTENELE-MOURÃO, 2006). Essas considerações conduziram, e continuam conduzindo, a uma infundável construção de paradigmas que, como notou Schiebinger (2001, p. 21), “sem base na medicina e nas ciências do comportamento, têm servido de pretextos para a subordinação das mulheres”. Tanto assim que pontos de vista que levam em conta a diferenciação entre os sexos imiscuem-se e atravessam a base de muitos campos do saber.

A criação e manutenção dessas fronteiras conceituais que definem “mulher” e “homem”, no entanto, parecem ser, antes de tudo, parte de um largo processo no decurso do qual grupos e classes de pessoas criam e perpetuam distinções que “explicam” eles próprios e, ao mesmo tempo, identificam e classificam como “diferentes”, ou seja, como os “outros”, aqueles que não fazem parte do seu grupo. De fato, as fronteiras conceituais têm uma função bem específica no processo de diferenciação: elas dão origem, conservam e reforçam as desigualdades nas mais diversas esferas da vida. É fato constatável que especificamente as fronteiras que definem mulher e homem, como também “masculino” e “feminino”, são largamente aceitas, embora as justificativas dessa aceitação variem e sejam debatidas em outras esferas. As conjecturas que subjazem a essas categorias (homem/mulher, masculino/feminino) podem ser encontradas nas experiências cotidianas dos indivíduos, na cultura popular, assim como no meio empresarial e até mesmo no acadêmico (CARVALHO; ABI-ZAID; MACHADO, 2006; FAUSTO-STERLING, 1997; FONTENELE-MOURÃO, 2006; SCHIEBINGER, 2001). Mas, a despeito da continuidade e da força da aceitação dessas categorias, é impossível não se perceber na atualidade

um movimento deflagrado em várias frentes contestando todas as premissas ideológicas dessa aceitação.

Ninguém discorda do fato de homens e mulheres terem suas especificidades do ponto de vista fisiológico: eles possuem órgãos reprodutivos diferentes, bem como características sexuais distintas. No entanto, as diferenças entre homens e mulheres não podem ser creditadas de forma simplista unicamente a fatores orgânicos e genéticos. Na verdade, essas diferenças são, antes de tudo, forjadas nas relações que se travam no dia a dia; isto é, elas se manifestam em virtude de homens e mulheres viverem experiências e processos de socialização diferenciados ou de serem condicionados ou persuadidos a agir de maneiras diferentes.

Berger e Luckmann (2010) discutem o conceito de “construção social”. Esses dois sociólogos defendem a tese de que o indivíduo, no constante entrelaçamento interativo com outras pessoas, vive o infindável processo de construir-se a si mesmo e aos outros. Ou seja, indivíduos e agrupamentos inteiros de pessoas, ao interagirem em um sistema social, vão formando, ao longo do tempo, conceitos ou representações mentais (as tipificações) de si mesmos e dos outros. Esses conceitos poderão, virtualmente, se materializar em papéis a ser desempenhados pelos atores sociais. Quando isso ocorre, ou seja, quando os papéis transitam no tecido social de modo a se tornarem acessíveis a outros membros da sociedade, dá-se, então, a sua institucionalização. Durante o processo de institucionalização, o conhecimento ou a concepção que as pessoas têm do que seja a realidade funde-se tanto nos indivíduos, quanto na própria trama institucional da sociedade. Estabelece-se, dessa forma, uma relação dialética entre mundo e indivíduo: ao mesmo tempo em que o meio social é um constructo da ação coletiva do ser humano, esse mesmo meio social também molda e constrói a percepção do indivíduo a respeito do próprio mundo.

Para Berger e Luckmann (2010), um indivíduo não nasce como um membro de uma sociedade. Ele se integra à sociedade à medida que passa pelos processos de socialização, legitimadores da conduta humana, que têm a função de preservar uma ordem social. Assim, desde a mais tenra infância, uma concepção de realidade vai sendo internalizada no indivíduo. Nesse momento, tem-se a fase da “socialização primária”, marcada por processos de inserção altamente carregados de elementos emocionais. Nessa fase, a realidade objetiva percebida pelo indivíduo configura-se como o resultado de informações, de definições e de valores que lhe são comunicados por outros membros da sociedade com os quais mantém um alto nível de identificação: seus pais, seus irmãos, os avós, as babás etc.

Evidentemente, os processos de interiorização da realidade, da identidade e da sociedade não se esgotam na infância. Ao contrário. Uma vez saído da fase primária, o indivíduo adentra a fase secundária de socialização, que alcança toda a sua vida. Desencadeia-se, a partir de então, o processo de reconhecimento dos papéis estratégicos que cada um assume na sociedade, inclusive no que se refere à divisão do trabalho.³⁹ Se, na socialização primária, a criança internaliza o mundo como o único existente, na socialização secundária, dá-se a internalização de mundos institucionalizados contíguos. Em ambas as fases, no entanto, a comunicação ou a conversa constitui-se a ferramenta de internalização e de conservação da realidade (BERGER; LUCKMANN, 2010). No entanto, uma vez que o conhecimento sobre a realidade é uma construção humana fundada através da linguagem, instrumento também criado pelo ser humano – como também o indivíduo, dentro de uma relação dialética, é uma

³⁹ A própria divisão do trabalho entre os sexos, como afirma Hirata (1989), se impôs progressivamente como uma modalidade da divisão social do trabalho, uma vez que “os papéis no assalariamento e na família apareceram como o que são, isto é, não como o produto de um destino biológico, mas como um ‘constructo social’, resultado de relações sociais” (HIRATA, 1989, p. 8).

construção social levado a termo através da comunicação –, o homem, como propõem Berger e Luckmann (2010), pode não só conservar, mas também modificar, ou melhor, desconstruir essa mesma realidade por meio da própria linguagem.

A necessidade de se estudar e compreender as diferenças construídas reflete-se, portanto, na identificação do gênero não somente como um mero diferenciador de caráter biológico, mas como um conceito amplo, relacionado às manifestações socioculturais. Hirata (1989, p. 11), na sua discussão sobre a divisão sexual do trabalho, acrescenta que a problemática da divisão sexual do trabalho mostra que “o que é percebido como ‘natural’ por uma sociedade, o é unicamente porque a codificação social é tão forte, tão interiorizada pelos atores que ela se torna invisível: o cultural torna-se a evidência, o cultural se transmuda em natural”. Ou ainda como discutiu Andrade et al. (2002), conhecer o contexto cultural que os sujeitos estão inseridos é indispensável para se compreender as redes nas quais as relações de gênero estão imbricadas. Assim, desnaturalizar as relações de gênero significa deixar de tomá-las como diferenças biológicas ou “naturais”, significa pensar mulheres e homens como construções históricas.

“Homem” e “mulher” ou “masculino” e “feminino”, como se percebe, são conceitos gerais. A forma como são construídos esses conceitos, entretanto, varia conforme o grupo social ou o contexto cultural. Na sociedade ocidental, por exemplo, as mulheres são consideradas seres emocionais e os homens, não emocionais (BRITON; HALL, 1995; MACHADO, 2006); no Irã, ocorre o oposto (EPSTEIN, 1970 citado por BRITON; HALL, 1995). Provavelmente em todas as sociedades, ambos os sexos manifestam “emoção” em público, mas sempre ou geralmente de acordo com os costumes vigentes em cada contexto. As normas sociais de cada sociedade agem de modo a encorajar ou desencorajar esse ou aquele tipo de comportamento. Ao se naturalizarem as atribuições de homens e de mulheres num dado contexto social, tende-se a criar uma falsa

pressuposição de que as “características” masculinas e femininas são estáveis e consistentes em todas as situações. Mas a maioria dos comportamentos identificados como masculinos ou femininos somente pode ser interpretada dentro de cenários interacionais. E isso é bastante sintomático, uma vez que é provável que indivíduos em interação pressionem uns aos outros com a finalidade de se conformar a um comportamento esperado, geralmente de acordo com algum estereótipo.

A cultura, indubitavelmente, exerce papel ativo no que diz respeito às opções que um indivíduo faz durante sua vida. Obviamente, numa sociedade de consumo, a cultura interage intimamente com questões de ordem econômica. Assim, se as mulheres certamente ocupam posições econômicas relativamente diferentes das dos homens na maioria das sociedades, alguma explicação para esse fato deve ser procurada no próprio complexo tecido sociocultural em que os indivíduos se inserem. É desse contexto que brotam expressões ou conceitos como “trabalho de mulher” ou “trabalho de homem”. Na verdade, essas expressões mostram-se ferramentas poderosas para tornar (ou fazer parecer) as mais diversas ocupações apropriadas ou não para homens ou para mulheres, e contribuem fortemente para a rotulação e classificação das ocupações de acordo com o sexo. A extensão dessa diferenciação, entretanto, varia de forma considerável e, provavelmente, é resultado, a princípio, de controles sociais formais e informais, que oscilam desde as interações mais básicas (no meio familiar, por exemplo) até as políticas formais. Pesquisas no campo dos Estudos Organizacionais e da Sociologia (CASTELLS, 1999; OLIVEIRA; OLIVEIRA; DALFIOR, 2000) vêm demonstrando que há grandes disparidades entre homens e mulheres, no que se refere ao acesso a oportunidades e recursos, como ilustra o fato de mais mulheres do que homens ocuparem postos de trabalhos menos prestigiados e com salários menores.

De fato, a maioria dos atributos incorporados por um gênero específico geralmente refere-se a atitudes e comportamentos prescritos e controlados dentro de um contexto de papéis sociais que as pessoas adquirem, ou são forçadas a adquirir; são atributos geralmente internalizados, mas que, ainda assim, podem ser ativados ou desativados momentânea ou definitivamente. Brody (1997) e Leite (1994) ilustram bem essa situação, ao citar o esforço emocional que as mulheres são levadas a despender quando desempenham certos papéis ocupacionais, como, por exemplo, o de aeromoça ou enfermeira, a fim de apresentar comportamentos de amizade e de cuidado para com o próximo. Não se pode afirmar conclusivamente que esses comportamentos não são inatos, mas as pesquisas de Brody (1997) e Leite (1994), por exemplo, indicaram que as escolas de formação dessas profissionais enfatizam o treinamento desses comportamentos e o seu reforço por parte de seus pares ou por alguém que exerça algum tipo de controle.

Mas ainda se dá pouco relevo ao impacto exercido pelos mecanismos de controle social sobre o comportamento, no que tange às diferenças observadas entre os sexos. Como bem destacou Verheul (2003), quando não há mecanismos de controle que obriguem à adoção de comportamentos baseados nas diferenças de sexo, os indivíduos desempenham seus papéis sociais de forma idiossincrática ou de acordo com alguma variedade de influências, tais como seus interesses econômicos ou a educação que receberam. Essa realidade produz uma enorme variação dentro de cada categoria de gênero. Entretanto, os mecanismos de controle social do comportamento, como as punições por causa de desvios de conduta, podem resultar na adoção de um comportamento padronizado que posteriormente acaba se institucionalizando, ou se tornando algo “normal” – fato que aponta para a falta de consciência dos indivíduos a respeito do nível de superficialidade e variabilidade de muitos atributos associados ao gênero.

Essa falta de consciência não está presente apenas no indivíduo comum. Muitos estudos acadêmicos (CAPPELLE et al., 2007; CASTELLS, 1999; MACHADO, 2006; SCHIEBINGER, 2001) referem-se e, inclusive, analisam a existência dessa carência nas produções científicas. De acordo com a análise da produção científica brasileira dos estudos de gênero na Administração feita por Cappelle et al. (2007, p. 15), as pesquisas prendem-se a verdades universais a respeito do “papel inferiorizado da mulher diante de seu ‘dominador’, o homem” ao invés de relacionarem o gênero a aspectos tais como especificidades culturais, sociais, locais e organizacionais. Estudiosos e estudiosas, feministas ou não, defendem a existência de fronteiras de gênero. Aliás, ninguém fica incólume a essa postura. Não há dúvida de que o conhecimento humano é influenciado por essa noção. As formas ou os meios com que essas fronteiras se perpetuam podem até parecer mecânicas e físicas, mas, de fato, são sempre conceituais e simbólicos. As fronteiras entre os gêneros são reforçadas através dos hábitos e da linguagem do cotidiano,⁴⁰ que passam despercebidos, mas que são vigilantemente observados pela família e pelos amigos, por parceiros comerciais e colegas de trabalho. Trata-se de um controle exercido – através de comportamentos simbólicos, como rituais e cerimônias – desde um nível micro, como nos relacionamentos pessoais, até o nível do grupo ou da sociedade como um todo. Sobre as relações de poder, Cappelle et al. (2004, p. 6) esclarecem que as relações de gênero devem ser consideradas “como práticas discursivas que refletem e distribuem manifestações de poder e resistência entre as pessoas de acordo com os interesses dos grupos que se organizam e se enfrentam em campos de disputas sociais”.

⁴⁰ Como apontam Berger e Luckmann (2010, p. 55): “A vida cotidiana é, sobretudo, a vida com a linguagem, e por meio dela, de que participo com meus semelhantes. A compreensão da linguagem é por isso essencial para minha compreensão da realidade da vida cotidiana”.

Cappelle et al. (2007) também verificaram a persistência de uma concepção polarizada entre o masculino e o feminino, na produção acadêmica nacional da área de Administração. Tal literatura ao invés de relacionar o gênero a aspectos específicos do contexto social, organizacional e histórico, detém-se nas características universais e generalizadas. Via de regra, essa classificação lança mão de conceitos na forma de esquemas de estereotipagem. No campo da sociologia, há o que Bourdieu (2007) chama de *habitus*. Trata-se da maneira frequente, regular e esperada de agir, sentir e comportar-se manifestada especialmente pelos grupos dominados e que acaba contribuindo no processo de sua própria subordinação. O sociólogo francês dá como exemplo de *habitus* as disposições e categorias de percepção, diferenciadas entre as classes sociais, e que são moldadas pelas condições da existência, ou seja, são adquiridas ao longo da vida e por meio das formas de socialização exercidas pela organização e pelo meio social.

Atualmente, no entanto, pesquisadores (AHL, 2007; NADIM, 2007) parecem interessados em saber se as diferenças de sexo e de gênero são de fato básicas (isto é, se fazem parte da “essência” de cada sexo ou gênero) e se essas diferenças ocorrem em função de processos biológicos ou psicológicos desencadeados desde a infância, ou se são, antes, o resultado de limitações estruturais e culturais e se, portanto, são suscetíveis a alterações por meio da mudança de leis, de políticas públicas e de uma distribuição equânime de oportunidades. A crença essencialista nas diferenças básicas de sexo, ainda que não seja apoiada em dados empíricos, já implicou em sérias consequências para a situação da mulher na sociedade, uma vez que serve para justificar a dominação masculina e a subordinação feminina na maioria das esferas da vida social.⁴¹ De um modo geral, o essencialismo tem sofrido, segundo Ahl (2006),

⁴¹ É necessário enfatizar que mesmo certa vertente do discurso feminista, em dado momento, também incorporou uma postura essencialista. Ao analisar os movimentos

forte ataque político e intelectual por parte, principalmente, do movimento feminista. Politicamente, argumenta-se que as diferenças essenciais entre homens e mulheres colocam-se a favor dos valores patriarcais e acabam por justificar a manutenção da mulher em seus domínios privados (obviamente em posição inferior). Do ponto de vista intelectual, as feministas materialistas, segundo Scavone (2008), consideram que o sexo anatômico é construído socialmente e que a opressão é que cria o gênero e não o inverso. Por conta disso, abolir a dicotomia homem/mulher, ou seja, destituir a sociedade baseada na divisão de gênero seria a única forma de liberação da condição subalterna feminina.

A ênfase nas diferenças entre mulheres e homens, no que tange a sua natureza essencial ou básica (cognitiva e emocional) – quer venha de estudiosos e estudiosas que tanto se definem como feministas, quanto como não-feministas – pode ser atribuída, de acordo com Epstein (1990), a vários fatores que, inclusive, se sobrepõem: (1) desatenção à evidência que mostra similaridades ao invés de diferenças entre os sexos; (2) modelos incompletos e inapropriados, como aqueles que presumem a existência de uma “natureza humana” diferenciada pelo sexo; (3) um enfoque ideológico; (4) confusão entre causa e efeito, como é o caso de se considerar a segregação de sexo no trabalho como algo “natural” ao invés de um resultado de predisposições que forçam homens e mulheres a ocupar postos considerados exclusivos para seu sexo; e (5) foco no sexo como a variável primária determinante que explica o comportamento.

Segundo Sardenberg (2004), somente nos últimos 30 anos, o essencialismo passou a ser questionado. De acordo com a pesquisadora, a meta

feministas, Castells (1999), por exemplo, identifica que o feminismo essencialista proclama a existência de diferenças essenciais entre homens e mulheres. Essas diferenças estariam enraizadas na biologia e na história, respaldando uma pretensa superioridade cultural e moral da feminilidade como modo de vida.

de muitas pensadoras feministas que se interessaram pelos estudos de gênero, iniciados no final dos anos 1960, era questionar as conjecturas sobre os atributos de mulheres e de homens, aferi-las e estabelecer, de forma objetiva, diferenças que viessem a ser observadas entre os gêneros. Muitos também desejaram descobrir desigualdades enfrentadas por homens e mulheres, relacionadas ao sexo. Todos os argumentos gravitavam invariavelmente em torno das diferenças, ignorando-se o fato de que, em muitas circunstâncias, mulheres e homens enfrentam os mesmos privilégios e as mesmas restrições ligados não somente ao gênero, mas também à raça, à etnia e à classe social. Afinal, as diferenças de gênero existem e são construídas socialmente. Assim, a forma de conhecimento desenvolvida por homens e mulheres é diferente em função das suas diferenciadas experiências, do seu diferenciado processo de socialização e não por questões genéticas simplesmente.

A partir da década de 1990, essas estruturas explanatórias utilizadas para analisar as diferenças observadas e a desigualdade de gênero começaram ser questionadas. Mas, ainda hoje, é recorrente a insistência em se direcionar as discussões de gênero somente para o nível das diferenças, muitas vezes em detrimento das similaridades de características e de comportamento intergênero. De acordo com Dias et al. (2006, 2007), estudiosos do assunto, assim como a mídia, proclamam e anunciam as diferenças (não importa quão pequenas sejam elas), como se as características de mulheres e de homens fossem mutuamente excludentes. Em certos momentos, houve sugestões implícitas de que as mulheres eram inferiores aos homens, uma vez que elas não seriam capazes de se engajar em atividades tipicamente masculinas, como é o caso da engenharia. Neste caso predominava uma visão androcêntrica. Mais recentemente, no entanto, Dias et al. (2006, 2007) e Schiebinger (2001) perceberam um outro movimento: insinua-se (ou afirma-se explicitamente) a superioridade de certos traços da mulher, como a moralidade e a visão holística de mundo. Há de fato

um movimento, por parte de algumas pensadoras feministas (GILLIGAN, 1982 citado por SCOTT, 1990), de aceitar e de incorporar o discurso da “diferença” e de usá-lo para avaliar mulheres de forma a sugerir uma pretensa superioridade destas sobre os homens, no que concerne a questões de empatia e de estabelecimento de “relações”, ou para sugerir que elas têm modos alternativos e, de certa forma, mais eficientes de entendimento (KELLER, 1983 citado por SCHIEBINGER, 2001). Nesses casos específicos, o que se percebe é uma espécie de mudança apenas aparente: o androcentrismo cede lugar, mas a visão sexista persiste. Isto é, continua adotando-se um mecanismo através do qual se concede privilégios a um gênero em detrimento do outro.⁴²

Essa percepção das diferenças de gênero é influenciada por diversas correntes teóricas. De fato, a reflexão sobre o próprio conceito de gênero – uma construção teórica – nunca esteve, evidentemente, imune à influência de algumas vertentes de pensamento. Por motivos vários, algumas dessas correntes gozam, em determinados momentos, de maior influência no meio acadêmico do que outras. Daí, em alguns períodos, a percepção da presença de certo radicalismo ou de uma inclinação mais passional do que racional no tratamento do tema. Para Cappelle et al. (2007), existe uma ausência de propostas mais inovadoras que possam promover um avanço substancial das pesquisas sobre o tema. Mas a preocupação com a tendenciosidade de certos estudos já faz parte, hoje, da agenda de algumas investigações que tratam do gênero (AHL, 2006).

⁴² Observe-se, por exemplo, o trabalho de Gilligan (1982 citado por SCOTT, 1990). Ela sugere a predisposição das mulheres em manifestar um “cuidado” ético em muitos campos, entre eles, o direito e as teorias educacionais. A ideia de que as mulheres apresentam formas diferentes de sabedoria tem sido desenvolvida também por filósofas sociais, como Keller (1983 citado por SCHIEBINGER, 2001, p. 9): “as mulheres elaboram o saber científico de maneira diferente do modo competitivo e reducionista dos homens”.

Apenas à guisa de exemplo, retome-se a preocupação de Schiebinger (2001, p. 31):

É tempo de afastar-se de concepções de ciência feminista como empática, não dominadora, ambientalista, ou ‘favorável às pessoas’. É tempo de voltar-se, ao invés disso, para instrumentos de análise pelos quais a pesquisa científica possa ser desenvolvida, bem como criticada em linhas feministas.

Retomando o debate sobre diferença/similaridade, observa-se que, embora nem sempre seja algo visível, há muito mais variações entre indivíduos de um mesmo sexo, no que tange a talentos, interesses e inteligência, do que há entre indivíduos de sexos diferentes, vistos na sua inteireza. No entanto, são as pequenas diferenças de gênero que invariavelmente se destacam em testes que medem certas habilidades cognitivas (incluindo aí aptidões verbais e de matemática). Isso porque as pequenas diferenças são geralmente consideradas representativas de uma população inteira de homens ou de mulheres, ainda que indiquem tão-somente pequenas porcentagens. Enquanto isto, as diferenças encontradas em um mesmo gênero são minimizadas ou desconsideradas. Raramente se lembra de que homens e mulheres são frequentemente impelidos a demonstrar qualidades de comportamento, interesses ou aparência “típicas” de, ou “naturais” ao seu sexo. Certos estudos (BRITON; HALL, 1995), por exemplo, chegam a afirmar que as mulheres sorriem mais do que homens. No entanto, a interpretação sobre o fato observado fica apenas na superficialidade da mera constatação ou na justificativa simplória por meio de alguma explicação adotada pelo senso comum (por exemplo, talvez devido a uma característica “típica” da mulher, como a afabilidade).

O senso comum, aliás, dá diferentes interpretações a respeito do que seria o “comportamento padrão” de homens ou de mulheres. Geralmente, essas interpretações variam de acordo com a idade, a classe econômica e mesmo com

certas circunstâncias específicas ligadas à interação social. Os julgamentos sobre o que é modelar e apropriado a cada um dos sexos podem variar enormemente de acordo com o contexto. Segundo Berger e Luckmann (2010), o conhecimento da realidade não é construído apenas pelo mundo das ideias, que é de domínio dos intelectuais, mas também pelo do senso comum, que é de domínio popular, porque é esse conhecimento que constitui de fato o tecido de sentidos que caracterizam a sociedade. Cappelle et al. (2007), inclusive, propuseram que o conceito de gênero fosse pensado de forma particular (mas não fragmentada), pois as relações de gênero existem, segundo os pesquisadores, em todos os lugares e em todos os níveis do social.

Na verdade, as mulheres não são diferentes somente entre si, mas também demonstram, nas suas vidas privadas, comportamentos e qualidades diferentes do que apresentam em suas vidas públicas. Esses aspectos podem incluir componentes diferenciadores e até mesmo contraditórios, ou seja, elas podem apresentar personalidades distintas em papéis diferentes. Os estudiosos defensores da existência de uma única identidade feminina (GILLIGAN, 1982 citado por SCOTT, 1990; KELLER, 1983 citado por SCHIEBINGER, 2001) presumem que mulheres e homens desempenham seus papéis com uma consistência considerável, como se possuíssem personalidades fixas e previsíveis. Essa ideia se encaixa em estereótipos culturais e também se mostra evidente nas categorizações científicas em que o “sexo” apresenta-se como uma variável sempre a ser considerada, como se pertencer ao sexo feminino ou ao masculino explicasse, por exemplo, a opção de um indivíduo em votar nesse ou naquele partido numa eleição presidencial.

Observa-se, amiúde, uma tendência adotada em diversos tipos de pesquisas de se tomar somente as grandes diferenças como medida para aferir as variações mais significativas entre os gêneros. Ou seja, a maioria dos estudos costuma dar relevo às diferenças que se mostram significantes apenas do ponto

de vista estatístico, mas insignificantes socialmente.⁴³ Assim, mascaram-se ou ocultam-se as simetrias, em favor de assimetrias. Desse modo, os estudos procuram significados meramente estatísticos ao invés de estabelecerem significados sociais e de desconstruírem discursos, práticas e verdades universais, como preceituaram Cappelle et al. (2004, 2007).

A questão da diferença nos estudos de gênero merece uma atenção especial, pois se verifica na literatura acadêmica, e, sobretudo na comercial, da área de negócios a difusão da tese de que as mulheres possuem qualidades distintas das dos homens, e que tais qualidades as colocam em vantagem na atual conjuntura econômica. Dias et al. (2006), ao desenvolver uma análise bastante incisiva da imagem da “mulher empreendedora” que havia sido veiculada na Revista Exame, desmistificam a descrição do real apresentada por aquele veículo de informação que, gozando de respeitabilidade junto a um grande público nem sempre composto de pessoas detentoras da perspicácia para

⁴³ Um exemplo que ilustra muito bem esta situação foi a divulgação pelo **Los Angeles Times** do resultado da pesquisa de boca de urna, nas eleições presidenciais de 2000 nos Estados Unidos (segundo a **Folha Online** foram entrevistadas 8.218 pessoas e a margem de erro era de 3%). De acordo com a **Folha Online** (PRESSE, 2008), aproximadamente 56% das mulheres votaram nos democratas, contra 44% dos homens. Na ocasião foi dada uma enorme ênfase aos 12% de diferença dos votos entre homens e mulheres; ao mesmo tempo, ninguém lembrou que 88% de homens e mulheres fizeram a mesma opção. Na eleição presidencial de 1996, a disparidade entre homens e mulheres foi de 9% e a de 1992 foi ainda menor, isto é, de apenas 6%. O que parece ocorrer com a maioria dos relatórios que se referem a “mulheres” e “homens” como coletividades unitárias é que eles fazem menção à extensão das preferências e capacidades encontradas dentro de cada categoria (feminino/masculino) em separado. Geralmente, grande parte desses levantamentos toma como base diferenças de percentual muito pequenas. Esses relatórios acabam por revelar certo desconhecimento de como proceder na interpretação de uma distribuição estatística. Eles se referem às categorias “homem”/“mulher” como se elas fossem mutuamente excludentes. Ou seja, os estudos ou relatórios insistem na comparação entre os dois grupos, sempre observando as diferenças, ainda que estas sejam desprezíveis e negligenciando as similaridades de comportamento, ainda que estas sejam percentualmente esmagadoras. E quase não se observam as variações dentro de cada grupo específico.

perceber o fundo ideológico que subjaz nas entrelinhas do texto, impõe através de uma “violência simbólica” (BOURDIEU, 2007) a percepção de mundo que mais lhe convém. As autoras concluem que as matérias publicadas na Revista sobre “empreendedorismo feminino” seguem aquela tendência, observada em outros textos, de mostrar as mulheres como pessoas diferentes e dotadas de características especiais que as tornam mais sensíveis para o mundo dos negócios.

Entrincheiradas dentro do sistema simbólico dominante, ao que parecem, as diferenças de gênero organizam-se dentro de uma oposição binária, em que o homem é o termo central da relação, enquanto a mulher, elemento de comparação, é afastada do núcleo de poder por uma espécie de força centrífuga. O pensamento bipartido tem um papel decisivo ao definir as mulheres como o “outro”, elemento diferente e periférico de uma relação em cujo centro está o homem. Essa habilidade que possui um determinado grupo de impor uma definição específica da realidade, que não é vantajosa para os outros grupos, parece estar de acordo com a definição de poder de Bourdieu (2007). Assim, a divisão do trabalho de acordo com o sexo é o mecanismo de apoio central da estratificação de gênero e o meio através do qual os homens exercem o poder e, em consequência, o seu *status quo* de gênero dominante.

Mas a passagem do tempo traz mudanças para os povos e para as sociedades, embora nem todas as pessoas se adaptem a elas. Ao longo das últimas décadas, muitas mulheres mudaram seus destinos ao ocupar postos de trabalho não tradicionais para seu sexo, ao desempenhar papéis de liderança e ao adquirir um nível de autoconfiança profissional nunca antes pensado (BAHIA; FERRAZ, 1999; CAPPELLE; MELO, 2010; CARVALHO; ABI-ZAID; MACHADO, 2006; CASTELLS, 1999). Uma das principais mudanças se observa na relação da mulher com o trabalho na esfera da vida pública, o que vem a alterar fundamentalmente a sua posição nas relações familiares. Os

homens também mudaram: passaram a dividir certa responsabilidade na criação dos filhos, construíram casamentos um pouco mais igualitários e buscaram uma maior interatividade com colegas de trabalho do sexo feminino (CASTELLS, 1999; SCHIEBINGER, 2001; WAGNER et al., 2005). Tudo isso demonstra que homens e mulheres são adaptáveis – mas sua adaptabilidade não é previsível. Membros de alguns grupos ou categorias sociais são mais tolerantes a maiores diversidades e mudanças. As últimas décadas constituíram o que se pode chamar de “experimento de campo” a partir do qual se pôde indicar como a “natureza” de mulheres e de homens é variável. A ambivalência que acompanha essas mudanças também indica até que ponto os controles sociais e culturais determinam a capacidade de mudar e de aceitar a própria noção de mudança.

Os estudos de gênero precisam se referir mais diretamente a esse tipo de experiência, de onde também os modelos atuais deveriam derivar. Quanto mais se vai a campo a fim de realizar pesquisas efetivas sobre o comportamento das mulheres, cada vez mais se percebe que os conceitos de homem e de mulher – ou de gênero – envolvem múltiplas realidades, tanto no que diz respeito ao indivíduo, quanto à sociedade. Segundo Costa (1994, p. 163)

Os debates epistemológicos feministas sobre as relações de gênero estão longe de sua conclusão. Ao contrário, há sim grande reticência [...], pois este significaria o término da conversação e o estabelecimento de outra grande e politicamente arriscada síntese.

O pesquisador que pretende investigar qualquer questão de gênero deve ter em mente que os significados de “homem” e “mulher” devem ser sempre questionados, afinal, não são noções fixas. Ademais, mais importante do que os significados de cada termo é a relação entre eles. A teoria e a metodologia da pesquisa que rotulam as características de gênero e as definem de acordo com o senso comum, sem confrontá-las com a realidade, rouba de homens e de

mulheres o direito de serem avaliados como indivíduos, com toda a complexidade que o termo encerra. Como argumentaram Cappelle et al. (2007), tendo em vista a fase embrionária dos estudos das relações de gênero na organização brasileira, novas concepções ontológicas e epistemológicas devem ser incorporadas às pesquisas da área.

3.3 Síntese teórica

As abordagens que se propuseram a investigar o empreendedorismo até então não chegaram a nenhum consenso a respeito do conceito de empreendedor e empreendedorismo. Não obstante, o avanço nas discussões, de um modo geral, enquanto os adeptos das perspectivas econômicas acreditam que os empreendedores são os agentes responsáveis pela inovação e os associam às forças direcionadoras de desenvolvimento, os comportamentalistas enfatizam aspectos atitudinais do sujeito e procuram identificar traços de personalidade no indivíduo empreendedor. Em outros termos, o entendimento de que o indivíduo empreendedor ou é aquele que possui determinados atributos comportamentais ou é aquele que promove o desenvolvimento econômico a partir de ideias e práticas inovadoras revela-se como exclusivista e restritivo, pois põe à margem todos os que não se enquadram nessas noções. Essas concepções, portanto, levam a crer que os empreendedores distinguem-se dos demais seres humanos, ou porque possuem determinados traços de personalidade, ou porque inovam e, por conseguinte, promovem o desenvolvimento econômico.

Tanto os economistas quanto os comportamentalistas colocam o sujeito da ação empreendedora como o centro do fenômeno do empreendedorismo (Figura 1). Essa ênfase no sujeito pode até degenerar numa visão classificatória e preconceituosa como se os empreendedores fossem diferentes das demais pessoas, ou ainda, como se possuíssem na sua “natureza” determinadas

habilidades, atitudes e comportamentos especiais. Ou seja, muitas vezes apóiam-se numa visão essencialista do empreendedor (Figura 1), como se certos atributos – como disponibilidade para correr riscos, capacidade para inovar, autoconfiança, perseverança, visão ampliada, talento, comprometimento, liderança, integridade, administração participativa, capacidade de adaptação etc. – simplesmente lhe fossem inatos.

Essa visão naturalizada do empreendedor toma, nos circuitos sociais, uma proporção tal que chega ao ponto de feminizar ou masculinizar determinadas profissões, como se homens fossem mais apropriados para desenvolver determinadas atividades e mulheres outras: de um modo geral, os homens são mais relacionados às profissões de caráter público, enquanto as mulheres às profissões extensivas aos labores domésticos, isto é, da esfera privada (Figura 1). Essa divisão do trabalho segundo o sexo revela-se, na realidade, como o resultado de um longo processo de construção social que, ao longo da história, diferenciou e caracterizou o que hodiernamente se denomina de relações de gêneros.

Quando se voltam os olhos para o empreendedorismo, percebe-se a profundidade da divisão do trabalho de acordo com o gênero. Academicamente (de um modo mais abrangente, dir-se-ia “culturalmente”) cunhou-se a expressão “empreendedorismo feminino” – a princípio, com a (boa) intenção de marcar a presença da mulher na esfera dos negócios. No entanto, as velhas marcas culturais e sociais que caracterizam as relações de gênero também ali se manifestaram. E, amiúde, as referências às mulheres empreendedoras se mostraram impregnadas de estereótipos denotadores da presença, nelas, de características “próprias” de sua biologia, como intuição, sensibilidade, habilidade para trabalhar em equipe, administração participativa etc. Uma oposição se estabeleceu: de um lado o empreendedorismo (forma não marcada,

pura, indicadora portanto de uma origem), do outro o empreendedorismo feminino (forma derivada da primeira, carente dos privilégios de originalidade).

Mas homens e mulheres são mais do que seres biológicos; são também (e principalmente) construções sociais. O que a literatura sobre o “empreendedorismo feminino” exhibe como características intrínsecas da mulher são, de certo, qualidades que foram aprimoradas ao longo dos tempos, ou seja, foram construídas socialmente porque homens e mulheres vivem experiências e processos de socialização diferenciados, conseqüentemente são condicionados a agir de forma diferente. Um olhar mais arguto e inquiridor talvez perceba que a expressão “empreendedorismo feminino” (pelo menos da forma como tem sido discutida até então) se mostra claudicante porque desconsidera um dado: as diferenças entre homens e mulheres, ao invés de naturalmente determinadas, são, com efeito, socialmente construídas.

Anexar o adjetivo “feminino” ao termo “empreendedorismo” significa criar uma polaridade entre feminino e masculino como se a forma não marcada “naturalmente” se referisse apenas ao universo dos negócios conduzidos por homens. O rompimento dessa adjetivação abre espaço à desconstrução de um binarismo que se apóia em ou estabelece uma hierarquia rígida, dentro da qual o feminino é a parte subalterna, inferior.

Não há razão, portanto, para a manutenção da expressão “empreendedorismo feminino”. Ao se levar em conta que, num empreendimento, o que importa são as ações realizadas pelo agente, transfere-se a ênfase do sujeito para a ação, conseqüentemente, o gênero (ou a cor, a etnia...) de quem pratica a ação deixa de ser determinante e o que importa é a ação em si.

Como proposto na Figura 1, deslocar o foco do sujeito para a ação parece, portanto, uma alternativa coerente, à medida que abre a possibilidade para se considerar que indivíduos comuns, sejam homens ou mulheres, podem, individualmente ou em grupo, praticar uma ação empreendedora. Assim, a

noção de ação empreendedora revela-se bastante pertinente porque sua ênfase não é no sujeito, mas no trabalho. Ademais, os indivíduos ora desempenham atividades empreendedoras ora gerenciais, ou melhor, desempenham conjuntamente tais atividades que são complementares, descontínuas e fundamentais não só para a sobrevivência de uma organização, mas, sobretudo, para seu crescimento e diferenciação no mercado.

Considerar, portanto, que a função empreendedora não está incorporada em uma pessoa física particular, dá um caráter mais inclusivo ao empreendedorismo, visto que: oferece maiores condições de se entender as relações de gênero que perpassam as práticas empreendedoras e gerenciais de empresárias; admite a inserção de atores sociais que se encontram à margem porque não se enquadram nas noções de empreendedor, segundo a corrente dos economistas e/ou dos comportamentalistas; permite criticar as ideias essencialistas que difundem que a mulher possui, naturalmente, determinados atributos; e também possibilita se fugir das generalizações e dos modelos universais quando busca entender a complexidade das relações sociais.

Em síntese, o presente trabalho sustenta-se, teórica e conceitualmente, como pode ser observado na Figura 1, na ideia de que as ações de mulheres empresárias são perpassadas por relações de gênero. Assim, pretende-se compreender essas ações empreendedoras e gerenciais de empresárias através do estudo de caso de segmentos empresariais que foram construídos socialmente como mais apropriados a homens (agronegócio) e a mulheres (educação infantil), analisando-se suas histórias de vida.

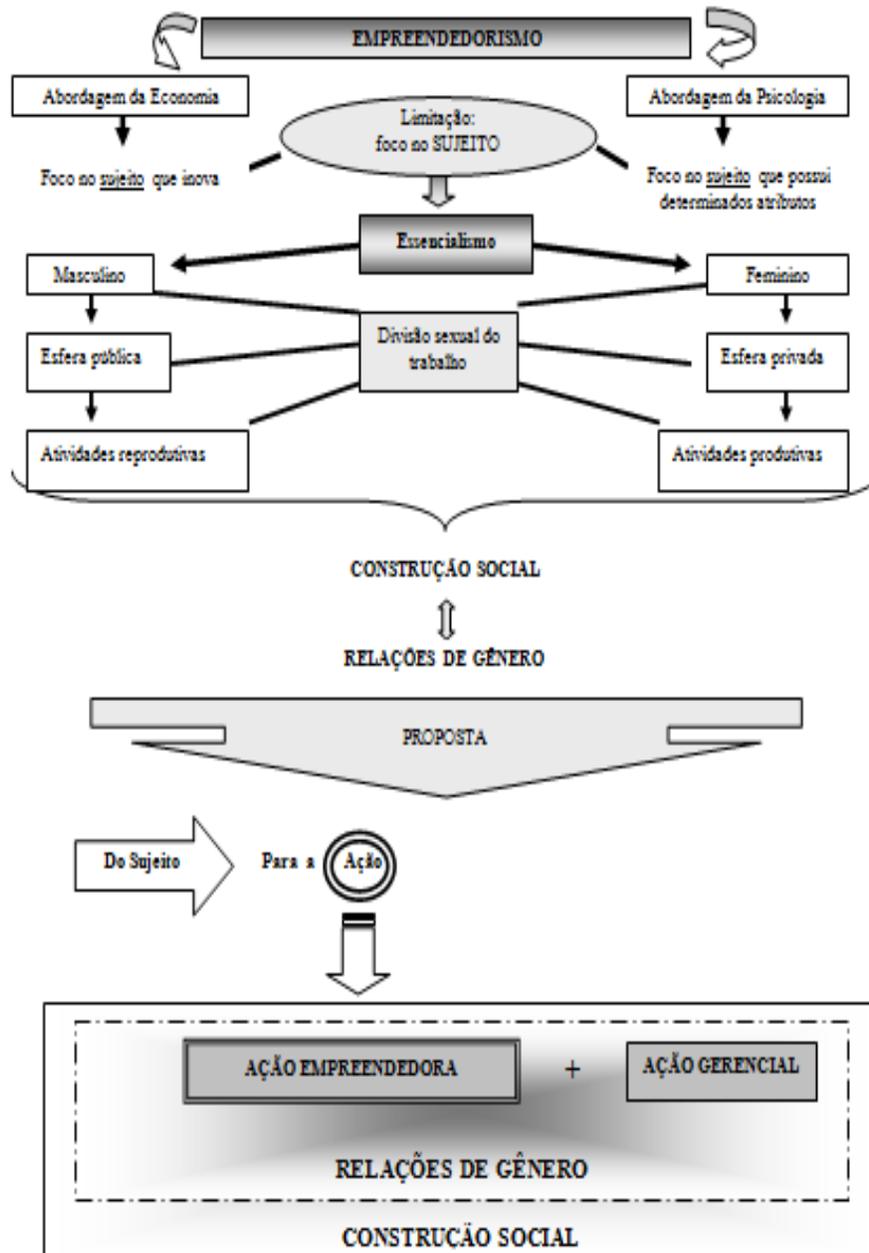


Figura 1 Síntese Teórica: Esquema

4 MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

O presente capítulo objetiva expor a orientação epistemológica do estudo, explicitar a natureza da pesquisa e a metodologia adotada, apresentar os critérios de escolha e seleção dos casos, explicar os procedimentos da coleta de dados e como eles foram tratados.

4.1 Orientação epistemológica

O conhecimento científico pode ser construído de formas igualmente válidas tendo em vista que diferentes paradigmas de pesquisa coexistem na atualidade. Esses paradigmas, de certa forma, em seu interior, abrigam teorias que, embora não sendo totalmente homogêneas, de alguma forma, norteiam os fundamentos ontológicos e epistemológicos de uma pesquisa. Neste trabalho, particularmente, optou-se pela adoção de uma abordagem interpretativa, uma vez que se consideraram e, principalmente, ressaltaram-se as percepções dos sujeitos, evidenciando o significado que eles dão aos fenômenos. Ao contrário do positivismo, a abordagem interpretativa entende que a sociedade é uma construção dos seus membros. Segundo Alencar (1999), para a abordagem interpretativa ou anti-positivista, a realidade social é formada por ocasiões de interação realizadas pelos atores envolvidos uma vez que eles são capazes de interpretação e ações significativas. Portanto, o conhecimento da interpretação e do significado da ação somente é possível quando se adquire conhecimento sobre as maneiras pelas quais os atores percebem o mundo e quando se obtém conhecimento sobre os significados que apoiam suas ações. Sob esta perspectiva, destacam-se, por exemplo, os estudos de Berger e Luckmann (2010) que privilegiam os processos sociais e o conhecimento do senso comum.

Berger e Luckmann (2010) focalizam o conhecimento do senso comum e estabelecem um processo por meio do qual ocorre a construção social do conhecimento sobre a realidade. Tendo em vista que tal perspectiva considera que o conhecimento sobre a realidade é um processo socialmente construído na interação dialógica, portanto, avança na tentativa de vencer a dicotomia sujeito-objeto, adotou-se, no presente estudo, uma orientação de base construcionista.

A sociologia do conhecimento compreende a realidade humana como uma realidade socialmente contruída. *Não* implica que a sociologia não seja uma ciência, que seus métodos não devam ser empíricos ou que não pode ser 'livre de valores'. *Implica* que a sociologia toma seu lugar na companhia das ciências que tratam do homem *enquanto* homem. Nesse particular sentido, é uma disciplina humanista (BERGER; LUCKMANN, 2010, p. 239).

A base construcionista parece encontrar respaldo nas críticas do movimento feminista a universalidade do sujeito, muito embora o movimento tenha se manifestado de diversas maneiras. De acordo com Sorj (1994), uma das motivações da reflexão acadêmica feminista era a de reestruturar a tradição das Ciências Sociais que possuía um discurso metaessencialista sobre os sexos e suas relações. Não há, portanto, por que considerar a oposição masculino/feminino tal como se apresenta hoje, com uma carga de definições culturais herdadas do passado, como se fossem necessárias e fixas ou inatas. Trabalhar no sentido de vencer estas polaridades, tanto das relações de gênero como de categorias de pensamento, implica lidar com os problemas teóricos de mudança, ruptura e descontinuidades históricas. Desse modo, parece haver um certo grau de parentesco entre a crítica do movimento feminista ao positivismo e, conseqüentemente, às totalidades universais e a visão, concebida neste estudo, de que, assim como a realidade, os sujeitos são construções sociais.

No caso da presente pesquisa, é inegável que as pessoas investigadas não estão isentas de valores culturais ou de influências de outras naturezas. Aliás, o sexo, a idade, a religião, o grau de escolaridade, a condição socioeconômica, as experiências vividas e a relação de subordinação e de afinidade, dentre outros fatores, interferiram indiscutivelmente nas repostas dos sujeitos. Essa interferência pode ser explicada, em parte, pelo fato de que os indivíduos são, sobretudo, atores sociais que desempenham papéis nos meios em que estão inseridos. Partindo dessa compreensão de realidade, esta pesquisa, portanto, desenvolveu um trabalho de orientação interpretativa, ao considerar as percepções e explicações dos atores sociais, com uma base construcionista, ao partir do pressuposto de que a realidade é construída socialmente. (A propósito, quando se propõe realizar uma pesquisa torna-se difícil escapar da projeção da própria subjetividade, isto é, da própria história, dos projetos que se constroem e do contexto do qual o próprio pesquisador faz parte).

4.2 Natureza e metodologia da pesquisa

Não obstante o predomínio histórico de abordagens quantitativas nas pesquisas acadêmicas da área de Administração, nas últimas décadas a abordagem qualitativa tem conquistado adeptos. Ao que parece, as metodologias qualitativas permitem que se desvendem a natureza das experiências vividas dos sujeitos e também o que está por detrás dos fenômenos que pouco se conhecem (ALENCAR, 1999). Ademais, segundo Alencar (1999), a abordagem qualitativa permite que se obtenha “detalhes intrincados” de um fenômeno que as metodologias quantitativas não proporcionam. Ou seja, as metodologias de natureza qualitativa admitem o estudo profundo e detalhado dos fenômenos sociais.

De acordo com Godoy (1995), a pesquisa qualitativa, apesar de ter sido utilizada com regularidade por antropólogos e sociólogos, só começou a ganhar espaço na área de Administração a partir da década de 1970. Na visão de Rocha e Ceretta (1998), os estudos que empregam esse tipo de metodologia podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

Em se tratando da pesquisa que investiga o fenômeno do “empreendedorismo feminino”, Stevenson (1990) propõe que as investigações realizadas com mulheres empreendedoras privilegiem a abordagem qualitativa: “researchers should explore more qualitative methods of investigation, where appropriate. In many instances, quality and richness of material is more important than quantity of respondents, and this should be considered” (STEVENSON, 1990, p. 444).⁴⁴

A abordagem qualitativa, segundo Godoy (1995), oferece ao pesquisador três diferentes possibilidades de realizar uma investigação: a pesquisa documental, o estudo de caso e a etnografia. Na presente investigação, optou-se pelo Estudo de Caso, apesar de não se ter dispensado a pesquisa documental. Na escolha desse método de pesquisa levaram-se em conta as peculiaridades de um fenômeno que pouco se conhece. Vislumbrou-se nesta estratégia a possibilidade de se compreender melhor fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos (YIN, 2001). Yin (2001, p. 21) ainda esclarece que o estudo de caso dá condições que uma investigação preserve

⁴⁴ os pesquisadores deveriam explorar mais os métodos qualitativos de investigação, quando for o conveniente. Em muitos casos, a qualidade e a riqueza de material é mais importante do que a quantidade de entrevistados, o que deve ser levado em conta. (tradução livre)

as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores.

Não que esse método seja mais infalível que outros. Uma das críticas a respeito da adoção do estudo de caso como estratégia de pesquisa refere-se ao fornecimento de pouca base para se fazer uma generalização científica. No entanto, Yin (2001, p. 29) argumenta que o estudo de caso permite fazer uma análise “generalizante” e não “particularizante”, pois, da mesma forma que os experimentos, os estudos de caso “são generalizáveis a **proposições teóricas**, e não a populações ou universos”. Além disso, assim como o experimento, o estudo de caso “não representa uma ‘amostragem’, e o objetivo do pesquisador é expandir e **generalizar teorias** (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística)” (YIN, 2001, p. 29, grifo nosso).

Gil (1996) e Godoy (1995) defendem, ainda, que o estudo de caso é restrito a uma ou poucas unidades e, por este motivo, tem caráter de profundidade e detalhamento. Os estudos de caso múltiplos possibilitariam ainda o estabelecimento de comparações e a obtenção de resultados mais robustos. Além disso, acredita-se que a escolha do estudo de caso é apropriada a esta investigação, pois, conforme ressalta Yin (2001, p. 27), o poder diferenciador desta metodologia é a “sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências — documentos, artefatos, entrevistas e observações”. (Como será descrito no próximo item, este estudo não se limitou apenas a uma fonte de evidência. Ao contrário, utilizou relatos, entrevistas, documentos e observações).

A presente pesquisa, portanto, é de natureza qualitativa. Nela se buscou o aprofundamento e o detalhamento da análise. Ademais, a opção pela multiplicidade de casos teve o objetivo de dar mais consistência aos resultados da presente pesquisa. Assim, investigaram-se dois casos de empresárias que

estão à frente de agronegócios e dois casos de empresárias que conduzem cada uma delas, uma escola de educação infantil no município de Vitória da Conquista, Região Sudoeste da Bahia.

4.3 Critério de escolha e seleção dos casos

Partindo-se do pressuposto de que a natureza do estudo é qualitativa, a definição da população foi por tipicidade: estudaram-se casos de mulheres empresárias que estavam à frente de empreendimentos do segmento de educação infantil e de agronegócios. A escolha desses dois setores empresariais respalda-se no fato de que o primeiro (educação infantil) foi construído socialmente como um espaço mais apropriado às mulheres, enquanto o segundo (agronegócio) apresenta-se como uma área predominantemente dominada por homens. Em outros termos, tendo em vista a divisão sexual do trabalho na sociedade, procurou-se selecionar segmentos empresariais que fossem dominados, de um lado, por homens e, de outro, por mulheres. Além disso, admitiu-se que as mulheres investigadas eram empreendedoras, pois suas organizações destacam-se no município nos respectivos setores, ora pelas premiações concedidas (Prêmio Visão Empresarial, Persona Impacto, Promoção Golden Star, Prêmio Assocafé) por instituições de avaliação e promoção empresarial, ora pela referência dos meios publicitários (revistas, jornais, televisão, rádio) quanto ao destaque nos segmentos em que atuam.

A amostra foi definida por acessibilidade e, conseqüentemente, não probabilística. Foram selecionados os elementos a que se tinha acesso, admitindo-se que esses, de alguma forma, representavam o universo (GIL, 1995). A pesquisa de campo foi geograficamente delimitada ao município de Vitória da Conquista, Região Sudoeste da Bahia.

Como não havia estatística oficial a respeito de mulheres empresárias tanto do setor de educação quanto do de agronegócio no município, optou-se por utilizar o banco de dados da Diretoria Regional de Educação do Estado da Bahia (DIREC) e da Cooperativa Mista Agropecuária Conquistense Ltda (COOPMAC). Essas instituições forneceram dados a respeito de uma suposta quantidade de mulheres que atuam na condição de empresária no município e também indicaram os nomes daquelas que potencialmente poderiam participar da pesquisa.

De acordo com o IBGE (2008b), existem cinquenta e quatro escolas de ensino pré-escolar na rede privada no município de Vitória da Conquista. A 20ª DIREC estima que todas sejam dirigidas por mulheres embora algumas tenham homens na sociedade (DIREC, 2008). Com relação ao agronegócio, segundo a Cooperativa Mista Agropecuária Conquistense - COOPMAC (2008), dos 230 produtores associados, apenas 14 são mulheres.

Para a escolha dos casos, definiu-se que os empreendimentos deveriam ter: (1) mais de 50% do capital da empresa concentrados nas mãos de uma mulher (percentual que indica poder de decisão na empresa); (2) uma mulher à frente do empreendimento há pelo menos quinze anos; e (3) uma mulher como a principal gestora e tomadora de decisões. Para estudo, foram selecionados, portanto, quatro casos de empreendedoras que se enquadraram nos critérios acima estabelecidos e também tiveram suas empresas em destaque e evidência na cidade e/ou região. Nos casos do setor de agronegócios, as empresárias já atuam há mais de 20 anos. A primeira tornou-se empresária em função de um processo de separação: nas decisões de partilha dos bens, ela acabou ficando com uma fazenda de café. A segunda tornou-se empresária, também do ramo de café, após a viuvez. Os outros dois casos foram do setor de educação infantil. Uma delas já atua há 30 anos e a outra há pouco mais de 15. A escolha dos respectivos setores levou em conta que o de educação infantil é

predominantemente liderado por mulheres e o de agronegócio tem presença dominante masculina. Acredita-se que as relações de gênero perpassam tanto as experiências de mulheres empresárias do setor de educação infantil – uma vez que esse segmento empresarial possui uma predominância feminina que pode ser explicada historicamente pela ideia que se construiu em torno do setor como mais apropriado a mulheres –, quanto, e talvez mais *intensamente*, das mulheres que atuam à frente de agronegócios, uma vez elas estão trabalhando num segmento socialmente percebido como mais adequado aos homens.

4.4 Procedimentos da coleta dos dados

Neste estudo, recorreu-se, como técnica, ao relato de história de vida das empresárias. Para Chizzotti (2010, p. 101), a história de vida é um relato retrospectivo da experiência pessoal de um indivíduo relativo à “fatos e acontecimentos que foram significativos e constitutivos de sua experiência vivida”. Paulilo (1999), ao destacar a importância da pesquisa qualitativa para os estudos interpretativos, defende ainda que a história de vida não só permite captar o que acontece na interseção do individual com o social, como também possibilita potencialmente ao narrador, no processo de retrospectiva, uma compreensão mais aprofundada do momento passado.

A história de vida, portanto, foi adotada como técnica de pesquisa para compreender a ação empreendedora de mulheres, uma vez que é “uma excelente técnica” para revelar “o cotidiano, o tipo de relacionamento entre os indivíduos, as opiniões e valores e, através dos dados assim obtidos, é possível construir um primeiro diagnóstico dos processos em curso” (QUEIROZ, 1988, p. 34-35). Em outros termos, optou-se pelo método estudo de caso e pela técnica de história de vida, no presente estudo, porque as histórias de vida das empresárias imiscuem-

se com suas empresa. Assim, estudou-se o caso das empresas pela história de vida das empresárias.

Como as narrativas envolviam lembranças, memórias e recordações, é certo que avanços e recuos, fantasia e idealização permearam o processo de exposição. Thompson (1971) adverte que as entrevistas de história de vida trabalham com memória e, portanto, com seletividade, o que faz com que o entrevistado aprofunde determinados assuntos e afaste-se de outros. No entanto, como diz Bosi (1994), o que interessa quando se trabalha com história de vida é a narrativa da vida de cada um e da maneira como ele a reconstrói. Becker (1994) acrescenta que, na história de vida, a história valorizada é a história própria da pessoa, nela são os narradores que dão forma e conteúdo às narrativas, à medida que interpretam suas próprias experiências e o mundo no qual vivem. A história de vida foi desta forma, considerada um instrumento privilegiado para a análise e interpretação, pois incorpora experiências subjetivas mescladas a contextos sociais. Ademais, o uso desta técnica de pesquisa se tornou possível pelo fato consciente de que o dever das ciências sociais não é primeiramente classificar, mas compreender o fenômeno social.

Após a seleção dos casos, foi primeiramente mantido um contato telefônico com as empresárias. Nesse instante, foi explicado brevemente o objetivo do contato e solicitado um momento para que a pesquisadora expusesse o objetivo da pesquisa e os seus procedimentos. Durante o primeiro contato pessoal, explicitou-se o objetivo do estudo, pormenorizou-se a forma como seria realizada a pesquisa e enfatizou-se a sua importância. Também nessa ocasião as empresárias receberam e assinaram um termo de compromisso que continha o objetivo e a metodologia da investigação; informava que as entrevistas seriam gravadas e posteriormente transcritas para análise de seu conteúdo; assegurava o anonimato dos informantes; comunicava que a participação dos sujeitos seria

voluntária e livre de qualquer forma de remuneração; e explicitava que os dados da pesquisa seriam utilizados para fins científicos e acadêmicos (ANEXO A).

Na primeira etapa da pesquisa de campo, utilizou-se um roteiro semiestruturado (ANEXO B) para orientação da pesquisadora. Nessa etapa, foi adotada a técnica de história de vida. Tal estratégia visou obter informações detalhadas ligadas à própria história da pessoa entrevistada, à sua trajetória como empresária e, inclusive, a aspectos relacionados à sua ação empreendedora e gerencial em seu cotidiano laboral. As questões não foram levantadas diretamente às empresárias e a entrevista foi iniciada, na maioria das vezes, pedindo-se à empresária que contasse um pouco da sua história pessoal, desde a infância. À medida que a pesquisadora vislumbrava a possibilidade e a pertinência de se introduzir alguma questão que remetesse aos objetivos da pesquisa, tal pergunta era colocada de forma a deixar a entrevistada sempre livre. Aliás, uma das estratégias adotadas nesta pesquisa foi a de deixar a entrevistada bastante à vontade para expor suas ideias, pensamentos e emoções. Quando foram observadas situações em que a empresária omitia ou evitava tratar de algo relevante para o estudo, posteriormente e em momento apropriado, o assunto era abordado indiretamente.

Naqueles casos em que a entrevista se prolongava por muito tempo, foi proposto às informantes que se retomasse em outro dia para que a mesma não se tornasse demasiadamente exaustiva e não comprometesse a qualidade do trabalho em função do cansaço. Nos encontros posteriores, tentou-se seguir o roteiro que foi adotado na primeira entrevista, porém, acrescentou-se a ele questões que já tinham sido abordadas e que não ficaram devidamente esclarecidas e também se inseriram pontos que ainda não tinham sido tocados por falta de tempo e/ou oportunidade. Tais pontos e questões foram definidos após a escuta da entrevista anterior. Tendo em vista que, no relato de suas histórias pessoais, as entrevistadas reviveram emoções passadas, em pelo menos

um dos casos, a narrativa foi interrompida por alguns instantes, mas a entrevistada preferiu dar continuidade ao relato alegando que recordar aqueles episódios e trazer aquelas emoções estava lhe fazendo bem, pois ela estava exteriorizando sentimentos adormecidos que, na sua visão, mereciam ser expressos e revividos. Ademais, sempre que algum aspecto não se mostrava devidamente nítido, buscavam-se mais explicações a respeito da situação, inclusive quando era o caso, solicitavam-se mais detalhes. De um modo geral, as entrevistadas mergulharam de fato nas suas histórias, reviveram emoções e trouxeram suas interpretações pessoais a respeito de fatos de seu passado. Com isso, os relatos, as experiências e o ponto de vista do sujeito foram levados em conta para a compreensão da questão investigada.

Num outro momento, foi realizada uma entrevista com roteiro semiestruturado junto a funcionários, clientes, amigos, parentes que trabalharam diretamente com as empresárias ou que, de alguma forma, se relacionaram com elas (ANEXOS C, D e E). Essas pessoas foram indicadas pela empresária e, assim como ela, tiveram sua identidade preservada. Essas entrevistas ora aconteceram no ambiente de trabalho, ora na residência dos informantes. A entrevista versou principalmente sobre questões que revelavam a percepção dos atores sociais a respeito da empresária e do seu cotidiano laboral, ou seja, solicitou-se que esses sujeitos falassem da empresária como patroa, amiga, mãe, irmã etc.; que contassem como eles percebiam as suas relações com os funcionários, fornecedores e concorrentes; que discorressem a respeito da forma como elas tomavam as decisões e conciliavam trabalho e família, que indicassem as facilidades e dificuldades que elas enfrentavam e apontassem suas habilidades. Acredita-se que a entrevista possibilitou uma maior interação entre o pesquisador e o pesquisado, pois, como afirma Richardson (1999, p. 207), ela tem “o caráter, inquestionável, de proximidade entre as pessoas, que proporciona as melhores possibilidades de penetrar na mente, vida e definição dos

indivíduos”. Além disso, a entrevista permitiu “obter informações acerca do que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como acerca das suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes” (GIL, 1996, p. 113).

Tanto o roteiro da entrevista realizada com as empresárias para obtenção do relato de história de vida quanto o roteiro da entrevista feita com os demais atores sociais foram testados previamente. O primeiro foi testado em 28 de junho de 2009 com a empresária do Agronegócio Tropical (AT) ou Empresa A. Depois do primeiro encontro que durou aproximadamente 1 hora e 30 minutos, a pesquisadora inseriu algumas modificações no roteiro e uma semana depois deu continuidade à entrevista, que retomou algumas questões que não ficaram devidamente esclarecidas e também trouxe aqueles outros elementos que não haviam sido contemplados na primeira versão do roteiro. Desse modo, a entrevista com as demais empresárias já não sofreu modificações. O roteiro da entrevista realizada com os demais agentes foi testado com dois dos informantes do AT: poucas modificações foram realizadas. O relato de história de vida e as entrevistas com os demais atores sociais totalizaram 28 horas e 52 minutos de coleta de dados, conforme pode ser verificado no Quadro 1.

Quadro 1 Quantidade de horas destinadas a entrevistas – Vitória da Conquista – 2009

	Empresária	Informantes	Total
Empresa A ou AT	2h 47min	3h 47min	6h 34min
Empresa B ou IEA	2h 24min	4h 23min	6h 47min
Empresa C ou AAA	6h 00min	3h 31min	9h 31min
Empresa D ou CEG	3h 16min	2h 44min	5h 20min
Total	14h 27min	14h 25min	28h 52min

Outro instrumento de coleta de dados, que visou dar mais validade ao estudo, foi a observação não participante. A observação do tipo não participante permitiu que a pesquisadora atuasse como um espectador atento, apenas

observando e registrando as ocorrências que interessavam ao seu trabalho. Godoy (1995) afirma que a observação tem um papel essencial no estudo de caso qualitativo, pois procura apreender aparências, eventos ou comportamentos. Ou ainda, aqueles que optam por abordagens de caráter qualitativo estudam as coisas em seus ambientes de origem, tentando entender ou interpretar os fenômenos em termos dos significados que as pessoas dão aos mesmos. Daí, infere-se que a observação não participante constitui-se uma técnica que descreve a rotina e os momentos problemáticos do contexto observado, e, potencialmente, apreende o significado que os sujeitos dão aos fenômenos sociais. Além disso, a observação não participante pode captar aspectos das relações sociais que permeiam o cotidiano laboral e que nem sempre são percebidos através de outras técnicas de coleta de dados.

Como cada segmento empresarial possui suas peculiaridades, os procedimentos da observação não participante foram diferentes. Nas escolas, a observação não participante aconteceu por cinco dias consecutivos. No caso do Instituto Educacional Amarelinha (IEA) ou Empresa B, a observação aconteceu após o retorno das aulas, entre os dias 20 e 24 de julho de 2009, nos turnos matutino e vespertino e no dia 21 de julho e 3 de agosto de 2009 no turno noturno. No primeiro período, acompanhou-se a rotina da empresa e da empresária. Nos encontros noturnos, participou-se, apenas como espectadora, de um mutirão entre as professoras para confecção de *souvenirs* que seriam distribuídos posteriormente às avós e de uma reunião coordenada pela diretora e assessorada pela coordenadora pedagógica e orientadora educacional, que visava orientar a equipe quanto aos procedimentos da festa em homenagem ao dia dos pais, que aconteceria no final de semana seguinte. Na Creche-escola Girassol (CEG) ou Empresa D, a observação aconteceu entre os dias 8 e 11 de setembro de 2009 nas instalações da escola, durante os dois turnos, quando também se observou a rotina da empresa e da empresária, e no dia 19 de setembro de 2009,

no turno vespertino, no parque ecológico da empresa, localizado nas imediações da cidade. Nessas ocasiões, os pais e as crianças são convidados para uma tarde de lazer coordenada pela empresária e sua equipe.

No caso dos agronegócios, a dinâmica foi diferente, pois a pesquisadora só se deslocou para as fazendas em companhia das empresárias. No caso do Agronegócio Tropical (AT) ou Empresa A, foram três deslocamentos. O primeiro para conhecimento da propriedade e das suas instalações, em 17 de julho de 2009. O segundo para assistir à colheita do café e seu processo de beneficiamento, em 24 de agosto de 2009. O terceiro para acompanhar o serviço de orientação de poda das plantas, em 14 de setembro de 2009. Já no Agronegócio Arara Azul (AAA) ou na Empresa C, aconteceu uma visita à Cooperativa para acompanhar a empresária num processo de recepção/armazenagem de café, em 20 de agosto de 2009. Um acompanhamento em um curso sobre secagem de café ao lado da empresária e de seu gerente, em 25 de agosto de 2009. Por último, uma visita à propriedade depois da colheita, ocasião em que se teve, inclusive, a oportunidade de entrevistar três trabalhadores, em 3 de outubro de 2009.

Na verdade, as observações, cada qual com sua particularidade, permitiram que se realizassem visitas de reconhecimento, observações da rotina de trabalho, observações de reuniões, observações feitas por ocasião da realização das entrevistas, observações em programações e atividades recreativas. Tanto nas viagens, em companhia das empresárias, quanto nas conversas informais, nos corredores e pátios das escolas, a pesquisadora teve a oportunidade de conversar com as empresárias a respeito de assuntos que, de alguma forma, contribuíram para um maior conhecimento a respeito delas e de suas relações, e também observar a forma como elas se dirigiam aos funcionários, clientes e prestadores de serviços. Em todas essas ocasiões, a

pesquisadora registrou em um diário de campo os eventos observados e sua percepção.

Vale ressaltar que a pesquisa documental foi mais profícua no caso das empresas do setor de educação infantil, pois essas instituições possuíam e disponibilizaram seu acervo fotográfico, suas atas de reunião, contrato social, materiais publicitários e reportagens publicadas em revistas e jornais a respeito da empresária e da empresa. Tais documentos não estavam organizados, porém, serviram como uma rica fonte de dados porque forneceu subsídios que, de certa forma, complementaram a análise dos casos. Salienta-se que, para preservar a identidade dos informantes, as fotos consultadas não foram expostas neste trabalho.

4.5 Tratamento dos dados

A narrativa oral transcrita das entrevistas e do relato de história de vida, os documentos e a observação foram analisados de acordo com os preceitos da técnica de análise de conteúdo, pois de acordo com Bardin (2004), a análise de conteúdo aplica-se a qualquer comunicação que transporte significações. O objetivo da análise de conteúdo é compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas e ocultas ou mesmo o “indizível”, nas palavras de Queiroz (1988). A aplicação dessa técnica nas ciências sociais apresenta-se como uma ferramenta útil à interpretação das percepções dos atores sociais. De acordo com Bardin (2004, p. 37), a análise de conteúdo é

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de

conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

A análise de conteúdo pode adotar o método de dedução frequencial ou análise por categorias. A dedução frequencial consiste em enumerar a ocorrência de uma mesma palavra que se repete com frequência e que resultará em descrições numéricas e no tratamento estatístico. Nesse caso, não há preocupação com o sentido contido no texto, nem com a diferença de sentido entre um texto e outro. Já a análise por categorias funciona por operações de desmembramento do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamentos analógicos. A análise categorial pode ser temática, construindo as categorias conforme os temas que emergem do texto. Para classificar os elementos em categorias é preciso identificar o que eles têm em comum, permitindo seu agrupamento (BARDIN, 2004). Tendo em vista a natureza qualitativa da pesquisa e a abordagem interpretativa dos dados, optou-se, no presente trabalho, pela análise categorial.

A análise de conteúdo pode ser amparada por procedimentos de caráter quantitativo, qualitativo ou ambos (VERGARA, 2006). Os procedimentos quantitativos privilegiam as frequências e podem ser tratados por meio de técnicas estatísticas, o que não se deu na presente pesquisa. Segundo Chizzotti (2010), nas pesquisas qualitativas, o pesquisador deve penetrar nas ideias, mentalidade, valores e intenções do produtor da comunicação para compreender sua mensagem. Aqui, adotaram-se tais procedimentos, pois estes recorrem a indicadores não frequenciais suscetíveis de permitir inferências, ou seja, enfatizam o que é significativo, relevante na comunicação. O que caracteriza a abordagem qualitativa é “o fato de a ‘inferência – sempre que é realizada – ser fundada na presença do índice (tema, palavra, personagem, etc.), e não sobre a frequência da sua aparição, em cada comunicação individual” (BARDIN, 2004, p. 109).

Tendo em vista que o processo de análise de conteúdo propõe a decomposição do discurso para a análise e posterior reconstrução do significado, aprofundando a visão e interpretação que os entrevistados têm da realidade estudada e as representações estabelecidas para certos conceitos e fenômenos, procurou-se conhecer a realidade estudada, inclusive para se captar as nuances que marcavam os discursos.

Desse modo, após a realização das entrevistas, que foram todas gravadas, o material foi encaminhado para transcrição. O texto transcrito foi apreciado pelas empresárias que poucas modificações fizeram. Aliás, as modificações foram todas relacionadas a divergências de datas. Ou seja, durante as entrevistas elas informavam uma data de determinado evento, mas quando liam a transcrição, verificavam que tinham se equivocado quanto a algumas datas e a ordem de eventos.

Tendo em vista que os dados foram tratados pela técnica de análise de conteúdo, a análise iniciou-se com a leitura exaustiva das transcrições. Essa leitura tentou não só organizar o conteúdo da transcrição como, principalmente, desmembrar o texto em unidades para posterior identificação de categorias de análise. As unidades de análise foram frases e parágrafos. Levando em conta que o conteúdo dos depoimentos era rico e complexo, para não correr o risco de excluir dados relevantes das entrevistas e de restringir a análise e a discussão, optou-se por analisar os casos individualmente, muito embora ao final se tenha realizado um cruzamento das análises.

Segundo Vergara (2006), ao se definir as categorias para análise de conteúdo, três tipos de grades de análise podem ser escolhidas: grade aberta, grade fechada e grade mista. A grade aberta identifica as categorias de análise à medida que a pesquisa se desenvolve enquanto a grade fechada define tais categorias, preliminarmente, de acordo como os objetivos da pesquisa. Já a grade mista tanto define preliminarmente algumas categoriais de análise

pertinentes aos objetivos do estudo como também permite a inclusão de novas categorias durante o processo de análise dos dados. Tendo em vista que a grade mista se apresentou como uma modalidade mais apropriada para o desenvolvimento da presente pesquisa, optou-se por ela. De acordo com Vergara (2006, p. 17), na grade mista “verifica-se a necessidade de subdivisão, inclusão ou exclusão de categorias” e “estabelece-se o conjunto final de categorias, considerando o possível rearranjo”. A organização e o desmembramento das unidades de análise em grades mistas permitiram a identificação daquilo que seria significativo. Esses conteúdos por sua vez foram sintetizados para posterior análise. Em função dos objetivos da pesquisa, preliminarmente foram definidas as categorias descritas no Quadro 2.

Quadro 2 Categorias definidas preliminarmente para a pesquisa – Vitória da Conquista – 2009

Categorias preliminares	
(1)	História pessoal
(2)	Conciliação trabalho-família-vida pessoal
(3)	Motivos que levaram à implantação do negócio
(4)	Início da carreira como empresária
(5)	Cotidiano laboral
(6)	Dificuldades enfrentadas
(7)	Ações empreendedoras
(8)	Mudanças organizacionais
(9)	Relacionamento com funcionários e outros agentes
(10)	Habilidades e competências
(11)	Crescimento da empresa
(12)	Interferências na gestão pelo fato de ser mulher

No entanto, no decorrer da análise algumas categorias foram excluídas e outras agrupadas, conforme previsão de Vergara (2006). Logo, tudo aquilo que se referia na fala dos entrevistados, aos aspectos identificados anteriormente foi rearranjado em cinco categorias que serviram de base para a descrição dos casos estudados (Quadro 3).

Quadro 3 Categorias de análise da pesquisa – Vitória da Conquista – 2009

	Categorias finais	Categorias preliminares
1	Descrição da empresa	(3), (4), (8) e (11)
2	Trajatória de vida da empresária	(1), (2) e (12)
3	Início da carreira como empresária	(3) e (4)
4	Dificuldades enfrentadas pela empresária	(2), (6), (8), (10) e (12)
5	Cotidiano laboral da empresária	(2), (5), (7), (9) e (10)

A descrição dos casos, cotejada à luz do referencial teórico adotado, proporcionou a identificação de dois eixos temáticos de análise que compuseram, mais tarde, a análise dos casos: (1) aspectos relacionados à ação empreendedora e gerencial da empresária e (2) aspectos pertinentes às relações de gênero. A identificação dessas duas categorias, que seriam analisadas criticamente, foi fruto, portanto, de muita reflexão que, por sua vez, foi embasada nos materiais empíricos coletados e nos referenciais teóricos estudados. Esse exercício de reflexão buscou estabelecer relações, verificar contradições e compreender o(s) fenômeno(s). Assim, a análise do conteúdo apoiou-se em procedimentos interpretativos. A descrição e a análise dos casos estudados foram apresentadas na forma de narrativa. Após a descrição e análise dos casos do setor de agronegócio, apresentaram-se os principais resultados do setor, buscando os pontos divergentes e convergentes. O mesmo procedimento foi feito para o setor de educação infantil. Ao final, numa análise cruzada, como propõe Yin (2001), tentou-se, com base nos dados empíricos e respaldados no referencial teórico, recuperar a tese central do trabalho.

Vale salientar que a adoção, neste estudo de caso, da técnica de história de vida, a execução de entrevistas junto a outros atores sociais que se relacionavam com as empresárias para conhecimento da sua percepção a respeito delas, a realização de pesquisa documental e o emprego da observação não participante permitiram o desenvolvimento de uma série de análises parciais e complementares que culminou na realização da triangulação das informações obtidas.

Quadro 4 Legenda para identificação dos participantes da pesquisa – Vitória da Conquista – 2009

Código	Identificação	Sexo
EmpA	Empresária A	
Fun1EmpA	Funcionário 1 da Empresária A	M
Fun2EmpA	Funcionária 2 da Empresária A	F
Cli1EmpA	Comprador 1 da Empresária A	M
Par1EmpA	Irmão 1 da Empresária A	M
Ami1EmpA	Amiga 1 e ex-cunhada da Empresária A	F
EmpB	Empresária B	
Fun1EmpB	Funcionária 1 e irmã materna da Empresária B	F
Fun2EmpB	Funcionário 2 da Empresária B	M
Soc1EmpB	Sócia 1 e filha da Empresária B	F
EmpC	Empresária C	
Fun1EmpC	Funcionário 1 da Empresária C	M
Fun2EmpC	Funcionário 2 da Empresária C	M
Fun3EmpC	Funcionário 3 da Empresária C	M
Ami1EmpC	Amigo 1 da Empresária C	M
Ami2EmpC	Amiga 2 da Empresária C	F
EmpD	Empresária D	
Fun1EmpD	Funcionária 1 da Empresária D	F
Cli1EmpD	Cliente 1 da Empresária D	F
Ami1EmpD	Amiga 1 da Empresária D	F
Total de sujeitos entrevistados		20

Como os informantes tiveram sua identidade resguardada, utilizaram-se códigos para identificá-los. As empresárias receberam a denominação de *Emp* acrescidas das letras A, B, C ou D, a depender da empresa que representavam. Os informantes foram classificados como *Cli* quando cliente, *Fun* quando funcionário, *Par* quando parente, *Soc* quando sócio e *Ami* quando amigo, seguido de um algarismo arábico para distinguir sujeitos do mesmo grupo e seguido do código que identificava a empresária. O Quadro 4 explicita os códigos que foram adotados e o sexo dos informantes.

5 CONTEXTUALIZAÇÃO DO CAMPO DE INVESTIGAÇÃO

O *locus* da presente investigação localiza-se na cidade de Vitória da Conquista, Região Sudoeste da Bahia. Considerando-se a importância de se conhecer o contexto em que as pesquisas se desenvolvem, este capítulo, inicialmente, aborda o interesse nacional e internacional pela compreensão do fenômeno do empreendedorismo, apresentando, sobretudo, dados e estatísticas que confirmam sua importância e, em seguida, descreve o contexto socioeconômico da cidade de Vitória da Conquista.

5.1 Empreendedorismo: panorama mundial e nacional

Diversos pesquisadores (BROCKHAUS, 2000; FILION, 1999b; JULIEN, 2010; SCHUMPETER, 1982, 2002) que investigam o fenômeno do empreendedorismo discutem sua importância, ressaltando sua contribuição para o crescimento econômico de uma nação. Em todo o mundo, é possível identificar ações, de cunho público e/ou privado, que manifestam interesse em compreender o movimento do empreendedorismo e também de fomentá-lo. A compreensão, portanto, a respeito do impacto positivo da implantação de novos empreendimentos e do empreendedorismo na economia tem levado muitas nações a direcionar esforços no sentido não só de entender como de apoiar o fenômeno.

Desde que foi criado, em 1997, o *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) liderado pelo *Babson College* e pela *London Business School*, muito embora busque compreender o fenômeno do empreendedorismo principalmente como a prática de abertura de empresa, vem avaliando o empreendedorismo em vários países de todos os continentes, criando para tanto indicadores comparáveis entre os países participantes. De um modo geral, os relatórios

emitidos pelo GEM argumentam que o empreendedorismo interfere na prosperidade econômica e que um país sem altas taxas de criação de novas empresas corre o risco de estagnação econômica. O GEM, assim, tem estabelecido uma relação entre empreendedorismo e desenvolvimento.

Com exceção do primeiro ano (2000) em que participou da pesquisa do GEM – quando obteve uma Taxa de Atividade Empreendedora (TEA⁴⁵) de 21,4 – a TEA brasileira tem girado em torno de 12. Isso quer dizer que a cada 100 brasileiros, 12 realizam alguma atividade empreendedora. Em 2008, o Brasil ocupou a 13ª posição no *ranking* mundial de empreendedorismo. Pela primeira vez, o Brasil ficou fora do grupo dos dez países com as maiores taxas. A relativa queda de posição ao longo dos anos (Tabela 2) sugere, por sua vez, a natureza dinâmica do empreendedorismo e sua íntima interdependência com os grandes fatores do desenvolvimento nacional.

De acordo com o Relatório do GEM (2008), essa mudança se deve principalmente à alteração no conjunto de países participantes da pesquisa GEM (2008) e não significa necessariamente uma piora relativa do Brasil. Países como Bolívia, Angola, Macedônia e Egito participaram da pesquisa do GEM pela primeira vez em 2008 e ocuparam posições entre os dez países com as maiores taxas de empreendedorismo. A TEA brasileira de 2008 ficou próxima das taxas

⁴⁵ Segundo o GEM (2002) esta medida parece englobar todos os tipos de atividade empreendedora em um país: taxa de empresas nascentes; taxas de novos empreendimentos (de até 42 meses de idade); taxa de atividade empreendedora motivada por oportunidade; taxa de atividade empreendedora motivada por necessidade; índice de atividade empreendedora para homens; índice de atividade empreendedora para mulheres; esforços empreendedores com a expectativa de criar novos nichos de mercado; esforços empreendedores com a expectativa de criar 20 ou mais empregos em 5 anos; esforços empreendedores com a expectativa de exportar bens e serviços para fora do país; esforços empreendedores com expectativa de criar novos nichos de mercado e criar 20 ou mais empregos; índice de empreendimentos de alto impacto (esforços empreendedores de alto potencial com a expectativa de criar novos nichos, produzir novos empregos e de exportar bens e serviços). O índice TAE reflete a taxa de todas essas atividades que parecem estar normalmente presentes ou ausentes.

apresentadas pelo Uruguai (11,90), Chile (13,08) e México (13,09). Não obstante a queda no *ranking*, o Brasil continua com uma TEA superior à média dos países pesquisados pelo GEM: 10,48%. A TEA média brasileira de 2001 a 2008 é de 12,72% contra uma TEA média dos demais países de apenas 7,25%. Isso reforça, segundo o GEM (2008), que o Brasil é um país de alta capacidade empreendedora e que na média entre 2001 e 2008 o brasileiro foi 75,58% mais empreendedor que os outros.

Tabela 2 Evolução da TEA no Brasil (2000-2008)

Ano	TEA	Posição no <i>ranking</i>	Quantidade de países participantes
2000	21,4	1°	21
2001	14,2	5°	29
2002	13,5	7°	37
2003	12,9	6°	27
2004	13,5	7°	34
2005	11,3	7°	35
2006	11,7	10°	42
2007	12,7	9°	40
2008	12,0	13°	60

Fonte: Elaborado a partir dos Relatórios do GEM (2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008)

Contudo, resta saber a razão que leva os indivíduos a abrir uma empresa. Desde 2001, a pesquisa do GEM tem apresentado duas medidas para o empreendedorismo: as taxas de empreendedorismo por necessidade ou por oportunidade. De acordo com o GEM (2002), essas taxas possibilitam verificar se os motivos que levam as pessoas a montar um negócio decorrem do aproveitamento de oportunidade ou se estão relacionados à falta de opções no mercado de trabalho. Essa distinção, além de trazer novos elementos para a compreensão do fenômeno do empreendedorismo, evidencia sua complexidade e auxilia no entendimento do papel que o empreendedor, seja por necessidade ou por oportunidade tem nos diferentes contextos nacionais.

A taxa de empreendedorismo por oportunidade reflete, segundo o Relatório do GEM (2008), o “lado positivo” da atividade empreendedora nos países. Em 2008, a Bolívia obteve a maior taxa de empreendedorismo por oportunidade (20,95) e a Colômbia a maior taxa de empreendedorismo por necessidade (10,15). No Brasil, em 2008, foram registrados dois empreendedores por oportunidade para cada empreendedor por necessidade. Não se chegou ainda à próspera razão norte-americana ou francesa, que apresentam quase sete ou pouco mais de oito pessoas empreendendo por oportunidade, respectivamente, para cada pessoa empreendendo por necessidade. Mas nem por isso o quadro brasileiro é desalentador, uma vez que já manifestou uma proporção inversa de dois para um.

Segundo o Relatório do GEM (2008), no caso brasileiro, aqueles que montam seu próprio negócio, motivados pela oportunidade – seja pelo desenvolvimento de novos produtos, processos ou serviços, seja pela abertura de novos mercados, ou pela adaptação de conceitos novos para o mercado local – subiu de 38,5%, em 2007, para 45,8% em comparação com o número de indivíduos que alegam estar empreendendo simplesmente porque não encontram outra opção para auferir renda.

Embora muitos economistas (DOSI, 1988; FREEMAN; PEREZ, 1988; MARSHALL, 1982; NELSON; WINTER, 1982; PENROSE, 1959; SCHUMPETER, 1982, 2002), por mais de um século, tenham afirmado que o empreendedorismo é uma das mais importantes forças dinâmicas capazes de moldar a paisagem econômica de um país, as causas e os impactos desse fenômeno até hoje são ainda muito mal compreendidos. Dessa forma, não seria prudente sugerir que a atividade empreendedora por si só seja capaz de fomentar o desenvolvimento econômico de um país. Contudo, ela indica que alterações na estrutura econômica e nos processos de mercado, que contribuem para o crescimento, podem ocorrer mais rapidamente quando um setor empreendedor

está disposto a implantar mudanças. Existem novos e crescentes indícios que parecem confirmar a percepção de que o nível de atividade empreendedora local tem uma relação estatisticamente significativa com os níveis subsequentes de crescimento econômico. É importante olhar essas constatações com certa cautela, já que são necessários alguns anos para se identificar os reais mecanismos causadores desse fenômeno.

Após algumas ressalvas, é possível concluir que o empreendedorismo pode ser visto como um mecanismo colaborador para o crescimento e ajuste econômico em quaisquer tipos de economias, sejam elas de países desenvolvidos, em transição ou em desenvolvimento. Saliente-se ainda que, frente aos inúmeros negócios que surgem a cada dia, a mulher também tem desempenhado um papel muito importante. De acordo com o GEM (2008), nos últimos anos, entre os países pesquisados, o Brasil vem se situando numa boa posição, no que tange à igualdade de participação dos gêneros na gestão de empreendimentos (Tabela 3). Em 2007, as mulheres representaram 52% dos empreendedores, invertendo uma tendência histórica, quando considerado o período 2001-2007. Pode-se observar com mais clareza essa inversão quando se destaca o ano de 2001, quando os homens representavam 71% dos empreendedores (GEM, 2008). Com efeito, o desenvolvimento econômico de várias localidades favoreceu-se com a atuação dessas mulheres. Isso reforça a necessidade de se procurar compreender melhor as várias questões de gênero que perpassam o empreendedorismo. Afinal de contas, a participação de mulheres nesse segmento traz consigo uma série de impactos sociais, políticos, econômicos e culturais que ultrapassam a simples geração de emprego e renda no Brasil.

Tabela 3 Empreendedores iniciais por gênero no Brasil, 2001-2008

EMPREENDEDORES INICIAIS		
Período	Homem (%)	Mulher (%)
2001	70,9	29,1
2002	57,4	42,4
2003	53,2	46,8
2004	56,6	43,4
2005	50	50
2006	56,2	43,8
2007	47,6	52,4
2008	52,7	47,3
2001-2008	55,57	44,4

Fonte: Elaborado a partir dos Relatórios do GEM (2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008)

De acordo com o IBGE (2008a), na atualidade as mulheres representam estatisticamente aproximadamente 44,4% das Pessoas Ocupadas (PO), 53,5% da População em Idade Ativa (PIA) e 45,5% da População Economicamente Ativa (PEA). Esses dados apontam para um crescimento da presença das mulheres na esfera econômica: na última década a distribuição da PEA feminina, em âmbito nacional, sofreu um aumento de 3,2 pontos percentuais. Na Região Metropolitana de Salvador, por exemplo, as mulheres equivalem a 41% dos empregos ocupados (Tabela 4). De acordo com o **Anuário do Trabalho** (DIEESE, 2008a), o maior crescimento da participação feminina, entre 2002 e 2006, foi registrado em microempresas, quando, em nível nacional, passaram de 39,6% para 41,3% da mão de obra formal. Ainda segundo o DIEESE (2008a), a participação feminina cresceu nesse período em todos os setores empresariais. Não se trata apenas de episódios de ingresso no mercado de trabalho para complementar a renda familiar, trata-se, sobretudo, de uma mudança social de grandes proporções, pois envolve transformações nas expectativas de vida pessoal, nas relações familiares, nas demandas por serviços públicos.

Tabela 4 Distribuição dos ocupados por porte da empresa, segundo sexo – Região Metropolitana de Salvador – 2007 (em%)

Porte da empresa	Homens	Mulheres	Total ^{(1) (2)}
Micro e Pequena	55,6	44,4	100,0
Média	68,7	31,3	100,0
Grande	65,4	34,6	100,0
TOTAL	59,0	41,0	100,0

Fonte: DIEESE (2008b)

Notas: (1) Inclui apenas os indivíduos que declararam o tamanho da empresa em que trabalham

(2) Ocupados da indústria, da construção, do comércio e do setor serviços (exclusive administração pública e serviços domésticos)

O ingresso da mulher no mercado de trabalho, de fato, não se dá apenas na condição de empregada, mas também de empregadora. Com efeito, o desenvolvimento econômico de várias localidades, inclusive de Vitória da Conquista, favoreceu-se com a atuação dessas mulheres. Infelizmente, não se dispõe, no município e na região, de dados e estatísticos que comprovem o impacto dos empreendimentos geridos pelas mulheres para a economia local e regional. Mas elas predominam em determinados segmentos empresariais, como o da educação infantil,⁴⁶ e se apresentam em setores como o do agronegócio,⁴⁷ tradicionalmente dominado por homens.

5.2 Vitória da Conquista: contexto socioeconômico

Vitória da Conquista está localizada na Região Sudoeste do Estado da Bahia e sul do Nordeste do Brasil, aproximadamente 100 km da divisa Bahia-Minas. Com um clima tropical de altitude, o município está situado em uma área de transição entre a zona da mata e a caatinga. No centro da região, o relevo é

⁴⁶ De acordo com o IBGE (2008b), existem cinquenta e quatro escolas da rede privada focadas no ensino pré-escolar no município de Vitória da Conquista. Deste total, a DIREC (2008) estima que todas sejam dirigidas por mulheres.

⁴⁷ Segundo a COOPMAC (2008), dos 230 associados da Cooperativa, 14 são mulheres.

aplanado com altitudes entre 600 e 1.000 m, com trechos ainda mais elevados na Serra do Periperi no limite norte da cidade (SANTOS, 2008). A alta altitude faz com que Vitória da Conquista seja considerada uma das cidades mais frias do Nordeste do país, registrando temperaturas inferiores a 6 °C em vários dias do ano. Esse quadro natural diverso traz alguns problemas, mas, por sua vez, possibilita potencialidades diversificadas.

O município de Vitória da Conquista está localizado a 509 km de distância da capital baiana. Não obstante a liderança da Região Metropolitana de Salvador nos indicadores baianos, principalmente nos econômicos, o município de Vitória da Conquista é considerado um portador de potencialidades e de perspectivas promissoras. Vitória da Conquista possui uma dinâmica social e econômica fundamentada em bens e serviços essenciais que atendem e destinam-se a sua área de influência, dispondo, por isso, segundo Santos (2008), de requisitos a um desenvolvimento endógeno.

A economia de Vitória da Conquista, contudo, desenvolveu-se, até os anos 1950, baseada na atividade pecuária, com a criação extensiva de bovinos para a produção de carne. No entanto, o município assumiu uma posição central na Região, principalmente, a partir da construção da rodovia BR-116, no início dos anos 1960, quando se tornou um importante ponto de apoio para o transporte de carga e de passageiros. De certa forma, ela é uma cidade de entroncamento, cruzada por rodovias importantes que ligam o norte ao sul do Brasil (BR-116) e o extremo oeste do Estado ao litoral (BR-407). Esta posição privilegiada se tornou estratégica à medida que integrou principal e definitivamente não só o Sudeste/Sul ao Nordeste do país como também a região cacauceira ao sertão da Bahia, possibilitando o escoamento da produção e o incremento de seu comércio.

A inauguração da Rodovia Federal BR-116, portanto, foi uma das ações que interferiram no crescimento populacional e, sobretudo, econômico do

município. Um pouco mais tarde, a introdução da cafeicultura também impulsionou o crescimento da cidade e da Região. Em 1972, o município foi incluído no Plano de Renovação e Revigoração da Cafeicultura, do Governo Médici. O objetivo do plano era ampliar a área semeada de café para aumentar a receita cambial do país, visto que o produto era bastante valorizado naquele período. Em função dos subsídios oferecidos pelo Governo Federal, as lavouras de café multiplicaram-se em poucos anos. Para se ter um ideia, em 1975, Vitória da Conquista colheu 840 sacas, já em 1983, este número subiu para 13.179 sacas de café. O desenvolvimento do café foi surpreendente até 1987, quando uma queda de preços no mercado internacional estendeu-se até a metade dos anos 1990, inviabilizando a atividade e provocando o abandono de muitas propriedades (VITÓRIA DA CONQUISTA, 2008).

Apesar da implantação de um distrito industrial nas imediações da cidade, no final da década de 1970, com o objetivo inicial de verticalizar o bolsão pecuário e cafeeiro da região numa perspectiva de integração agroindustrial, o Distrito Industrial dos Imborés foi ocupado apenas parcialmente e não se destacou como centro industrial no contexto baiano. Nos últimos anos, não obstante a instalação de novas indústrias, a atividade secundária de Vitória da Conquista permaneceu com baixa representatividade na malha produtiva estadual.

Ao contrário dos projetos para o desenvolvimento de uma indústria conquistense, a partir do final dos anos 1980, com a crise do café, o município realçou sua característica de pólo de serviços. A educação, a rede de saúde e o comércio se expandiram, tornando Vitória da Conquista a terceira economia do interior baiano (VITÓRIA DA CONQUISTA, 2008). Esse pólo variado de serviços atraiu e continua atraindo a população dos municípios vizinhos. De acordo com Vitória da Conquista (2008), a cidade tende a se afirmar cada vez mais como um pólo importante de serviços e como um centro universitário e de

pesquisas. Segundo Salvador (2007b), em 2007, a produção na área de serviços de Vitória da Conquista representou 2,8% da produção total da Bahia, conforme pode ser observado na Tabela 5.

Tabela 5 Valor agregado dos serviços – Os cinco maiores municípios Bahia: 1999, 2006 e 2007

PIB	SERVIÇOS (em milhões)			Participação Total no Estado (%)		
	1999	2006	2007 ⁽¹⁾	1999	2006	2007
Estado	24.299	50.727	60.147	100	100	100
Município	12.513	23.887	28.730	51,49	47,09	47,77
Salvador	8.407	15.752	18.705	34,60	31,05	31,10
Feira de Santana	1.034	2.464	3.144	4,26	4,86	5,23
São Francisco do Conde	1.189	2.271	2.626	4,89	4,48	4,37
Camaçari	1.387	2.031	2.573	5,71	4,00	4,28
Vitória da Conquista	495	1.369	1.682	2,04	2,70	2,80

Fonte: Salvador (2007b)

(1) Dados sujeitos a retificação

De acordo com Vieira (2007), o desenvolvimento do setor de serviços no município de Vitória da Conquista pode ser parcialmente explicado pelo fato de a região ser entroncamento das principais rodovias federais que ligam o Nordeste ao Sudeste do país. Além disso, a produção de café, que responde por mais de 25% da produção baiana (IBGE, 2009), e a pecuária de corte e de leite, no Planalto da Conquista, induziram a expansão do setor de serviços na Região.

Apesar do crescimento do setor de serviços e comércio e da tímida expansão da indústria, Vitória da Conquista atingiu, em 2007, a 12ª posição no *ranking* da Produção Agropecuária dos municípios baianos. Ou seja, a agropecuária ainda é uma importante atividade econômica, pois representou aproximadamente 1,13% do PIB baiano com quase R\$ 93 milhões (SALVADOR, 2007b). O principal produto agrícola é o café, responsável por quase 74% do valor da produção das lavouras, mas a banana, o feijão, a mandioca também são consideradas culturas representativas para o município (SALVADOR, 2008).

Com relação ao cultivo do café, Vitória da Conquista não é a maior produtora do grão na Região (Tabela 6), porém a cidade concentra as empresas de assistência técnica, as exportadoras e corretoras mais consolidadas, o maior número de agências bancárias e as empresas que comercializam materiais e insumos necessários à produção do café. Ademais, a maior parte dos produtores reside com suas famílias na cidade de Vitória da Conquista. Evidentemente, as demais cidades que cultivam o café sofreram um crescimento populacional e certo incremento em suas economias.

Tabela 6 Municípios de maior produção de café na Região Sudoeste

Municípios	Quantidade (toneladas)	Área plantada (ha)
Barra do Choça	21.124	23.260
Vitoria da Conquista	7.200	10.600
Encruzilhada	2.808	5.540
Demais municípios (22)	11.116	15.715

Fonte: Elaborado a partir de dados de Salvador (2008)

Além da agricultura, a pecuária também tem uma importante participação para a economia do município. A principal atividade da pecuária é a criação de bovinos, com um efetivo superior a 142 mil cabeças de gado. A produção leiteira diária de quase 50 mil litros também é significativa para os padrões da pecuária baiana, apesar de a produção de carne ser o foco da bovinocultura do município (IBGE, 2009).

Apesar de o município não se destacar no segmento industrial como outros do Estado, a produção industrial de Vitória da Conquista representa 0,93% da produção industrial da Bahia (SALVADOR, 2007b).

Segundo o Censo Demográfico do IBGE (2000), comércio e serviços são os setores que empregam o maior número de pessoas no município: aproximadamente 72% da mão de obra. A agricultura é responsável pela ocupação de 16,5% da força de trabalho, enquanto a indústria ocupa 11,2%.

O Produto Interno Bruto de Vitória da Conquista, em 2007, de acordo com o IBGE (2008c), foi da ordem de R\$ 2,37 bilhões representando o equivalente a 2,16% do PIB baiano. A atividade terciária participou com quase R\$ 1,7 bilhões, alcançando em 2007 a 5ª colocação no *ranking* baiano, isto é, 2,8% do PIB da Bahia ou ainda quase 71% de todas as riquezas produzidas na cidade. A indústria representou 10,6% e a agropecuária, 4% (SALVADOR, 2007b).

Segundo Salvador (2006), o município sofreu uma queda no Índice de Desenvolvimento Econômico de 7º lugar no *ranking* estadual, calculado para o ano de 2004, para 15º, em 2006. Em termos de bem-estar social medido pelo Índice de Desenvolvimento Social, o município recuperou sua posição para o 4º colocado e chegou a sua melhor colocação (4ª posição), em 2006, no Índice do Nível de Saúde desde 1998. O IDH (Índice de Desenvolvimento Humano) também saltou do 30º lugar em 1991 para 18º em 2006 em um Estado composto por 417 municípios (SALVADOR, 2007a).

Há aproximadamente uma década, a cidade de Vitória da Conquista vem experimentando um crescimento em seus fluxos, particularmente de capital e de pessoas. A construção vertical tem se intensificado e, em determinados bairros, o metro quadrado da área construída concorre com os preços de grandes capitais. Segundo Santos (2008), a construção civil atua como um termômetro da economia regional. A atividade imobiliária acelerou-se, principalmente graças à instalação de inúmeras lojas de departamentos, criação de faculdades particulares (FAINOR, FTC, FJT), implantação de um campus da UFBA (Universidade Federal da Bahia) e ampliação da oferta de cursos da UESB (Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia) e CEFET (Centro Federal de Formação Tecnológica). Os investimentos federais, estaduais, municipais e privados, portanto, repercutiram intensamente na construção civil e no comércio. As instituições de ensino e pesquisa, por exemplo, não só geraram

renda e conhecimento, mas categoricamente injetaram capital na economia regional.

O setor de saúde hoje em Vitória da Conquista tem uma capacidade crescente de investimentos de serviços. O município está pactuado com 75 outros municípios por meio de uma rede hierarquizada em termos de ofertas de serviços com possibilidade de avanços imediatos na área de alta complexidade (SANTOS, 2008). De acordo com Vitoria da Conquista (2008), a população de toda a Região, desde 1997, quando a Rede Municipal de Saúde se tornou referência para todo o país, pode se servir de atendimento médico-hospitalar compatível com o oferecido em grandes cidades.

A relação de interdependência entre a cidade e a Região é tanto um fator favorável quanto desfavorável. De acordo com Santos (2008), por um lado, é favorável porque representa um mercado consumidor em potencial superior a 1,5 milhões de pessoas, por outro lado, é prejudicial porque reproduz uma rede urbana extremamente desigual entre os municípios que compõem a Região Sudoeste da Bahia.

Quadro 5 Síntese de informações estatísticas de Vitória da Conquista (2008)

População Estimada para 2009	318.901	pessoas
PIB per capita (2007)	7.701	Reais
Número de Agências Bancárias (2007)	12	Agências
Valor do Fundo de Participação dos Municípios (2007)	41.092.547,00	Reais
Valor do Imposto Territorial Rural (2007)	53.806,00	Reais
Número de empresas cadastradas (2007)	7.304	unidades
Total de pessoal ocupado nas 7.304 empresas	50.573	Pessoas

Fonte: Elaborado a partir de informações disponíveis na *home page* do IBGE Cidades@ (IBGE, 2008b)

De acordo com o IBGE (2008b), existem 7.304 empresas cadastradas no município de Vitória da Conquista. Juntas elas geram mais de 50 mil empregos (Quadro 5). Infelizmente, não se tem o quantitativo de empresas geridas por mulheres no município. A Junta Comercial do Estado da Bahia (Agência de

Vitória da Conquista), a Receita Federal (Delegacia de Vitória da Conquista), a Secretaria da Fazenda Estadual, o próprio IBGE (Posto de Vitória da Conquista) e mesmo a Prefeitura Municipal não possuem informações sobre a população empresarial de mulheres do município. Tampouco sobre as mulheres que dirigem empresas especificamente nos setores de educação e do agronegócio.

5.2.1 Contextualização do agronegócio

As riquezas geradas pelo agronegócio alimentam e movimentam sobremaneira a economia como um todo. Segundo a Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (2010), o PIB do agronegócio, no país, fechou o ano de 2009 em R\$ 718 bilhões. Ou seja, apesar da queda em relação ao ano anterior, o agronegócio abrangeu mais de 1/3 do PIB brasileiro. De fato, a grande maioria das pequenas e médias cidades brasileiras tem sua economia alicerçada no agronegócio. Segundo o IBGE (2007b), a agropecuária é responsável direta pelo emprego de 16,4 milhões de pessoas, o que corresponde a aproximadamente 20% da População Economicamente Ativa (PEA). Para melhor dimensionamento dessa participação, cabe lembrar que a construção civil, grande absorvedora de mão de obra, ocupa cerca de 7% da PEA.

De acordo com o Censo Agropecuário de 2006 (IBGE, 2009), dos quase 4 milhões de produtores rurais existentes no país, pouco mais de 12% são do sexo feminino. Em quase 76% dos casos, elas são as proprietárias das terras, 68% delas têm acima de 45 anos de idade, aproximadamente 65% estão na direção do empreendimento há mais de 10 anos, quase 80% residem na própria propriedade, aproximadamente 45% são analfabetas ou apenas alfabetizadas. Ademais, praticamente 60% do total dos estabelecimentos dirigidos por mulheres estão no Nordeste brasileiro e 20,76% deles estão na Bahia. Vale

salientar que 43% das dirigentes rurais baianas não sabem ler e escrever. Ao que parece, boa parte dessas mulheres vive em situação de pobreza.

Apesar da baixa participação feminina na condição de gestora no agronegócio, uma empresária rural foi a vencedora, em 2007, do Prêmio *Top Ser Humano* da Associação Brasileira de Recursos Humanos na seccional do Rio Grande do Sul (ABRH-RS). De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2008), ademais, pela primeira vez, uma empresa genuinamente pecuária recebeu esta premiação. Resultados como este, apesar de indicar que mulheres podem transitar com desenvoltura por segmentos hodiernamente dominados por homens, constituem ainda uma exceção. No geral as mulheres são minoria, tanto do ponto de vista quantitativo, como do ponto de vista de sua participação em decisões políticas que afetam o setor (Tabela 7).

Tabela 7 Mulheres ocupadas na agropecuária por atividade segundo posição na família – Brasil 2006 (em %)

Atividade	Chefe	Conjuge	Filha	Outras
Lavoura temporária	13,0	60,8	21,4	4,8
Lavoura permanente	12,7	64,3	18,8	4,3
Horticultura/ Floricultura	20,8	63,2	10,5	5,5
Pecuária	12,2	65,9	16,6	5,3
Criação de aves	12,8	77,5	7,3	2,5
Apicultura/Secicultura	-	94,5	5,5	-
Produção mista ⁽¹⁾	-	82,2	16,5	1,2
Silvicultura/Exploração florestal	10,7	67,2	17,5	4,6
Pesca/Aquicultura	14,3	67,0	15,3	3,4
Serviços ⁽²⁾	27,0	60,4	10,3	2,3
Atividades mal especificadas	21,3	65,6	6,9	6,2
TOTAL	14,2	66,4	15,1	4,3

Fonte: DIEESE (2008b)

(1) Lavoura e pecuária

(2) Serviços relacionados com a lavoura e pecuária

No caso de Vitória da Conquista, a participação de mulheres no agronegócio é baixa. De acordo com a COOPMAC – instituição que agrega mais informações a respeito da produção agropecuária e, especificamente, da

produção cafeeira do município e Região – o número de mulheres à frente de empreendimentos de natureza rural ainda é quase inexpressivo. Não obstante a queda da participação da produção cafeeira no PIB de Vitória da Conquista, a cafeicultura ainda é significativa para o município e região, pois gera emprego e renda. Atualmente, a COOPMAC possui 230 associados de médio e grande porte que são principalmente produtores e produtoras de café para fins comerciais voltados para o mercado externo nacional e internacional. Dos 230 produtores associados, apenas 14 são mulheres, ou seja, pouco mais de 6% (COOPMAC, 2008).

Justamente por ser ainda muito pequena a presença de mulheres no agronegócio, o caso delas acaba sendo de interesse, pois põe em relevo questões de relações de gênero nem sempre tão perceptíveis em setores onde a presença feminina não causa espécie à sociedade. A própria entrada dessas mulheres no agronegócio se deu, na maioria das vezes, por razões contingenciais, como viuvez, separação e herança. Isto porque, de um modo geral, os atores que iniciaram a atividade rural hoje gerida por mulheres foram os pais ou os maridos (como é o caso das empresárias que foram estudadas na presente pesquisa).

5.2.2 Contextualização da educação infantil

De acordo com o levantamento de Souza (2009), 78% das escolas públicas no Brasil são conduzidas por mulheres. No caso das escolas que atendem ao nível Fundamental 1, as mulheres respondem pela direção de mais de 83% dos estabelecimentos. À medida que se avança nos níveis e etapas de ensino, aumenta a participação de homens na direção e, sobretudo, na sala de aula exercendo a função de professor. O Gráfico 1, extraído do **Estudo exploratório sobre o professor brasileiro** (INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA - INEP,

2009), demonstra que à medida que se caminha da educação infantil para o ensino médio e para a educação profissional, o perfil de gênero do professor vai se modificando do feminino para o masculino.

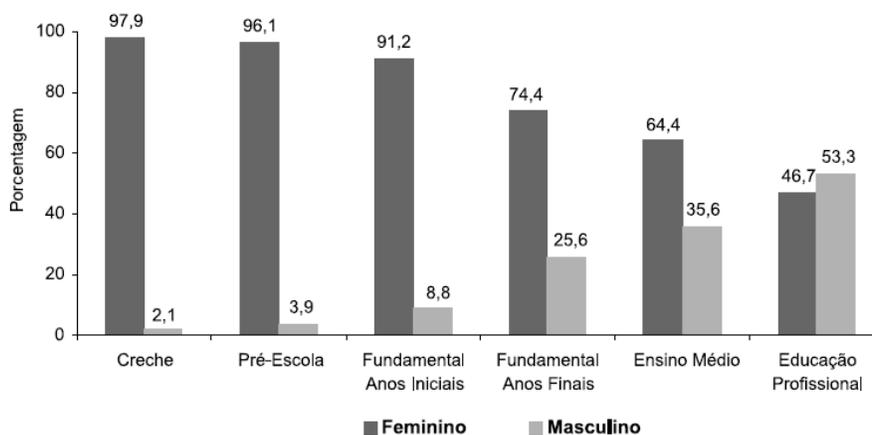


Gráfico 1 Professores das etapas de educação básica segundo o sexo – Brasil – 2007

Fonte: INEP (2009)

Em todas as Regiões do Brasil, em se tratando de educação infantil, as mulheres dominam o segmento creche, ou seja, quase 98% dos professores na educação infantil são mulheres (Tabela 8). A presença feminina no ambiente escolar, principalmente, das primeiras etapas, é histórica. Mesmo hoje em dia, a cultura do magistério ainda é muito forte para as mulheres. Nos dados estatísticos do INEP, em 1999, por exemplo, as mulheres eram responsáveis por 4,6% do total das matrículas nos cursos de ensino superior em Engenharia Mecânica, ao passo que 85,9% do total de graduandos em Letras eram mulheres (INEP, 1999). De um modo geral, as licenciaturas, principalmente da área de humanas e artes, são mais procuradas por mulheres.

Tabela 8 N° de professores na Educação Infantil – Creche por sexo, segundo a Região Geográfica, em 30/05/2007

Professores			
Educação Infantil – Creche			
N° de professores na Educação Infantil			
Região Geográfica/Unidade da Federação (NE)	Total	Professores na Creche	
		Sexo	
		Masculino	Feminino
Brasil	95.643	1.968	93.675
Norte	3.571	89	3.482
Sudeste	44.523	1.007	43.513
Sul	21.503	335	21.168
Centro-Oeste	5.731	145	5.586
Nordeste	20.315	392	19.923
Maranhão	1.816	46	1.770
Piauí	1.093	36	1.057
Ceará	4.575	68	4.507
R. G. Norte	2.367	40	2.327
Paraíba	1.241	17	1.224
Pernambuco	3.749	75	3.674
Alagoas	633	9	624
Sergipe	336	9	327
Bahia	4.505	92	4.413

Fonte: Elaborado a partir dos dados da Sinopse do Professor (INEP, 2007)

Os dados apresentados na Tabela 8 parecem confirmar que o setor educacional brasileiro (principalmente o dos primeiros ciclos) é de certa forma, uma espécie de nicho feminino. Mas este fenômeno (a feminização do setor educacional) não é algo aleatório, tampouco natural. Quando analisado com certo rigor, revela-se uma construção social de certa forma conduzida deliberadamente ao longo da história da educação brasileira. Na verdade, a análise histórica indica a criação pela sociedade de uma espécie de laço doméstico e materno com o exercício do magistério. Por conseguinte, a gestão escolar, principalmente de estabelecimentos que atuam nos primeiros ciclos, terminou se tornando uma atividade exercida predominantemente pelo público feminino. Aliás, de acordo com a Secretaria Municipal de Educação – SMEC – existem, em Vitória da Conquista, 40 escolas municipais na zona urbana que

atuam até o Fundamental 2. Deste total, apenas 4 são dirigidas por homens. Ademais, dos quatro diretores, apenas um dirige um estabelecimento que atua apenas até o Fundamental 1; os demais administram escolas que atuam até o Fundamental 2. Vale salientar que os diretores são eleitos pelo corpo docente, pelos pais e estudantes acima de 16 anos de idade. Essas informações confirmam a tradição de que a direção das escolas de educação infantil e fundamental está majoritariamente sob o comando de mulheres (VITÓRIA DA CONQUISTA, 2009). A presença feminina no setor de educação, igualmente, não se restringe ao exercício do magistério ou direção de escolas. Segundo o IBGE (2007a), quase três quartos das secretarias municipais de educação do País são ocupadas por mulheres. Essa predominância de mulheres à frente das secretarias reitera e atualiza a questão da feminização do setor educacional no Brasil.

Em se tratando da rede privada de ensino em Vitória da Conquista, segundo o IBGE (2008b), existem cinquenta e quatro escolas de ensino pré-escolar. Deste total, a DIREC estima que todas sejam dirigidas por mulheres (DIREC, 2008). Em alguns casos, homens figuram como sócios, mas nunca estão à frente do negócio. Assim, a presença feminina predomina no exercício da profissão de professor em sala de aula e na direção escolar, tanto da rede privada quanto da rede pública.

6 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O presente capítulo se propõe a descrever e analisar quatro casos. Dois deles são de empresárias que operam no setor de agronegócios; os outros dois, de empresárias que atuam no segmento de educação. Em todos os casos, as empresas são comandadas por mulheres que ingressaram nas respectivas atividades empresariais há mais de 15 anos, têm maior parte do capital do investimento concentrado nas mãos femininas e têm a gestão sob a responsabilidade de uma mulher.

Vale salientar que apesar de se tratar de casos verídicos, as denominações aqui dadas às empresas e às empresárias são fictícias, isto, é claro, a fim de se resguardar suas verdadeiras identidades. Neste capítulo, portanto, são descritos e analisados primeiro os casos das empresárias dos agronegócios, casos A e C, respectivamente. E, num segundo momento, são descritos e analisados os casos das empresárias do setor de educação infantil, casos B e D, nessa ordem. Após a descrição e análise dos casos de cada setor, uma análise setorial é desenvolvida.

6.1 Estudo do setor de agronegócio: descrição e análise dos casos

As empresárias rurais selecionadas para participarem desta pesquisa atuam no ramo da cafeicultura. O primeiro caso a ser descrito e posteriormente analisado é o da Empresária A que está no ramo há 23 anos. Seu empreendimento recebeu aqui a denominação de Agronegócio Tropical ou Caso A. O segundo caso é o da Empresária C que, há 22 anos, comanda o Agronegócio Arara Azul ou Caso C.

6.1.1 A pseudoimitação como estratégia de resistência

O primeiro caso a ser estudado no setor de agronegócio é o do Agronegócio Tropical (AT) de propriedade da Empresária A (EmpA). Inicialmente, o caso será descrito para posterior análise à luz do referencial teórico.

6.1.1.1 Descrição do caso

Com o intuito de melhor elucidar cada um dos casos, optou-se por: (1) descrever em linhas gerais a organização; (2) narrar a trajetória de vida da empresária; (3) relatar como iniciou sua carreira como empresária; (4) apresentar as principais dificuldades enfrentadas; (5) descrever seu dia a dia de trabalho como empresária.

6.1.1.1.1 Descrição da empresa

O AT iniciou-se, em 16 de outubro de 1986, com uma pequena fazenda de 77 hectares, que tinha aproximadamente 65mil covas de café plantados em 40 hectares, originária de um processo de partilha de bens de um divórcio. Em 1989, uma segunda propriedade de 35 hectares foi adquirida na mesma região e adicionada ao Agronegócio. Nesta segunda fazenda, plantaram-se 95 mil covas de café de modo adensado em 25 hectares de terra. As duas propriedades estão localizadas no município de Barra do Choça, há 27 quilômetros de Vitória da Conquista e juntas totalizam 112 hectares e, hoje, possuem aproximadamente 215 mil covas de café, de modo que boa parte é adensada e irrigada. Entretanto, apenas uma delas (a fazenda mais antiga) possui a infraestrutura completa necessária para o beneficiamento do produto. Como a distância entre elas é

curta, a produção da segunda, até o momento, é encaminhada para fins de despulpamento, secagem e beneficiamento para a fazenda principal. Existe o projeto de se montar uma estrutura básica para se realizar pelo menos o despulpamento do grão na segunda propriedade. Assim, depois de despulpado, a casca do café, que resulta do processo, seria aproveitada para adubar a terra e a polpa seria encaminhada para a fazenda principal para secagem e beneficiamento propriamente dito e posteriormente para comercialização.

Com o objetivo de diversificar o ramo de atividade, desde 2006, uma nova propriedade rural de 740 hectares, situada em Mata Verde, Vale do Jequitinhonha, Minas Gerais, passou a fazer parte do AT. Nessa nova fazenda foram plantadas 60 mil covas de café, perfazendo um total de 275 mil covas no empreendimento. Porém, pretende-se, na verdade, especializar tal fazenda na pecuária de corte. Desde sua aquisição, tem-se investido na construção de currais, cercas e plantio de pasto. Entretanto, o gado ainda não foi comprado. Vale salientar que, recentemente, foi instalada energia elétrica na propriedade e a pavimentação asfáltica nas imediações já está em fase de conclusão.

O AT é um empreendimento rural de pessoa física, portanto, não possui sócio. Ademais, o Agronegócio não possui gerente. A administração do empreendimento está concentrada nas mãos de EmpA que, inicialmente, possuía 5 empregados mas hoje conta com o apoio permanente de 20 funcionários e o auxílio de aproximadamente 40 trabalhadores rurais que prestam serviços de limpeza e manutenção do terreno por quase seis meses consecutivos todos os anos. Além disso, no pico da colheita o Agronegócio chega a oferecer trabalho para 80 colhedores.

Apesar de a infraestrutura para despulpamento, secagem e beneficiamento estar concentrada na fazenda mais antiga, todas as outras possuem água, energia e alojamento para trabalhadores. Aliás, a cada ano tem se investido na melhoria da infraestrutura das fazendas, na aquisição de máquinas

de maior capacidade e no melhoramento das acomodações dos trabalhadores, sejam os fixos ou temporários. Todos os funcionários são devidamente registrados (o que não é comum nos empreendimentos rurais da região). Além disso, o AT procura registrar todos os trabalhadores temporários. Segundo Dutra Neto (2004), apenas 10% das propriedades rurais do município de Barra do Choça (localidade onde duas fazendas do AT estão situadas) cumprem a legislação trabalhista e, pelo visto, o AT é um deles.

Em 2008, o AT colheu quase 4.500 sacas de café e, em 2009, 3.600 sacas. Apesar da aparente queda, a produção por hectare aumentou, pois boa parte da lavoura não estava, no último ano, em período de produção. No ano de 2009, 60% do café colhido foi bebida dura e o restante foi classificado praticamente como bebida rio. No entanto, ambos os tipos têm comprador internacional, segundo a entrevistada. A maior parte da colheita do AT inclusive foi destinada ao mercado externo, principalmente o europeu. A venda do produto da empresa é realizada através de corretores locais que intermedeiam o processo de compra/venda.

6.1.1.1.2 Trajetória de vida da empresária

EmpA nasceu em 18 de dezembro de 1948 em Guanambi, cidade localizada no Vale do Iuiú, na Região Sudoeste da Bahia. É a quinta de uma família de oito filhos. Teve irmãos nascidos em Bonito, Igarorã e Caetité, também interior da Bahia. Da infância até o período anterior ao seu casamento, quando tinha aproximadamente 18 anos de idade, desfrutou da tranquilidade de uma pequena cidade do sertão baiano. Divertia-se com a meninada na praça

brincando de bola, peteca, picula⁴⁸ e baleada, ou melhor, preferencialmente de brincadeiras que envolviam disputa e competição.

Tá, eu sempre fui... nós, lá em casa ,sempre fomos meninas muito livres, assim... nós morávamos numa praça, na praça da igreja. Então, as nossas brincadeiras, as minhas... a única boneca que eu tive, uma só, eu rifei porque eu não brincava de boneca. Eu gostava de brincar era de bola, de baleado, de peteca, de picula. Eram as brincadeiras. (EmpA)

Durante o período em que viveu em Guanambi, apesar de não ter tido um contato estreito com atividades campesinas, pois sua família vivia na zona urbana, ela sentia muito prazer em cultivar plantas no jardim da sua casa, principalmente quando chovia, uma vez que Guanambi localiza-se numa região de clima semiárido, com temperatura média acima de 22 °C. Nesse período, Guanambi ainda não havia experimentado o progresso econômico proporcionado pela cultura do algodão. A propósito, EmpA não viveu nem os tempos áureos do algodão na década de 1980, tampouco sua fase de crise, já na década de 1990. Filha de uma professora e de um artesão – que tentou desenvolver diversas pequenas atividades comerciais na zona urbana, mas que não lograram êxito –, brincou, aprendeu a bordar, a costurar, a cozinhar, estudou e, por fim, concluiu o curso de magistério. Em outras palavras, fez basicamente tudo aquilo que as moças da sua condição socioeconômica, naquela época, faziam.

Quando concluiu o magistério, tornou-se professora, mas exerceu a profissão por poucos meses, pois logo se casou, mudando-se para Vitória da Conquista (até então a primeira cidade que conheceu maior do que Guanambi). Na ocasião visava fazer o curso técnico em contabilidade e montar uma empresa de prestação de serviços contábeis com o marido, que já exercia a profissão. No

⁴⁸Mais conhecida como pega-pega.

entanto, seus planos não foram realizados. Os 18 anos em que esteve casada foram de dedicação exclusiva ao lar e aos filhos. Como pode ser visto na citação abaixo, a entrevistada declara que durante o casamento portou-se como uma dona de casa muito “prendada”.

Então, chegou aqui, eu fui dona de casa, excelente dona de casa. [...] eu sabia fazer tudo o que uma dona de casa precisa saber. [...] Eu tenho colchas de crochê que eu fazia. [...] Eu costumava pras meninas, eu fazia o meu enxoval, o de *** [filha mais velha], eu fiz todo à mão. [...] Extremamente prendada. Pensa uma dona de casa exímia? Eu era. (EmpA)

De acordo com a empresária, ao mesmo tempo em que se ocupava com os afazeres domésticos, envolveu-se com muito empenho no projeto da construção daquela que foi a casa em que morou a maior parte de sua vida depois do matrimônio e após a separação. Enquanto era casada, acompanhava amiúde o ex-marido na maioria das viagens que fazia à fazenda. Foi nesse período que se viu atraída pela lavoura e pelas atividades relacionadas à terra. Foi essa vivência que lhe proporcionou o desenvolvimento das habilidades necessárias à gestão do empreendimento rural.

[...] essa casa eu tirei de uma revista, botei as medidas que queria no papel, desenhei e pedi um desenhista pra riscar e o engenheiro assinar. [...] Então, eu fiquei aqui 1 ano e 8 meses acompanhando. Então aos poucos foi surgindo isso em mim, aptidões que antes não havia. Eu nunca tive medo de trabalhar, porque eu, como dona de casa, trabalhava tanto quanto eu trabalho hoje. Cuidar de três crianças, sem babá, dona de casa, cozinheira... [...] eu ia pra fazenda com ele, na época que ele comprou a terceira terra, que foi dois anos antes da separação, pra fazer as mudas de café. Eu fui lá, colhia sementes, ajudei a fazer as mudas, que teve que preparar na mão mesmo, eu trouxe pr'aqui... pra casa... Então, eu fui tomando amor pela terra, porque se você começa a ir muito à fazenda, você acaba gostando. [...] Eu descobri até que eu gostava muito mais de terra de que ***

[marido]. [...] Então, essa capacitação, essa capacidade que eu tenho de lidar com o campo eu adquiri, realmente, eu acho que através, depois do casamento. (EmpA)

No entanto, o casamento tornou-se insustentável, pois, de acordo com EmpA, ela sofria violência psicológica e física. Qualquer tentativa ou iniciativa de crescimento pessoal ou profissional era motivo para que o marido a ameaçasse com a possibilidade de separação. Ela relata que sua condição era de submissão e subserviência na relação conjugal. Depois de aproximadamente 10 anos de união, as brigas passaram a acontecer com mais frequência e os períodos de animosidade se tornaram mais longos.

Eu quis demais fazer um curso, fazer um concurso pra banco, fazia inscrições. Cheguei a fazer inscrições, concurso de banco: do Brasil, Nordeste, só que meu ex-marido era extremamente machista, aí me condicionava: “Se você fizer algum concurso, eu separo”. Então eu passei 18 anos muito sacrificados em função dele. [...] Os meus livros clássicos que eu leio e que adoro, ele rasgava, ele queimava. Ele era esse tipo de homem. Chegou um ponto em que ele: “ou você para de ler, ou a gente vai separar...” era essa a pressão. [...] Muito mesmo, ele é muito rude. [...] ele sempre queria que eu tivesse repetindo o que ele fazia. A ponto de eu ficar 18 anos com o potencial que eu tenho e não consegui desenvolver uma profissão, dos 18 anos que eu vivi com ele. (EmpA)

Depois de 18 anos, ocorreu à separação. A ruptura do casamento, além de ter-lhe proporcionado liberdade e autonomia, propiciou o resgate do seu potencial enquanto mãe, mulher, trabalhadora – potencial que ficou sufocado por 18 longos anos. Depoimentos seus e de uma ex-cunhada expressam a ideia de que a separação não só lhe trouxe uma oportunidade para seu crescimento, sobretudo, profissional como também lhe permitiu o resgate de sua própria identidade, a expressão de seus pensamentos, opiniões e desejos.

É a impressão que me ficou, de que a separação foi uma oportunidade de crescimento pra ela. (Ami1EmpA)

[...] eu passei a ter CPF, eu passei a pensar e poder expressar o que eu achava da vida. É a maior vitória que a mulher possa ter eu tive. Uma das coisas mais abençoadas que eu tive na minha separação foi poder passar pros meus filhos, o que eu pensava da vida. [...] Os meus meninos nunca questionaram a minha separação, não. Muito pelo contrário, quando separamos, eles não queriam que *** [ex-marido] voltasse jamais, porque ele era tanto castrador comigo, como era com as crianças. [...] E eu saí do casamento com uma necessidade muito grande de ser feliz porque eu descobri que nunca tinha sido. (EmpA)

Não obstante as ásperas divergências e o comportamento do ex-marido, a empresária faz questão de afirmar que ele foi um exemplo para sua vida profissional, pois se comportava de maneira íntegra em suas relações empresariais. Sua habilidade de lidar com as atividades rurais foi iniciada e desenvolvida durante o casamento e, de certa forma, graças a ele. Como afirma, sua postura diante dos negócios foi influenciada pelo ex-marido, que sempre conduziu seus negócios com responsabilidade, idoneidade e ética. De acordo com a empresária, seus filhos chegam ao ponto de comentar que ela se parece muito com ele, o que ela admite.

Então, eu tive a referência masculina de um homem trabalhador, de um homem honesto e que faz as coisas bem feitas. E isso foi um legado que eu tive no meu casamento. E ele me ensinou a trabalhar. Porque eu acompanhei *** [marido], acho que em 90% das idas dele à fazenda. Eu via a coerência dele no dia a dia com o trabalhador, como homem de negócios, era de uma idoneidade e é ainda, que acredito que ainda seja, a toda prova, e eu aprendi isso. Porque uma moça, hoje não, mas uma moça de 16 anos quando eu conheci *** [marido] você acaba de se educar com o homem que você casa e vice-versa. (EmpA)

Ao que parece, as virtudes do ex-marido com relação à direção dos negócios que eram e ainda são admiradas por EmpA, e que, aliás, influenciaram-na na condução do seu próprio empreendimento, também estão presentes na sua forma de administrar a empresa. Os informantes indicados pela empresária para participarem dessa pesquisa, de um modo geral, referem-se a ela como se boa parte de seu crescimento pessoal e profissional fosse fruto de sua inteligência, dinamismo e, sobretudo, disposição para o trabalho.

6.1.1.1.3 Início da carreira como empresária

A separação foi um marco na vida de EmpA, por várias razões. Uma delas foi o fato de que sua carreira como empresária aconteceu depois do desquite, pois até então, já aos 36 anos, não tinha nenhuma profissão. Apesar das dificuldades para convencer o ex-marido, ela conseguiu, no processo de divisão dos bens, ficar com a fazenda de menor valor. Ela acreditava que a administração de uma propriedade rural poderia proporcionar a ela e aos seus três filhos, senão melhores condições de vida, pelo menos o sustento. O interesse pela fazenda, contudo, começou desde que o marido adquiriu a primeira propriedade rural, no início da década de 1970 (na verdade, segundo ela, ele foi um dos pioneiros no cultivo de café no Planalto da Conquista). O trecho citado abaixo, extraído da entrevista realizada com a ex-cunhada, indica que EmpA, de certo modo, visualizava oportunidades de realizar-se pessoal e profissionalmente e, principalmente, vislumbrava a possibilidade de crescimento com aquela posse.

[...] isso já era um interesse pra ela, antes da separação acontecer. [...] eu lembro vagamente assim, de uma conversa dela falando que ela era que ficava no pé de *** [marido] pra ele se meter nessa área. [...] eu penso que havia algo já muito anterior, dela ter identificado como uma área interessante. É... então acho que esse interesse não era porque ela separou e ganhou a fazenda... que a partir daí ela

ia trabalhar. Eu entendo que o interesse, e talvez a própria existência dessa fazenda tinha a ver com algo já mais anterior. (Ami1EmpA)

Em outro trecho do depoimento da empresária, ela insiste em afirmar que durante as visitas à fazenda acompanhando o marido, além de ser muito observadora, ela apresentava muita disposição para aprender o que fosse possível sobre as atividades relacionadas à propriedade rural. Na verdade, até hoje ela se considera uma pessoa ávida por aprendizagem. A necessidade de se adaptar às demandas do mercado fez com que ela também desenvolvesse certa capacidade de absorver as mudanças. A esse respeito, ela lembra que uma medida que vem tomando nos últimos anos dá de certa forma, mostra de certa capacidade de adaptação e até mesmo de projeção: a renovação constante de sua lavoura de café.

E eu me interessei muito, porque eu sempre estive muito presente na, na... Eu diria que 90% das viagens dele à fazenda, eu estava presente. Participando, observando, passava lá oito dias, quinze dias, até um mês eu passei na fazenda. Então, eu gostava muito. Eu sempre gostei muito. Aliás, desde criança que eu gosto muito de planta, desde criança. Então eu me interessava muito e isso contribuiu pra eu ter uma certa facilidade depois da separação. (EmpA)

[...] como eu recepei essas roças, tá sempre renovando a minha lavoura. Eu não tenho lavouras, assim, velhas... acabadas. Eu não tenho isso dentro da minha fazenda. Você chega assim... tem uma quadra de café, uns talhões como eles falam, acabados. Não! Esse talhão esse ano não pagou? Ele já tá derrubado, já tá renovando. (EmpA)

Não obstante a aptidão que ela afirma possuir para conduzir o negócio, no início houve grandes dificuldades financeiras, em função do que ela chama de descuido ou ingenuidade. No processo de partilha dos bens foi acordado que uma das fazendas ficaria com EmpA após um ano da separação, ou seja, ela

receberia a propriedade apenas depois da colheita. Quando ela tomou posse da fazenda verificou que a terra não tinha recebido os cuidados necessários para proporcionar uma colheita satisfatória no ano seguinte. Mas, se por um lado, essa falta de acompanhamento e o excesso de confiança de que as cláusulas contratuais seriam cumpridas lhe causaram um grande prejuízo financeiro logo no início de sua atividade como cafeicultora, por outro, lhe proporcionou o início do desenvolvimento de habilidades como a de negociação, uma vez que ela teve que buscar recursos financeiros externos em instituições bancárias para sanar suas dificuldades iniciais.

E eu, apesar de participar, mas eu não entendia de pormenores que me levaria até aquela frustração que eu tive. [...] Então, eu não sabia disso. Fui negligente porque no ano que ele ficou com a terra, eu não ia lá, mesmo pra não criar constrangimentos, problemas, porque nós nunca mais nos falamos. E, quando um ano depois, foi-me entregue a roça eu fui receber a roça, somente os pés de café somente os talos. [...] E isso me deixou completamente desarticulada e descapitalizada para conduzir a roça. [...] Mas foi quando também eu comecei a entrar em bancos e fazer financiamentos, foi o entrosamento. (EmpA)

Durante o período em que esteve casada, mais do que se tornar uma empresária rural, EmpA manifestava o desejo de tornar-se independente. Até suas qualidades de boa dona de casa eram ofuscadas pela imagem bem-sucedida do ex-marido. Assim, ela buscava participar das atividades desenvolvidas por ele e que eram relacionadas à fazenda. Também se envolvia intensamente com os projetos de reforma, construção, decoração da casa. Todas iniciativas e tentativas de se ocupar e, inconscientemente, de não ser tão subserviente. Segundo seu ponto de vista essas atitudes tinham, por um lado, forte relação com a postura da mãe, que lhe serviu como um exemplo de mulher independente para os padrões da época, algo além do que se esperava de uma mulher (a mãe

não labutava com atividades rurais, mas, embora trabalhando muito ao lado do marido, criou e educou os filhos sem depender totalmente dele). Por outro lado, também tinha relação com a imagem um tanto quanto negativa que possuía do pai, pois ela queria realizar o que ele, segundo sua visão, não havia realizado.

[...] minha mãe sempre foi uma mulher independente, ela ganhava o dinheirinho dela, ela nos botou pra estudar tudo com o dinheirinho dela, ela nunca necessitou de um tostão do meu pai. Isso foi eu acho que o grande modelo que nós tomamos porque todas as irmãs são independentes assim. Foi motivado pela liberdade dela. (EmpA)

[...] ele não consegue ter um ofício. Então ela (EmpA) vê ele no dia a dia parado. Mas ele não é um cara que vai beber. Ele é um cara que mantém..., mantém-se nessa vida, com a vida, digamos assim, de um aposentado sem atividade. (Par1EmpA)

Contudo, com relação ao desenvolvimento de sua paixão pela terra, não se pode falar em outras influências que não a do ex-marido. Ela não teve parentes próximos que possuíssem fazendas. Ela sequer teve uma rotina, durante a infância e adolescência, de visitas a propriedades rurais de outras pessoas, não obstante a origem agrária dos antepassados. O máximo que se verificou em sua infância e adolescência foi o prazer em cultivar plantas no quintal da casa. Segundo os seus relatos, foi de fato ao lado do ex-marido que essa identificação com a terra se desenvolveu e tomou tamanha proporção ao ponto de ela exigir, no processo de partilha dos bens conjugais, a posse de uma das fazendas.

6.1.1.1.4 Dificuldades enfrentadas pela empresária

Na condição de empresária rural, EmpA afirma, em vários momentos, que tem enfrentado as mesmas dificuldades que qualquer outro empresário do

setor costuma enfrentar. A maioria delas relacionada a questões inerentes ao agronegócio brasileiro, que carece de políticas consistentes de apoio. Apenas no início de sua carreira, houve algumas dificuldades que, na verdade, tinham mais relação com a sua falta de experiência. Apesar de ter acompanhado o ex-marido na sua lide como cafeicultor, ela, como iniciante na cafeicultura, cometeu alguns enganos que lhe trouxeram prejuízos financeiros: a cultura do café mostrou-lhe algumas peculiaridades para as quais ela até então não estava atenta, em função de sua inexperiência. Como explica, a produção de café é bianual e a qualidade e a quantidade da safra dependem dos tratamentos que são dados no ano anterior. Como, no processo de separação conjugal, havia sido acordado que ficaria com a fazenda apenas no ano seguinte (depois da safra), ela acabou recebendo a propriedade com os pés de cafés nus e a terra sem os cuidados necessários para que, no ano seguinte, pudesse proporcionar uma boa safra.

Então, quando eu recebi em outubro, não dava mais tempo eu fazer nada pra criar área de produção pra aquele ano. Então isso teria que ter sido trabalhado durante o ano que estava com ele. E houve um certo equívoco, eu diria, ele não fez os tratamentos culturais necessários, devidos, como inclusive estava estipulado no desquite. Existia essa cláusula. Eu confiei demais, e acabou daí que eu recebi a roça. Pra você ter ideia, no ano que nós desquitamos em 85, 86 ele colheu lá 2.250 sacas de café. No outro ano, eu colhi somente 250. Porque não tinha área de produção. [...]. Eu cheguei ao ponto que eu tava com o carro furado precisando vender essa casa ... [...] Foi a primeira grande dificuldade que eu enfrentei. (EmpA)

A instabilidade do mercado cafeeiro também é um fator que, às vezes, traz algumas dificuldades para EmpA. Mas, como faz sempre questão de reforçar, essas dificuldades de comercialização atingem todos do ramo. EmpA, no entanto, passou por um período especial de crise, que gerou várias dificuldades financeiras para seu empreendimento. Na ocasião, o governo

brasileiro decidiu suspender o apoio artificial à moeda nacional. O real passou então a flutuar no mercado monetário internacional, o que resultou numa grande desvalorização em relação ao dólar. Antes da desvalorização, a troca entre a moeda brasileira e o dólar fechava de um para um. No final de fevereiro de 1999, o dólar subiu para 1,95 unidades monetárias. Esse salto levou EmpA e muitos empresários a estocarem seu produto na expectativa de que a saca de café acompanhasse tal elevação. O café armazenado que estava aguardando uma alta de preço foi perdendo seu teor mineral, por conseguinte, o preço caiu ao ponto de a saca de café ser comercializada por aproximadamente R\$110/120 reais. No início da safra, ela recebera oferta de R\$250 reais e não aceitou na expectativa de que alcançasse os R\$280 reais a saca. Aliás, esse café, comercializado na ocasião a um preço tão baixo, era do tipo exportação e foi vendido para torrefadores locais. Ela chegou a ter um prejuízo ou deixar de ganhar aproximadamente R\$1 milhão de reais por conta de uma decisão errada. Depois disso, ela tomou uma postura diferente com relação à comercialização da produção de suas fazendas. Ela passou a calcular de fato o custo da saca, inserir uma margem de lucro e checar se o mercado estava disposto a cobrir o preço, não se arriscando mais a especular e a aguardar altas que nem sempre acontecem. Esse foi o segundo momento crítico que ela experimentou desde que se tornou uma empresária rural.

Falta de experiência minha. Porque, veja bem, se eu tivesse feito a conta na época... aquele café meu estava em torno de 100 reais o custo de uma saca, se eu estava encontrando 150 reais e não vendi... O cafeicultor tem uma tendência muito grande, ele é ganancioso, ele quer mais, ele quer mais. Então, subiu, chegou a 180... 280... eu achei 250, não vendi; eu fiquei esperando ele voltar pra 280...Porque, na verdade, o que me fez pensar daquela forma, foi exatamente o dólar. (EmpA)

Para assegurar a venda de sua produção e adiantar a entrada de recursos financeiros, atualmente, ela vem adotando a estratégia da CPR (Cédula do Produtor Rural) e de venda futura. A CPR nada mais é do que um título cambial, negociável no mercado e que permite ao produtor rural ou às suas cooperativas obter recursos para desenvolver sua produção ou empreendimento. Assim, EmpA vende antecipadamente o café, recebe o repasse através do banco e entrega o produto no futuro, ou seja, garante a venda do café, porém, a um preço anteriormente negociado. Trata-se de uma estratégia que tem prós e contras.

Outra dificuldade que ela enfrenta, mas que também é encarada por todos do ramo, é a baixa qualificação profissional do colhedor de café. Essa baixa qualificação compromete a colheita e aumenta os custos de produção. Uma das preocupações e queixas de EmpA com relação à desqualificação da mão de obra é a exigência do Ministério do Trabalho. A orientação do Ministério do Trabalho é que o trabalhador seja registrado imediatamente após sua contratação. Por conta desta exigência, o empresário não tem a chance, segundo ela, de conferir se o candidato sabe desempenhar a função para a qual se candidata. Em alguns momentos ela diz se sentir sufocada pelo Ministério do Trabalho, que realiza várias fiscalizações em suas fazendas a cada colheita. Na colheita de 2009, no entanto, segunda ela, os fiscais do Ministério do Trabalho elogiaram as instalações no ato da fiscalização periódica. Ademais, outras questões, de cunho social, também têm interferido na relação com os trabalhadores. Tem aumentado consideravelmente o número de dependentes químicos de toda natureza entre os colhedores. Em consequência, a prostituição e outras mazelas sociais acabam comprometendo o trabalho e a segurança do ambiente rural.

Mas, o colhedor de café, ele chega lá com as prostitutas, as vadias, que não fazem nada na cidade, chegam lá e vão com eles pra dentro da roça. Não tem qualificação nenhuma. Vai

o fumador de maconha. O ano passado... esse ano eu fiz uma colheita ali, lá na roça, lá embaixo, com os meninos queimando fumo. [...] ... porque você é obrigado a registrar no primeiro dia que ele chega. Você não tem uma semana pra saber se ele colhe ou não colhe café. (EmpA)

No entanto, ela vem driblando essa situação em função de algumas medidas que tem tomado nos últimos anos. Uma delas é a verificação, na carteira de trabalho, de registros anteriores na função de colhedor de café, uma vez que muitos daqueles que iam para roça colher café nunca o tinham feito, o que muitas vezes acarretava em custos extras que podiam ser evitados. Aliás, os cafeicultores da região não só sofrem com a baixa qualificação da mão de obra, como também experimentam a carência de pessoal (em anos anteriores, foi necessário catar o café no chão e vender a um preço mais baixo, porque não houve mão de obra suficiente para colher o café no pé em tempo).

O Ministério do Trabalho proíbe a contratação de menores de 16 anos. Na opinião de EmpA, se não houvesse essa restrição, esses jovens poderiam estar trabalhando, recebendo um salário por seu trabalho e, principalmente, aprendendo uma profissão, ao invés de se ocuparem com atividades domésticas em seus lares ou de se envolverem com pessoas nocivas que os introduzem no caminho das drogas ou de iniciarem sua vida sexual tão precocemente sem a orientação e a precaução devidas. EmpA acredita que a atual política do governo de manter o jovem na escola não tem logrado êxito entre os jovens da zona rural, haja vista que o adolescente estuda tempo parcial, mas o sistema não oferece, no turno oposto, nenhum tipo de atividade extracurricular que o capacite a entrar no mercado de trabalho ou o prepare para exercer de fato sua cidadania.

Uma medida que vem tomando no intuito de minimizar o emprego de pessoas não qualificadas é a contratação de um certo grupo de trabalhadores por 6 meses consecutivos, ao invés de 3 (tempo que geralmente dura a colheita). Esta decisão beneficia duplamente esses trabalhadores: por um lado, ficam mais

tempo empregados, por outro, têm a garantia do recebimento do seguro desemprego após a demissão. Além disso, como se trata de um grupo já conhecido, EmpA garante a sua participação nas próximas safras. Ou seja, como o grupo já vem trabalhando há um certo tempo na sua lavoura, ele conhece, portanto, suas preferências, seu grau de exigência e seu modo de trabalhar. Como EmpA sintetiza, tudo isso não só agiliza o trabalho, mas reduz os custos com desperdício e retrabalho.

Eu tenho um grupo de 30/40 colhedores de café que já tem uns dez anos que colhem pra mim. São bem fiéis. [...] Eles vão todo ano pra mim, independente da roça tá melhor ou tá pior. E aí então, eu até já tenho um acerto com eles que eu fiz motivada pelo... pra incentivá-los. O governo obriga a gente a registrá-lo. Então, no sim ou no não eu deixo eles registrados seis meses aí eles recebem o seguro desemprego.
(EmpA)

Um assunto que vem preocupando a todos que trabalham no meio rural e também a EmpA é a questão da segurança. Ela, inclusive, já vivenciou uma situação em que sua integridade e a de sua filha caçula foram ameaçadas. Marginais abordaram-nas no caminho para a fazenda e dispararam um projétil que atingiu sua filha superficialmente. Segundo ela e seus informantes, na ocasião ela ficou assustada, mas não se acovardou diante do problema. Tomou as providências necessárias, passou a ter mais cuidado, deixou de realizar pagamento de pessoal em espécie e passou a adotar o pagamento com cheque. Essa última medida, por um lado, deixou de ser mais cômoda para o trabalhador rural, mas, por outro, gerou mais segurança para ela e para todos. A propósito, essa investida contra ela e sua filha foi realizada por um grupo de assaltantes que obteve as informações sobre sua rotina de trabalho com certas pessoas que, na ocasião, colhiam café em sua propriedade. Por isso, hoje em dia, ela busca fazer as colheitas sempre com um mesmo grupo de trabalhadores, diminuindo assim a

rotatividade de pessoas estranhas nas suas fazendas. Mesmo evitando relacionar suas dificuldades ao seu gênero (ao contrário, ela sempre procura enfatizar que o fato de ser mulher não aumenta nem diminui suas dificuldades), EmpA acaba admitindo que, com relação ao fator segurança, ela se sente de fato mais vulnerável e exposta por ser mulher.

Você vai trabalhar apavorada, com medo. Ontem eu comentei na fazenda que eu entrava na roça de café, rodava a roça de café até as 6 horas da tarde. Hoje eu não tenho coragem de rodar mais a roça sozinha. Tá de um jeito, de você encontrar um sequestrador dentro da fazenda. Você vive esse tipo de terror. [...] A gente não sabe como faz. Eu só pago o trabalhador, hoje, com cheque. Isso dificulta a vida deles. [...] Então, a questão de segurança é um outro complicador na vida da gente, eu tenho muito medo do fato de eu ser mulher e me expor mais. (EmpA)

Ao iniciar seu empreendimento EmpA, por algumas vezes, foi enganada por certos profissionais. No entanto, segundo ela, a trapaça não ocorreu pelo fato de ela ser mulher: esses profissionais desonestos ludibriariam qualquer pessoa que lhes dessem chance. Suas dificuldades foram em função do desconhecimento sobre determinados assuntos. Hoje, ela diz conhecer mais sua profissão e seu ramo de atuação, o que dificulta a ação de oportunistas. Esse conhecimento parece ter sido fruto, principalmente, de sua disposição em aprender.

No começo eu tinha as minhas dificuldades por incompetência mesmo, porque eu não sabia. Eu imagino como eu tenho sido roubada fazendo um trator. Com um motor de um trator que o cara trocava mil peças que não precisava, adubos, com dificuldade pra comprar porque eu não sabia, logo no comecinho, no primeiro e segundo ano. Depois, não, eu aprendi logo tudo. Você vai pra dentro do campo você aprende tudo, mesmo, porque você tem que aprender. [...] Então, as dificuldades que eu enfrento não são as dificuldades como mulher, não, eu enfrento as

dificuldades que se enfrenta o homem, o homem que está no campo, o trabalhador, o produtor rural de um modo geral. (EmpA)

Mais uma vez EmpA enfatiza que as dificuldades que enfrenta como empresária rural são as mesmas que qualquer empresário rural se depara. Na verdade, de acordo com o seu depoimento, as grandes dificuldades que sofreu como mulher foi durante o casamento. Seus projetos pessoais e, sobretudo profissionais não foram viabilizados porque jamais encontrou no marido o apoio para realizá-los – na maioria das vezes era inclusive tolhida. Na sua perspectiva, apenas depois que ingressou no agronegócio, teve a oportunidade de conquistar sua independência e tornar-se de fato uma mulher com identidade própria.

6.1.1.1.5 Cotidiano laboral da empresária

O dia a dia de EmpA é repleto de atividades. Sua frequência média de visitas às fazendas é de duas ou três vezes por semana, mas isto não é regra, pois sempre que há a necessidade ela comparece à roça: inclusive nos sábados, domingos ou feriados. O tempo que passa na cidade também é totalmente dedicado às atividades relacionadas às demandas do negócio. Ora está em instituições financeiras resolvendo problemas bancárias, viabilizando empréstimos, providenciando documentos, ora está levantando preços e realizando compras junto a fornecedores de insumos. Ademais, providencia a manutenção de máquinas e equipamentos junto a prestadores de serviços e resolve todas as questões administrativas e burocráticas da gestão de seu empreendimento, além de comercializar o café produzido.

Você solicita o empréstimo, enquanto você não senta lá três horas, quatro horas com eles, pra eles desenvolverem todo o projeto, com você sentada a frente... não faz. São viagens pra registro de cédula, é banco, é não sei o que,

providenciando documentação, tem a contabilidade que você... agora mesmo eu tô registrando mais de 50 funcionários. Então, a contabilidade me solicita, o banco me solicita, o funcionário me solicita, o montador da máquina me solicita. Eu trouxe uma... pra você ter uma idéia, eu trouxe uma peça de uma máquina, agora, pra reformar e uma coisa pra ser entregue numa semana... eles levam 60 dias pra entregar pra gente. [...] Então, o meu dia a dia... o ano passado, em dezembro do ano passado, eu tive... agora recente eu tive tão cansada que eu não tava aguentando mais porque eu passei o ano, a colheita toda montando máquinas. (EmpA)

Seu cotidiano laboral é ocupado totalmente com a administração da empresa. Recentemente, no entanto, ela vem tomando algumas medidas para reduzir sua pesada carga de trabalho. Uma das medidas que tomou foi a de investir na infraestrutura física das propriedades para que ela não mais se ocupe e preocupe-se com certos problemas que frequentemente requerem sua atenção, além de assegurar que não terá problemas com os órgãos fiscalizadores. Uma de suas metas que, segundo crê, lhe proporcionará mais tempo livre é o encerramento de uma de suas contas bancárias. Ela pretende manter apenas conta em um único banco para simplificar seu cotidiano laboral, demasiadamente tomado por tarefas relacionadas às demandas bancárias.

Não obstante o desejo e necessidade de possuir mais tempo livre para dedicar-se a si própria, EmpA prefere não contratar um gerente para administrar seu empreendimento. Dois fatores, segundo sua avaliação, contribuem para essa postura. Primeiro, ela acredita que se tiver alguém que se encarregue das funções que ela executa, não restará muito para ela fazer. Segundo, ela não acredita que um gerente desempenhe as tarefas necessárias satisfatoriamente (pelo menos ao salário que ela considera que seu empreendimento está disposto a pagar).

[...] por que você não contrata um gerente bom pra isso? Não existe isso de gerente. [...] E outra coisa, gerente não resolve, a não ser que seja um gerente que você paga um

salário muito bom. E que, na verdade, se eu contratasse esse gerente, eu ia ficar ociosa, porque eu não ia ter o que fazer. [...] Então, eu quero... eu não trabalho com meu funcionário com um gerente dentro da fazenda. [...] o trabalhador rural ele é rebelde, ele não atende o gerente. O gerente... todo gerente de fazenda é odiado. Então, o que eu tentei e vem dando certo. Eu formo a equipe que cada um cuida de um setor. (EmpA)

EmpA está há 23 anos à frente dos negócios. Não obstante os problemas e dificuldades que enfrentou, de acordo com ela e seus informantes, seu empreendimento sempre foi conduzido com firmeza. Os relatos apontam que suas relações empresariais, sejam elas com funcionários, fornecedores, compradores ou concorrentes, são cordiais. Segundo relata, essa postura, o respeito e a admiração foram conquistados com o passar dos anos.

Ela possui basicamente dois tipos de trabalhador. O primeiro grupo é formado por colhedores que trabalham apenas na safra do café. Nos últimos anos, ela vem se esforçando para manter um mesmo grupo de aproximadamente 30 ou 40 pessoas. Para isso, como já foi mencionado anteriormente, ela os registra e lhes oferece trabalho por 6 meses consecutivos. No entanto, o número de trabalhadores desse grupo nem sempre é suficiente e ela chega a contratar mais pessoas, que permanecem por um período menor. No cume da safra do café ela contrata por volta de 80 trabalhadores.

O segundo grupo de trabalhadores é composto por aproximadamente 20 funcionários registrados que trabalham diariamente nas fazendas. Neste grupo existem pessoas que já trabalham em suas terras há mais de 15 anos. Alguns desses funcionários que possuem bastante tempo de casa foram contratados ainda jovens e hoje já se encontram mais amadurecidos, tendo alguns, inclusive, já constituído família. De um modo geral, EmpA confessa que prefere contratar pessoas jovens, de preferência aqueles que ainda não tiveram quaisquer vínculos de trabalho em outras propriedades. Como explica, só assim pode ter condições

de formá-los ao seu modo. Tanto ela quanto sua ex-cunhada e até um de seus funcionários – que trabalha com ela há mais de 15 anos – informam que EmpA tem uma relação muito amigável com os funcionários e até mesmo toma alguns cuidados com o bem-estar deles.

Eu gosto de ter o funcionário que é feito dentro da roça, que aprende a trabalhar dentro da fazenda, que aprimora a sua capacitação dentro da fazenda, que não vem com hábitos, com vícios de outras fazendas. Então, os meus funcionários são geralmente muito jovens. A equipe jovem, bem alimentados, que eu faço muita questão disso [...] hoje mesmo eu já liguei pra um deles pra conversar sobre a questão de segurança deles, das meninas deles. Porque eles se expõem demais, eles facilitam. [...] Existe uma tendência muito grande de implantar as máquinas colheitadeiras. As pessoas odeiam trabalhador, eu não suporto ouvir falar mal do trabalhador. Eu tenho problemas sérios com trabalhador. Mas, eu adoro gerar emprego, eu gosto demais. Eu acho que ele é o meu contribuidor. Eu zelo dele, da parte social, da parte da alimentação, tenho cuidado com eles porque eles também têm comigo. Se preocupam com a minha segurança. [...] “O cara foi ‘ofendido’ de cobra”. Na hora que eu cheguei eu peguei o cara, trouxe, levei no hospital e não achei quem fizesse um curativo e eu fui fazer o curativo dele todo. Eu achei ótimo porque com quinze dias estava são, trabalhando. [...] Eu gosto de ver o meu trabalhador ganhando dinheiro, eu gosto de ver eles com sua economia, com sua casinha lá na Barra Nova, com sua terrinha, com as coisas que compra. (EmpA)

É tipo assim: uma pessoa amiga. Chama atenção na hora que merece, joga duro na hora que tem que jogar, mas na hora que a pessoa... a hora que ela precisa uma conversa de amigo com o funcionário, ela tem também normalmente. (Fun1EmpA)

[...] é uma relação muito franca, muito direta, é uma relação muito respeitosa [...] ela é uma pessoa que não tem dificuldade de dirigir, ela tem essa facilidade de dar ordem, de decidir, de dizer o que quer e como quer. [...] Ela cuida dos empregados, dela. [...] me parece que tem uma visão de um cuidado mesmo, de um acompanhamento. (Ami1EmpA)

Entretanto, apesar dos cuidados dispensados e da boa relação que mantém com os empregados, segundo o seu próprio relato e o de um de seus funcionários, ela é extremamente criteriosa com relação ao desempenho de tarefas. Esse funcionário declara que ela orienta, acompanha, procura alocar o trabalhador na função para a qual ele tenha mais afinidade e capacidade. Também se mostra intolerante com a “preguiça” e o desrespeito.

Eu formo a equipe que cada um cuida de um setor [...] você vai descobrindo as aptidões de cada um. [...] você tem que ficar solto pra fiscalizar um e outro, bota fulano no despoldador, outro no secador e você vai supervisionar. [...] Agora, eu sou muito exigente com eles também. Sou exigente. Trabalhador ruim não fica comigo, não fica. Eu tenho um grupo que é muito bom. Eu tenho uma equipe boa. Eles têm que ser orientados, eles têm que saber o que está fazendo porque, senão não tem rendimento. (EmpA)

Começou a ser folgado, meio abusadinho, igual o povo fala, ela não suporta, não. Despacha... (Fun1EmpA)

Com relação ao mercado concorrente, ela parece travar, nessa esfera, boas relações. A observação não participante revelou uma situação que confirma tal percepção. EmpA estava no auge de sua colheita em meados de agosto de 2009, quando a correia de sua máquina despoldadeira de café se rompeu. Ela tentou adquirir uma em todo o comércio local, mas não conseguiu. Para não interromper o processo, o que acarretaria num aumento de custos e, conseqüentemente, redução da lucratividade, EmpA buscou informações sobre onde conseguiria uma peça similar (encomendar uma nova levaria dias ou até semanas). Em poucas horas, ela solucionou o problema. Informada que, numa fazenda vizinha, havia um equipamento semelhante, ela dirigiu-se até a propriedade (cujo proprietário ela sequer conhecia) e conversou com um

funcionário que forneceu o número do telefone do fazendeiro. Por telefone mesmo, conseguiu uma correia emprestada. Diante dessa situação ela apresentou iniciativa, prontidão, agilidade e, principalmente, habilidade de comunicação. Isso permitiu que sua máquina continuasse em funcionamento e não comprometesse o andamento do trabalho.

As declarações convergem no sentido de indicar que as relações com os concorrentes, fornecedores e clientes também são boas. A propósito, pode-se falar que existe até certa admiração por parte dos compradores. Em suas falas, repercutem o respeito e o reconhecimento de que o patrimônio de EmpA foi construído a custo de muito trabalho e dedicação.

Nos depoimentos colhidos da própria EmpA ou de outros informantes, um termo sempre esteve presente: dedicação. De acordo com essas falas, quando ela se dedica a algo, ela o faz de corpo e alma. Na infância, quando apenas estudava, conta-se que era uma aluna exemplar. Depois que se casou, comportou-se, na opinião dela própria, do irmão e da ex-cunhada, como uma dona de casa extremosa: cozinhava muito bem, costurava, bordava, cuidava e organizava a casa com esmero. Assim, em todos os projetos em que se envolveu, pareceu demonstrar uma dedicação integral, como foi o caso da construção da casa em que ainda reside. Nessa empreitada, ela esteve à frente de tudo, desde a compra do terreno até o acabamento final, incluindo decoração e jardinagem.⁴⁹ Com relação à educação dos filhos, os relatos dão conta de que ela esteve sempre presente, tomando todos os cuidados para que eles tivessem uma boa formação. Assim também procedeu quando se tornou cafeicultora, levando

⁴⁹ Seu envolvimento chega ao ponto de ela centralizar algumas tarefas. Por exemplo, em um dos dias da observação não participante, um de seus funcionários, que também realiza atividades na sua residência, revelou, em conversa informal quando a pesquisadora apreciava o jardim da casa, que EmpA, quando fez o jardim, contratou uma paisagista mas foi ela (EmpA) quem decidiu que plantas comporiam o jardim e a forma e o local em que seriam plantadas.

muito a sério essa opção, traçando metas, buscando investimentos e qualificando-se para adquirir o conhecimento profissional necessário para a gestão de seu empreendimento. Em suas falas, transparece que a satisfação de crescer, o desejo e a necessidade de melhoria contínua têm uma acentuada relação com sua capacidade permanente de dedicar-se a tudo aquilo que faz. Ao que parece, todos os seus empreendimentos, sejam de cunho pessoal ou profissional, são marcados pela dedicação e inteireza.

Os relatos associam a dedicação da empresária à sua busca por aprendizagem, seja através da participação em cursos, seminários, eventos, seja por meio de leituras técnicas relacionadas ao tema de interesse. Essa disposição em aprender resulta, muitas vezes, em ganho de qualidade para o café e a produtividade de seu negócio. Acompanhando as tendências, observando as práticas bem-sucedidas, ela tenta aplicá-las, adaptando-as à sua própria realidade, pois, segundo o que relata, ela já pôde perceber que nem sempre o que se desenvolve em uma região dá bom resultado em outra. Atualmente, por exemplo, vem fazendo a poda de suas plantas através do esqueletamento⁵⁰ ao invés da recepa,⁵¹ que era a técnica utilizada na região. Essa mudança tem proporcionado, segundo ela, uma planta mais vigorosa e produtiva.

[...] aprender sempre sobre a minha profissão, eu não passava um domingo que eu não sumia pra dentro das roças de café dos outros, pra entrar e descobrir e aprender. Ler tudo quanto é livro que eu podia ler e fazer todos os cursinhos que aparecesse sobre café. Seminários fora, aqui, fora, em São Paulo, eu fui em tudo. Então, eu precisava aprender. [...] Você nunca sabe demais. [...] Então, eu estou sempre observando quem faz melhor e procurando fazer igual. [...] Eu não fiquei errando por conta própria, aprendendo por conta própria, não. Eu sempre procurei me

⁵⁰ Tipo de poda em que se corta os ramos de produção do cafeeiro a certa distância do tronco, normalmente entre 30 a 40 cm de comprimento.

⁵¹ Um tipo de poda baixa, realizada a 40 cm de altura, eliminando-se toda parte vegetativa do cafeeiro.

informar o que era melhor, o que era mais novo em café. Agora eu tô plantando um tipo de café que dentro da pesquisa já é o melhor, o mais adequado lá pra minha região, sempre orientada por pessoas capacitadas. [...] Mas eu tô fazendo conta agora. Se eu produzo com 150 reais hoje uma saca de café, eu vendendo por R\$ 300, eu tô ganhando R\$150. Essa conta... foi essa conta que eu não fiz naquele momento por falta de experiência por falta de... por acreditar muito no câmbio. (EmpA)

Hoje eu não tenho função exata, não, porque quem trabalha com ela tem que tá preparado para o que ela mandar. [...] Ela procura sempre, que aquela pessoa que já está ali com ela aprenda a fazer aquilo do jeito que ela quer. Inclusive tem funcionários na fazenda dela que tomaram curso, agilizado por ela, pra pode aprender coisas novas. Ela é uma pessoa assim: ela procura primeiro, adaptar aquele funcionário que ela já tem antes de botar outro pra fazer aquilo. [...] A gente vê ela fazendo as coisas no dia a dia, as coisas do trabalho dela no dia a dia a gente vai e aprende também, por causa da gente ver. Quem tiver interessado aprende muito com ela. (Fun1EmpA)

[...] ela lê, ela compra literatura sobre inovações, questões sobre o cultivo do café. Acho que ela é uma pessoa, assim, muito inteira no que ela faz. (Ami1EmpA)

EmpA comanda todos seus experimentos de uma maneira centralizadora. Ela, na maioria das vezes, está à frente sugerindo, orientando, consultando (quando necessário) e tomando suas decisões. Intensamente envolvida com as atividades das fazendas, acredita que esta postura é um grande diferencial. Toda decisão relacionada ao empreendimento passa por suas mãos, pois acredita conhecer desde as peculiaridades do seu produto, as características de cada uma de suas propriedades, até o perfil de seus funcionários, a exigência do mercado e as demandas do negócio. Não só as decisões importantes são de sua responsabilidade. Ela também se encarrega de orientar diretamente o trabalhador na execução das tarefas mais simples e, quando necessário, as executa junto com ele. De acordo com o corretor de café que foi entrevistado,

essa atitude é respeitada pelos concorrentes, pois, na maioria das vezes, eles instruem, mas não ficam à frente e acabam tendo os resultados comprometidos. EmpA se refere a práticas que desenvolve em suas fazendas com a ajuda de seus funcionários como se suas propriedades fossem laboratórios. Segundo ela, muitas vezes, essas experiências resultam em incremento da produção, crescimento de produtividade e melhoria da qualidade do produto, por conseguinte, aumenta a rentabilidade do empreendimento.

Depois que passa a colheita eu vou pra dentro da roça, pego aí dois, três, quatro trabalhadores que são cuidadosos. Eu não boto os de fora porque eles não sabem fazer e eu vou várias vezes na semana. Primeiro eu pego essa quadra. Essa quadra vocês vão fazer assim, assim, assim... o que cada pé de café exige. Aí, é uma coisa que eu faço... Eu mesma vou pra dentro da roça e mostro o que tem que fazer: corta aqui, corta ali. [...] Eles me elogiam muito nisso aí, porque eu falo, eu vou pra dentro da roça. Vou, fico lá, tomo chuva, tomo sol. [...] Eu adoro fazer experiências na minha roça. Eu espero um ano pra ver o resultado. Eu tive um tipo de trabalho, mesmo, que eu mandei fazer dentro da minha roça que foram algumas pessoas lá pra ver. Eu sou muito curiosa. Dá certo porque eu sou muito curiosa. As mulheres que podam e desbrotam minha roça, eu vou com elas e eu mesma desbroto o pé de café pra mostrar como é que faz. É a coisa de soltar o serviço. Por isso é que eu falo: gerente não faz isso. Sou eu que solto o serviço pra eles. (EmpA)

Ela acompanha tudo. Cada coisinha ela acompanha tudo. [...] ... ela conversa muito com os funcionários. Inclusive, nas fazendas, quando ela quer fazer uma coisa ela chama todos os envolvidos ali, discute aquilo, pergunta como é que fica melhor. Até tem coisa nas fazendas que ela dá preferência do jeito que os funcionários indica até porque, pelas próprias condições de trabalho deles e facilita mais... Ela escuta muito as pessoas que trabalha com ela. [...] Porque ela é uma pessoa, assim, que apesar de lidar com muita coisa, mas, tudo que ela faz tem que ter... a palavra final é sempre dela. Jamais a gente decide alguma coisa sem consultar. (Fun1EmpA)

As observações, os estudos e as experiências desenvolvidas por EmpA dão condição para que ela tenha mais subsídios para avaliar as situações e tomar decisões. Essa postura investigativa contribui na escolha do tipo de muda de café que irá adquirir, na seleção das sementes que irão ser plantadas para cobertura do solo que deve ser protegido para evitar a erosão, na decisão e orientação a respeito de como proceder na poda da planta e, sobretudo, na escolha dos trabalhadores que irão acompanhá-la.

Os depoimentos parecem convergir para a construção de uma imagem da empresária como uma pessoa dedicada e firme na condução do negócio e atenta às oportunidades. Aliás, em se tratando da atenção às oportunidades, segundo seus próprios relatos, a empresária não só busca as linhas de crédito disponíveis para financiamento do agronegócio, como procura conhecê-las. De um modo geral, os processos de tomada de empréstimos são lentos e burocráticos, o que levam muitos a desistirem durante o curso do processo. Apesar dessas dificuldades, ela não se intimida e, quando necessário, toma dinheiro emprestado em instituições bancárias para alavancar seu empreendimento.

Os relatos são convergentes quando tratam da postura atenta da empresária no tocante ao comportamento do mercado. Há certo tempo, ela tem notado que a diversificação seria uma alternativa viável para seu empreendimento. Desde então, empreendeu esforços para adquirir uma fazenda com o objetivo de desenvolver atividades de pecuária. Depois de várias pesquisas, comprou uma propriedade com os recursos oriundos da venda de uma parte do terreno contíguo à sua residência (que era ocioso) e passou a investir na nova propriedade, preparando a terra, plantando pasto, fazendo cerca, curral e outros benefícios. Decisões planejadas e pensadas, principalmente depois que, por falta de experiência no ramo, não negociou muito bem a venda de um gado em função de a fazenda ainda não estar adequadamente preparada para receber

os animais. Esse fato confirmou a necessidade de se encarar a pecuária de corte com o mesmo profissionalismo com que trata a cafeicultura. Assim, ela, recentemente, optou por vender sua residência para dar continuidade aos investimentos. Apesar de não ter tido o apoio dos filhos, ela realizou a venda, sentindo-se satisfeita com o preço pago pelo imóvel.

Eu peguei a fazenda, praticamente, é... acabada ... pra adquirir uma fazenda com custo menor, você tem que comprar uma fazenda que não esteja pronta. [...] E o gado, na verdade, inicialmente... que eu comprei o gado, depois não deu muito certo, porque eu... eu até comprei bem, mas vendi mal. Em função até da fazenda não estar pronta, porque você faz a coisa de todo jeito, “armengado”, como eu costumo dizer. Sem cerca, sem certos critérios e aí o gado, o insucesso é total. [...] Eu mandei fazer um levantamento agora de uma barragem que tem lá, que, por sinal, tá até quebrada, eu vou precisar consertar e tem um desnível de 30 metros pra dentro de uma manga que com, tipo assim... 2.000 metros de mangueira eu consigo jogar água pro meio dessa manga, por gravidade. E antes, o proprietário botava o gado pra sair dessa manga e descer mais de 1 quilometro. (EmpA)

Como qualquer empresário competitivo, EmpA busca opções de investimento que aumentem sua lucratividade e meios que, sobretudo, reduzem seus custos. Apesar de ter declarado que se sente muito satisfeita em ter um negócio que gera emprego, ela não deixa de tomar decisões com a finalidade de reduzir seus custos totais, melhorar o aproveitamento dos materiais e dar agilidade aos processos, mesmo que tais medidas impliquem em diminuição da contratação de mão de obra. Outra forma que ela encontra de baixar seus custos se dá através da aquisição de equipamentos usados. De acordo com seu relato, ela não se incomoda, por exemplo, em buscar alternativas de compra de materiais usados em ferro-velho ou de viajar por quilômetros para fazer uma

compra de um equipamento de segunda mão, desde que ela julgue necessário e oportuno para seu empreendimento.

[...] eu comprei uma terra de um cara que ele me vendeu essa terra nove alqueires, um brinco a terra. Ele construiu uma casa dentro da terra, gastou 15 mil e ficou sem dinheiro. Vendeu a terra. Eles morrem de medo de... é uma coisa que eu não tenho medo é de hipotecar o imóvel, porque uma hipoteca de imóvel não quer dizer que o imóvel não é mais seu, porque se você toma com a disposição de pagar. [...] esse ano eu desativei os cochos de degomagem de café. Comprei uma maquininha que me custou hoje sete mil reais, que as horas extras que eu iria gastar, lá, eu pago a máquina num ano para desmucilar o café. Procurar secar bem esse café pra fazer uma qualidade boa pra você não ter prejuízo. [...] dois anos aqui atrás eu comprei um maquinário da região de Brejões, que são as máquinas que eu necessitava, montei uma estrutura de um galpão com 6 secadores dentro desse galpão. Eu fui lá, olhei, descobri esses secadores lá. [...] o ano passado eu virei a campeã dos ferros-velhos. Tudo o que você imaginar você acha dentro dessa cidade, ninguém imagina o potencial que ela tem, assim, de fornecer mão de obra e essa “bagulhada”. [...] Porque você vai comprar, você vai fazer uma fornalha, então, você compra no ferro-velho o material pela metade do preço. (EmpA)

Uma das provas da expansão da sua empresa é o crescimento do número de propriedades e de hectares e a ampliação do número de covas de café. Ela iniciou seu empreendimento com uma propriedade de 77 hectares, dos quais apenas 40 hectares estavam plantados com 65 mil covas, mas sem estrutura física nenhuma. Hoje, ela tem 3 propriedades que totalizam 852 hectares e 275 mil covas de café (Quadro 6).

6.1.1.2 Análise do caso

Esta discussão gravita, inicialmente, em torno dos aspectos ligados à ação gerencial e empreendedora e, posteriormente, em torno dos aspectos pertinentes às relações de gênero que nortearam a análise do caso.

6.1.1.2.1 Aspectos relacionados à ação gerencial e empreendedora

Como foi discutido no referencial teórico, as ações gerenciais e empreendedoras são necessárias para o funcionamento, sobrevivência e, sobretudo, crescimento de uma organização. Desse modo, o empresário desempenha as duas ações simultânea e continuamente. Na análise do cotidiano laboral de EmpA verificou-se que tanto as atividades de cunho gerencial, quanto as de cunho empreendedor fazem parte do seu dia a dia como empresária rural.

No rol das ações empreendedoras, a inovação é algo fortemente esperado. A inovação está ligada à transformação de ideias em fatos concretos e dinâmicos que, por sua vez, são percebidos como inovador pelo grupo social. Ao se analisar o caso do AT, observou-se que, em alguns momentos, o pioneirismo está presente no negócio. A disposição da empresária para aprender, somada à sua dedicação e à sua capacidade de perceber e prestar atenção ao ambiente, que foram relatadas por ela própria e pelos seus informantes, contribuem, de certa forma, para a introdução de práticas inovadoras, não exatamente criadas por EmpA.

A análise do conteúdo das falas dos entrevistados indica que a dedicação se apresenta como um elemento muito presente nas ações da empresária. Os informantes declararam que na infância ela se aplicava aos estudos para ser uma boa aluna, durante o matrimônio se empenhava para ser boa mãe e boa dona de

casa e, depois da separação, quando se tornou empresária rural, também se dedicava à empresa para alcançar os melhores resultados.

Na fase de empresária, os relatos apontaram que a dedicação esteve presente em muitas das atividades laborais nas quais se envolveu, principalmente no início de sua carreira, quando tinha pouco conhecimento sobre o ramo. O desejo e a necessidade levaram-na a mergulhar de corpo e alma no trabalho, a ponto de dedicar-se integralmente não só para superar os obstáculos impostos, mas, primordialmente, para provar a si mesma e aos outros que era capaz de tornar-se independente, ou seja, que era capaz de sair da esfera da mera reprodução para a produção.

Essa dedicação está associada à busca constante de aprendizagem e atualização. Aliás, a disposição para aprender é apontada por diversos estudiosos que teorizam sobre o empreendedorismo como um atributo do indivíduo empreendedor (FILION, 1991; JULIEN, 2010; NELSON; WINTER, 1982; TIMMONS, 1989). De acordo com Filion (1991, p. 64), uma das coisas mais importantes para o empreendedor é “estar num processo dinâmico de aprendizagem”, ou seja, estar indefinida e continuamente aprendendo. É verdade que o pensamento de Filion (1991) ainda se prende à figura do sujeito empreendedor. No entanto, nada impede que essa sua visão do papel da aprendizagem para o desenvolvimento do negócio possa muito bem ser aplicada à noção de ação empreendedora. A busca pelo aperfeiçoamento e pela capacitação se mostra, de fato, como uma ação imprescindível para dotar qualquer empreendimento de ferramentas capazes de garantir sua sobrevivência e competitividade num cenário volátil.

No caso de EmpA, depois da separação e ao lidar com agronegócio, a busca por qualificação revelou-se uma ação imperiosa e inadiável. A determinação e o entusiasmo para aprender foi identificado no discurso de EmpA, na medida em que ela reforça que todas as suas ações visavam a

aprendizagem. Segundo seus relatos, ela não poupava seus finais de semana, se naquela ocasião houvesse uma oportunidade de aprendizado. Processo de aprendizagem que se dava através de cursos e seminários ou de suas visitas e experiências nas roças. Sua ex-cunhada confirma essa disposição quando declara que o fato de ela não possuir um título universitário não a impediu de instruir-se e prosperar. Seu gosto pela leitura e, principalmente, a vontade de aprender (e de aprender rápido) permitiu-lhe tornar-se bem-sucedida no ramo. Ademais, por vislumbrar o impacto da qualificação no desempenho do negócio, os funcionários são estimulados a se envolverem em processos de aprendizagem e inovação. Esse fato, de certa forma, contribuiu para o aprimoramento de certas habilidades de articulação e comunicação, que, por sua vez, colaborou para o desenvolvimento subsequente de certa capacidade de realizar ações, anteriormente projetadas no campo da imaginação. Decisões como a venda de bens imóveis que não dão renda e apenas geram custos e a aquisição de propriedades que, através de uma aplicação racional de recursos, podem proporcionar não só renda como também ganho passaram a figurar como exemplos de ações empreendedoras eficazes.

As transformações políticas, sociais e econômicas mudam o ambiente de negócios do mundo inteiro. Aprender a reagir pronta e positivamente às mudanças e até mesmo saber antecipar-se a elas, ou seja, qualificar-se para minimizar os traumas ou tirar vantagens das mudanças constitui-se em uma ação empreendedora nem sempre tão simples de ser executada. Retomando Filion (1991), seu conceito de visão diz respeito a uma imagem projetada no futuro. Relativizando essa posição, dir-se-ia que uma visão refere-se ao lugar aonde o empreendimento almeja chegar. No caso específico de EmpA, suas ações sempre miraram alcançar uma melhor posição no mercado em que atua, o que, de certa forma, seu empreendimento tem conseguido atingir. Pelo menos foi isso que transpareceu nas falas dos informantes.

No entanto, o conceito de visão não deve ser entendido apenas como projeção que toma exclusivamente o futuro como base de análise, pois envolve também aspectos ligados ao presente e ao passado. As experiências passadas são retomadas como parâmetro para não repetir os erros antigos; suas ações procuram igualmente absorver alterações do ambiente atual. Muito embora, as ações busquem ou apoiem-se, predominantemente, na prospecção, a observação atenciosa do ambiente no qual o empreendimento está inserido, a experiência vivida e as ações de cunho prospectivo guiam o negócio para a diversificação, como é o exemplo da adoção da pecuária de corte, que se apresenta como uma alternativa promissora para o futuro do empreendimento. Dentro desta perspectiva, as ações empreendedoras levadas a efeito ao longo dos anos trouxeram a conclusão de que trabalhar apenas com uma única cultura é por demais arriscado no contexto atual e no cenário que se forma para os próximos anos do agronegócio.

Segundo o que se apurou através dos relatos, a atual vitalidade do empreendimento é fruto principalmente de ações empreendedoras que dizem respeito ao trabalho de planejamento e de definição de estratégias de crescimento. Dessa forma, o negócio constitui-se numa empresa de fato, e não simplesmente numa fonte de subsistência.

No que tange à trajetória pessoal da empresária, seu dia a dia é literalmente tomado por atividades que envolvem a gestão do negócio. Contudo, ultimamente, decisões tomadas recentemente e certos investimentos realizados em infraestrutura têm como objetivo diminuir o ritmo e a carga de trabalho da empresária. Aliás, essas decisões e mudanças não visam somente à diminuição de trabalho. Na verdade, a tentativa de delegar certas atividades aos funcionários, melhorar as instalações e adquirir maquinários e equipamentos que aumentam a produtividade das propriedades rurais constituem ações empreendedoras destinadas a manter a empresa competitiva e em ascensão.

Vale salientar que os informantes creditam boa parte do crescimento do negócio ao fato de suas ações empreendedoras se basearem também na valorização dos relacionamentos interempresariais e interpessoais. Castells (1999) chega a afirmar que um dos motivos que têm contribuído para a crescente participação da mulher no mercado de trabalho é a sua habilidade de relacionamento. Não que elas tenham nascido com tal habilidade ou que esta seja exclusiva delas. Na realidade, a estrutura patriarcal na qual as mulheres foram criadas deu condições para que elas aprofundassem o desenvolvimento dessa habilidade. Na verdade, o atual ambiente de negócios exige cada vez mais ações que ponham em relevo o relacionamento, antes restrito à esfera privada (CASTELLS, 1999).

De qualquer modo, no AT notam-se ações voltadas para o bom desenvolvimento de relações interpessoais e interempresariais. Embora algumas ações da empresa remetam a certas preocupações com o bem-estar dos funcionários, não há tolerância com o descompromisso dos colaboradores. Na empresa, é comum a prática de se ouvirem os empregados. No entanto, as decisões ficam concentradas sempre nas mãos da proprietária do empreendimento. Não há, portanto, participação no processo de tomada de decisões.

Um dado muito presente no mundo dos negócios e, sobretudo, muito próprio de ambientes capitalistas é a competição. A competição pode se manifestar de várias formas, mas, em geral, envolve a disputa entre pelo menos duas partes que se interessam por um mesmo recurso ou objeto considerado limitado (PORTER, 1999). De acordo com as informações colhidas, EmpA, no decorrer de sua vida, sempre apresentou certa capacidade e disposição para competir. Aliás, a competição esteve presente em sua vida desde a infância, quando preferia as brincadeiras que envolviam disputa ao invés de brincadeiras

de caráter mais pacífico ou quando disputava o colo e atenção do pai com uma das irmãs.

O AT mostra-se afeito à competição. A maior parte das ações é de cunho negociador, mas também há aquelas com caráter de disputa. Aliás, os depoimentos revelam que o empreendimento se destaca no meio empresarial em que se relaciona.

Já foi mencionado que as ações gerenciais não podem ser separadas das ações empreendedoras. Ambas não só estão presentes no cotidiano laboral de uma empresa, como são necessárias para o seu desenvolvimento. No caso do AT, há alguns elementos marcantes na sua administração. Essas marcas, por sua vez, têm relação com a história pessoal da empresária. A disposição para aprender e atualizar-se continuamente, a atenção ao ambiente e, por conseguinte, a visão de que determinadas atividades podem ser promissoras, a preocupação e o investimento pessoal e profissional no desenvolvimento de conhecimento e competências, a criação e manutenção de relações de parceria com o ambiente externo e interno e a definição de estratégias que visam o crescimento profissional e, sobretudo, empresarial são encontradas na história da empresa e na história de vida da empresária.

6.1.1.2 Aspectos ligados às relações de gênero

As relações de gênero atuam no o dia a dia de qualquer indivíduo. Ao analisar a história de vida de EmpA verificou-se que existem questões de gênero que estão presentes em todos os momentos. Às vezes, essas questões são explícitas, mas em muitos instantes estão ocultas, disfarçadas atrás de algumas posturas ou nas entrelinhas dos discursos. A análise deste caso revelou a existência, por parte da protagonista e dos demais atores sociais, de uma tentativa de reversão de papéis. Em outras palavras, a dificuldade de se aceitar

uma mulher atuando num ambiente em que homens predominam, como no agronegócio, fez com que aqueles que se relacionam com ela a percebessem, ao mesmo tempo, com “trejeitos” masculinos e femininos. Essa dificuldade em parte pode ser explicada através do pensamento de Hirata (1989), quando percebe que, na divisão sexual do trabalho, couberam aos homens as tarefas produtivas de caráter público e às mulheres as tarefas reprodutivas de domínio privado.

Com efeito, os papéis desempenhados por homens e por mulheres na sociedade não estão ligados a uma pretensa essência masculina ou feminina. Na verdade, como argumenta Bourdieu (2007), são construídos socialmente. Para o sociólogo francês, existe certa constância das estruturas simbólicas sobre as quais se apoiam as representações da divisão sexual do trabalho. Tal divisão não só existe na materialidade das práticas como também existe nas “mentes” das pessoas. Da mulher, esperam-se atitudes relacionadas ao cuidado, à docilidade e à emotividade, por exemplo; já com relação aos homens, desejam-se posturas mais racionais, agressivas, ousadas, competitivas e objetivas. De acordo com Montserrat (1999), a escola e a família têm um peso bem grande na constituição dessas posturas, ao ensinar a criança a tornar-se uma menina ou um menino. Tendo em vista que essa expectativa, tanto com relação ao homem quanto com relação à mulher, também se configura como uma construção social, a inserção de uma mulher em um ambiente dominado por homens pode criar dicotomias a respeito do seu papel, pois, como discutiu Montserrat (1999), a sociedade determina como devem ser e se comportar as mulheres e quais são suas possibilidades e limites. Assim, quando um indivíduo não age de acordo com o que foi determinado pela sociedade ou não segue seus “modelos de conduta”, uma série de confusões pode ser gerada. Isso pode ocorrer porque um ambiente “masculinizado” demanda posturas forjadas socialmente e que são associadas à “natureza” masculina. O inverso também ocorre. Mas o debate a respeito das

relações de gênero abre a possibilidade de se desconstruir e desnaturalizar o feminino e o masculino. Para Sardenberg (2004), o grande avanço nos estudos feministas se deu quando o conceito de gênero foi elaborado e conceituado como uma construção social das identidades sexuais, pois isto permitiu que se abarcassem tanto certas tendências universais em relação ao masculino e feminino, como suas especificidades históricas e culturais. Em outros termos, permitiu-se “pensar ‘a mulher’ e mulheres e homens como construções históricas” (SARDENBERG, 2004, p. 23).

Siqueira (2002) alerta para o fato de que, não obstante a crescente participação feminina no mercado de trabalho, parece ainda ocorrer uma “territorialização” do trabalho feminino. Isso explica porque tanto EmpA quanto seus informantes expressam, de alguma forma, a ideia de que o agronegócio é um espaço predominantemente masculino. Poucas são as mulheres que adentram nesse ambiente e, principalmente, que se destacam nele. No entanto, a “territorialização”, referida por Siqueira (2002), tem sido aos poucos e em alguns momentos arroteada e EmpA, de certa forma, tem conseguido construir para si, enquanto mulher, um lugar dentro desse ambiente tomado por homens.

Aliás, EmpA parece ter introjetado a “lógica da eficiência” como forma de adentrar em um meio predominantemente dominado por homens, assim como as bancárias que Segnini (1997) pesquisou e que adotaram a estratégia do aumento de produtividade para conquistar novos espaços de trabalho em ambientes tradicionalmente masculinos. É bem verdade que EmpA pensa que a construção do seu espaço nesse ambiente só foi possível porque ela se comportou da forma como ela acredita que um homem deve se comportar. Ao que parece, um processo não só de resistência, mas de acomodação, como postula Anyon (1984), estão presentes no discurso da empresária. Para a educadora, a construção da identidade sexual de gênero, ao invés de ser resultado de uma imposição unilateral da sociedade, envolve um processo

permanente de acomodação e resistência. A acomodação e a resistência desenvolvem-se como dois lados de um mesmo processo através do qual as mulheres nem aceitam nem rejeitam totalmente os imperativos do seu gênero. A maioria das mulheres opta (tanto consciente, quanto inconscientemente), preferencialmente, por “tentativas cotidianas de resistir à degradação psicológica e à baixa autoestima” que resultam da “aplicação exclusiva e total das ideologias correntes de feminilidade enquanto submissão, dependência, domesticidade e passividade” (ANYON, 1984, p. 30). As tentativas das mulheres em mediar a contradição entre feminilidade e competência tal como é socialmente definida “exibem resistência cotidiana e acomodação cotidiana” (ANYON, 1984, p. 30). Assim, a acomodação e a resistência nada mais são do que “modos cotidianos de atividades” que oferecem às mulheres caminhos para negociarem individualmente o sentimento social de conflito ou opressão. Vale salientar, no entanto, que nem toda ação das mulheres é uma instância de acomodação ou resistência. Ou ainda, uma determinada ação, em um determinado contexto, pode ser expressão de acomodação e numa outra situação pode expressar resistência. No caso de EmpA verificou-se que, por um lado, há indícios de *passividade*, quando ela apresenta aqueles atributos que foram cultural e historicamente associados às mulheres. Às vezes é possível flagrar ela própria se adjetivando, como se quisesse deixar claro que, não sendo homem, ela pelo menos é uma mulher que se aproxima do homem nas suas relações empresariais. Mas, por outro lado, há vestígios de *atividade*, quando a empresária não permite que sua condição feminina se constitua num empecilho que obste sua atuação, podendo então sobressair-se num meio predominantemente masculino, resistindo aos papéis femininos estereotipados e manifestando as qualidades que o contexto social espera que sejam expressas apenas por homens. Em outras palavras, no processo de construção social, os indivíduos não são apenas vítimas, eles também são atores.

Tendo em vista que o processo de construção da identidade humana possui, simultaneamente, caráter ativo e passivo, as trocas sociais vividas por EmpA durante o matrimônio também contribuíram para a sua formação. A empresária não só confirma que boa parte da sua educação se deu com o marido (principalmente, porque se casou demasiadamente jovem), como também admite que sua postura diante dos negócios foi influenciada pelo modo como o marido conduzia suas relações empresariais. A empresária, inclusive, admira a sua postura, apesar do sentimento de mágoa com relação ao ex-parceiro com quem, por sinal, não fala desde 1986, quando se desquitaram.

Como argumentaram Berger e Luckmann (2010), a socialização experimentada por EmpA na infância (socialização primária), quando preferia as brincadeiras que envolviam competição, e mesmo mais tarde, ao lado do marido quando acompanhava sua rotina de trabalho (socialização secundária), de certa forma, promoveu um processo de interiorização que contribuiu para a construção da sua identidade. O caso de EmpA é um caso exemplar de que a questão de gênero (a vivência social e subjetiva do que seja feminilidade ou masculinidade) é social e historicamente situada.

Ainda com relação ao processo de construção da identidade de gênero, EmpA, assim como a maioria das mulheres da sua geração e que viviam nas mesmas condições, foi criada por uma sociedade em que o papel da mulher era casar, ter filhos, ser boa mãe, boa esposa, conseqüentemente, boa dona de casa. E EmpA correspondeu às expectativas. Tanto assim que, apesar de sofrer violência na sua relação conjugal, demorou praticamente 18 anos para separar-se e desvincular-se, parcialmente, dessa construção. A violência conjugal durante o casamento se expressava de diversas formas. A dependência econômica com relação ao parceiro e a preocupação com a educação e manutenção dos filhos, segundo a empresária, foram os principais motivos da sua permanência nesse relacionamento por tanto tempo. Essas razões a impediram de romper os laços

com o cônjuge, ademais, ele não permitia que ela trabalhasse para não tornar-se independente. No entanto, não se pode negar que a dependência não era apenas econômica, porque EmpA foi criada numa época em que casamento deveria ser para a vida toda. Daí pode-se inferir que o desquite significava negar parte do papel feminino de ser uma companheira exemplar. Segundo a empresária, o relacionamento foi rompido quando se esgotaram todas as possibilidades de reconstrução da relação. A iniciativa de separação, inclusive, partiu do marido, pois ela ainda estava presa à ideia socialmente construída de que cabia ao homem o provimento do lar. Aliás, o marido dificultou de todas as formas a divisão dos bens, tentando impor empecilhos de toda natureza que pudessem favorecer a independência da ex-mulher. No entanto, apesar das manobras realizadas pelo ex-marido no processo de partilha no intuito de agigantar os obstáculos que ela enfrentaria para manter-se sem ele, EmpA conseguiu, não obstante os prejuízos econômicos iniciais, administrar sua carreira empresarial e, sobretudo, destacar-se no meio. Tal destaque, inclusive, deu a ela um *status* de “guerreira” na visão de seus espectadores. Essa imagem de guerreira, de lutadora, de batalhadora está relacionada a características que foram construídas socialmente como típicas do mundo masculino, pois quem vai à luta, à guerra e às batalhas são os homens (HIRATA, 1989). De um modo geral, as mulheres, quando estão nesses ambientes, exercem função de suporte (enfermagem e assistência social). Quando os informantes denominam EmpA de “guerreira”, “batalhadora” etc., de certo, incorporam a ideia de que, depois que se separou, EmpA foi colocada diante de um combate e de que ela se esforçou sobremaneira, sem apoio de ninguém, e conseguiu vencer a batalha que a vida lhe impôs. Na verdade, ela respondeu às demandas do meio, não obstante as barreiras impostas. É complicado afirmar que quando uma mulher não exerce o papel que lhe foi dado pela sociedade, ela deixa de ser mulher e transforma-se em algo sobre-humano. No entanto, aqueles que se relacionam com EmpA,

sejam eles tanto seus funcionários quanto seu principal comprador, de um modo geral e em algum momento de suas falas, a tratam dessa forma simplesmente porque ela foge ao estereótipo daquilo que se convencionou esperar da mulher.

Parece haver, nas pessoas, certa dificuldade em enxergar a mulher bem-sucedida profissionalmente, principalmente em certos ramos que o senso comum considera como mais pertinentes aos homens. Como notaram Cappelle et al. (2004, p. 6), “as relações de gênero devem ser consideradas como práticas discursivas que refletem e distribuem manifestações de poder e resistência entre as pessoas, de acordo com os interesses dos grupos que se organizam e se enfrentam”. Nessas situações, quando o que seria “natural” não ocorre, a figura que quebra o paradigma precisa ser revestida de adjetivos grandiosos, a fim de se sustentar que o que de fato se têm diante dos olhos é uma distorção rara e que não pode se converter em regra. Assim a mulher que alcança sucesso no agronegócio não é *qualquer* mulher, mas alguém que, sabe-se lá por quê, foge aos padrões “naturais” do que se entende como mulher. Trata-se de um desvio do que é considerado padrão. É o inusitado que precisa urgentemente ser nomeado, a fim de ser compreendido, ainda que vagamente. Assim, nesses casos, não se pode falar de uma mulher comum, mas de uma mulher agigantada, uma guerreira, uma batalhadora, e daí por diante... Na medida em que ela entra nesse segmento empresarial e logra êxito, há um estranhamento das pessoas porque ela se torna alguém que “destoa” das outras que pertencem a seu gênero.

O paradoxo também é dos atores sociais porque eles têm dificuldade de falar de uma figura como ela, que é “diferente”, que se “destaca”, que “não cabe” nesse meio, mas que se impôs nesse ambiente e, inclusive, construiu para si um lugar a duras penas como uma mulher. Trata-se, na verdade, da dificuldade de defini-la ou encaixá-la num estereótipo ou ainda enquadrá-la nas classificações existentes. Os estereótipos de gênero avultam na fala dos informantes quando, por exemplo, tomam a figura masculina como o elemento

forte de uma relação de comparação, relegando a mulher à posição de elemento comparado, cuja meta sempre será o de se adequar ao padrão (masculino).

No caso da EmpA, às vezes é possível flagrar ela própria se adjetivando, como se quisesse deixar claro que, não sendo homem, ela pelo menos é uma mulher que se aproxima do homem nas suas relações empresariais. O fato de escolher uma área de trabalho predominantemente masculina contribui para que ela mantenha uma postura, em suas relações, que ela denomina de “masculinizada”. Como minoria neste meio empresarial, EmpA, de acordo com a visão de Cappelle e Melo (2010), faz parte de uma exceção que serve para confirmar a regra vigente pois, de um modo geral, o agronegócio é um ambiente predominantemente masculino, ou seja, a presença feminina no agronegócio reafirma a construção social de que este não é um espaço “para mulheres”. Mesmo compartilhando da crença na essência feminina, ao seu modo, EmpA se recusa a desempenhar o papel que, na verdade, foi construído socialmente para mulher.

A influência dos estereótipos de gênero também fica evidente quando os informantes dizem que EmpA se comporta de forma dócil e camarada, como uma amiga, aliás a maneira que se espera que uma mulher se comporte. Ela também responde positivamente aos estereótipos de gênero quando manifesta atitudes de cuidado com relação aos seus funcionários. A propósito, apesar da postura “masculinizada” de EmpA diante dos negócios, da negação de todos de que ela enfrenta dificuldades diferenciadas com relação aos homens que estão na mesma condição e de que o fato de ser mulher nada interfere na administração da empresa, ela e os demais atores sociais são flagrados em contradição, quando informam que sua condição feminina de certa forma interfere, sim, na gestão do seu negócio. Segundo eles, ora interfere desfavoravelmente, ora afeta de forma a favorecê-la, pois sua condição faz com que o outro a trate de forma diferenciada. Não que eles façam concessões que a beneficiem, mas lhe dão um tratamento

diferenciado ao permitirem, por exemplo, que ela expresse sua opinião sem meias palavras, o que, se partisse de um homem, poderia gerar conflito.

Ao que parece, todos a veem contraditoriamente, pois, ao mesmo tempo, falam dela como uma mulher que foge aos padrões esperados pela sociedade, e como uma mulher cujas ações e posturas não destoam daquilo que geralmente dela se espera. Verifica-se em um mesmo depoimento a visão da mãe que cuida e do pai que manda e adverte. O discurso dos agentes sociais também apresenta uma mulher dócil e rude ao mesmo tempo. Ademais, por um lado, a empresária possui alto nível de exigência, é dominadora e centralizadora e, por outro, valoriza e dá condições para a realização de bons relacionamentos.

Quando se analisaram, no tópico anterior, os aspectos relacionados à ação empreendedora e gerencial, notou-se que a competição era um elemento que sempre se mostrava evidente no discurso de EmpA e de seus informantes. Voltando a esse elemento, mas agora investigando aspectos pertinentes às relações de gênero, observa-se que, na concepção de EmpA, a mulher compete com o homem, não exatamente com o empresário rural enquanto concorrente setorial. Não é com ele precisamente a sua competição (aliás, segundo a empresária, ela possui boas relações com o mercado concorrente).

O espírito competitivo com o indivíduo do gênero oposto pode ser observado quando ela sente a necessidade de agir da forma como ela acredita que um homem deve agir, quando prefere os espaços e as conversas masculinas, como pode ser constatado no depoimento da ex-cunhada e do corretor, ao apontarem sua preferência por amizades masculinas; quando confessa que não aceita que um homem produza mais ou melhor do que ela, uma vez que tem a mesma capacidade; quando não admite que seus companheiros interfiram na gestão do seu negócio por acreditarem que ela, como mulher, precisa de ajuda por estar em um segmento mais dominado por homens; e também quando afirma incisivamente que é autossuficiente e não precisa de homem a não ser para

satisfazer suas necessidades afetivas. Essas posturas revelam a existência de uma visão estereotipada de que os homens são essencialmente distintos das mulheres.

Quando ela afirma “[...] a minha profissão é a principal coisa da minha vida, mais do que filho, mais do que marido, mais do que namorado, mais do que tudo, porque o homem pensa assim” (EmpA), ela está priorizando sua vida profissional em detrimento da afetiva. Ou ainda, ela está tentando imitar o homem, pois “Homem não faz isso, mulher faz. Você pode observar que a mulher tem uma tendência de mudar para onde o homem quer mudar. Não, o meu trabalho é primordial na minha vida” (EmpA). Vê-se, portanto, que ela precisa assemelhar-se ao homem no que diz respeito, por exemplo, a não estar presa aos filhos. A ligação que ela gostaria de estabelecer com os filhos é paternal e não maternal. No entanto, emerge daí uma contradição, pois mesmo resistindo à ideia de estar presa aos filhos, ela jamais consegue deixar de acolhê-los e deles cuidar com todo o esmero, exatamente como a sociedade espera que se comporte enquanto mãe, enquanto mulher. Isso também revela o predomínio de uma concepção estereotipada da mulher que trabalha porque, para EmpA, a mulher trabalhadora deve separar a vida profissional da vida pessoal. Ela tem uma relação com o trabalho (que ela denomina de masculina) que reflete certos constructos sociais. O agronegócio é um espaço socialmente construído como masculino: essa ideia, ela não só incorporou como a ratificou, a ponto de acreditar que, para estar nesse meio, é necessário a ela, uma mulher, adotar posturas as quais ela pensa ser “típicas” e “naturais” do universo masculino.

Ao que parece, EmpA rebela-se contra a sua condição como mulher usando a via da adoção de uma postura a qual ela considera masculina. Ela se vê dentro de um ambiente em que ela, enquanto mulher, acredita não caber. Sua estratégia para impor-se nesse ambiente é a “masculinização”. Os depoimentos dão conta de um processo de resistência quando explica que ela prefere manter amizades com o universo masculino e afastar-se do universo feminino.

Em alguns momentos de sua fala sobressai mesmo a ideia de que esse ambiente guarde em si uma essência, por isso a necessidade de forjar uma espécie de “essência masculina”. A adoção de um discurso “masculino” ou a adequação ao protótipo de comportamento que se espera da mulher, em muitos casos, mostram-se, as duas posições, como atitudes de resistência e acomodação. Elas se articulam com a circunstância e a conveniência. Se, em alguns momentos, tem-se um equilíbrio precário, noutros, ela consegue transitar entre esses dois limites com bastante estabilidade. A seguir, dois trechos do depoimento de seu irmão que dão conta dessa percepção:

Ela é profundamente incisiva. É o estilo dela, ela é muito assim, ela é, ela se coloca ... é até engraçado ela tem tudo parecido com meu pai...ela se coloca no lugar especial: “você não vai atender a mim?” entende? Ela se coloca sempre assim. E é interessante porque pelo fato de ela ser mulher comerciante, então, evoca nos caras uma outra coisa que não tem nada a ver [risos] com o que ela tá pedindo, entendeu? Não é através desse lugar feminino que ela pede não é ... não é como uma mulher que vira e fala assim, não é uma mulher seduzindo, ela fala assim, atende a mim eu sou uma mulher, é de um lugar que ela está carregada de um ímpeto masculino que até por isso desarma os caras. Porque se ela se colocasse talvez nesse lugar de que é uma mulherzinha frágil querendo uma atenção, os caras diriam espere aí já, já eu lhe atendo senhora. Mas não é. Se dizem para ela “espera aí que já já lhe atendo senhora”, ela responde “eu não tô falando como senhora, eu tô falando como negócio, eu tenho tantos mil reais pra negociar e você fica adiando conversar comigo rapaz?!” (Par1EmpA)

Gera facilidades porque desloca o cara, porque no primeiro momento, claro diante de uma mulher, bonita, certo, uma mulher simpática, agradável tal, desloca. No primeiro momento o cara é colhido pelo feminino, o cara é colhido, ele é desarmado por esta questão. Mas quando ele pensa que vai controlar o jogo, porque o homem acha que controla o jogo com o feminino, aí ela entra com o masculino e aí desarmoniza. (Par1EmpA)

Em síntese, ao que parece, ao mesmo tempo em que EmpA resiste aos papéis femininos estereotipados (quando adota posturas as quais ela considera “masculinizadas” na condução de seu negócio e se esforça para estar entre os melhores), ela também manifesta atitudes que a sociedade atribui como mais “típicas” às mulheres (por exemplo, quando cuida do bem-estar de seus filhos e funcionários, ou quando se utiliza de sua condição feminina em situações convenientes a ela). A propósito, acredita-se que a empresária nem rejeita nem aceita totalmente a feminilidade, mas faz concessões a ela e às suas demandas contraditórias. De certo modo, a análise realizada aqui sugere que EmpA não é uma vítima passiva de expectativas de papéis sexuais estereotipados, mas é uma participante ativa em seus próprios desenvolvimentos.

6.1.2 A resistência circunstancial

O segundo caso do setor de agronegócio refere-se ao Agronegócio Arara Azul (AAA) de propriedade da Empresária C (EmpC). Após a descrição, o caso será analisado à luz da teoria.

6.1.2.1 Descrição do caso

A descrição do caso será desenvolvida da seguinte maneira: (1) descrição da empresa; (2) trajetória de vida da empresária; (3) início da carreira como empresária; (4) principais dificuldades enfrentadas pela empresária; (5) cotidiano laboral da empresária.

6.1.2.1.1 Descrição da empresa

A área de atuação do AAA é a cafeicultura. O Agronegócio, na verdade, resultou da junção de duas fazendas localizadas no Distrito de Inhobim, município de Vitória da Conquista, Região Sudoeste da Bahia. Uma delas com 38 hectares e a outra com 22 hectares, o que totalizou uma propriedade de 60 hectares. As duas fazendas juntas possuem aproximadamente 40 mil covas de café que, atualmente, produzem em média 700 sacas por ano.

Hoje, a maior produção do AAA é de café bebida dura (qualidade intermediária) e uma menor parte de café bebida mole (qualidade superior). Ao contrário da maior parte dos produtores regionais, o Arara Azul, atualmente, quase não produz café bebida rio (baixa qualidade). Investimentos realizados na empresa deram condições para que sua produção crescesse em qualidade, a ponto de, em 2008, a empresa ser premiada como o segundo melhor café do município e o 11º do Estado, e, em 2009, como o 8º da Bahia pela Assocafé (Associação de Produtores de Café da Bahia).

O AAA possui uma longa história desde que a empresária (EmpC) tomou posse em 1987. O marido de EmpC era sócio de um grupo empresarial que possuía uma rede de supermercados e dedicava-se à agropecuária. Quando o marido de EmpC faleceu repentinamente em um acidente automobilístico, a sociedade, que já estava entrando em um processo de decadência, entrou em uma crise irreversível e faliu. Tendo em vista que o esposo de EmpC era sócio, coube a empresária uma parte dos bens da sociedade. Dentre eles, uma fazenda considerada pequena e precária se comparada às demais do grupo. Além dos bens herdados após a falência da sociedade, EmpC também herdou outros bens que pertenciam exclusivamente ao marido e que não entraram na partilha, como uma pequena fazenda que ele havia adquirido, há alguns anos antes, no intuito de, no futuro, desligar-se da sociedade e dedicar-se ao seu próprio negócio. De

posse das duas fazendas, em 1987, ano em que o marido de EmpC faleceu, a então empresária entrou no ramo do agronegócio.

O percurso do AAA, porém, foi difícil. Uma das primeiras dificuldades foi a precariedade das instalações iniciais que não atendiam às necessidades da produção. A segunda foi a inexperiência da proprietária que desconhecia totalmente o ramo. A terceira dificuldade teve relação com a crise do café no final da década de 1980, quando a então empresária herdou a(s) fazenda(s). Ademais, o preço do café oscila em função do mercado e de mudanças climáticas, o que dificulta a sobrevivência de qualquer empreendimento dessa natureza. Apesar de todas as dificuldades, o Arara Azul permanece com vigor até hoje, sem recorrer a empréstimos bancários, ao contrário de tantos outros que possuíam uma infraestrutura mais apropriada e fazendeiros mais experientes e que não sobreviveram por tanto tempo.

Hoje, a propriedade já possui uma infraestrutura, embora simplificada, que garante uma boa produção, instalações que garantem uma boa secagem do grão, um processo adequado de beneficiamento e um sistema de comunicação que permite que a empresária esteja a par do andamento dos trabalhos através de telefone celular com seu gerente. Aliás, o gerente do Arara Azul foi contratado pela empresária quando ela assumiu a empresa. Até hoje esse gerente trabalha ao seu lado. Durante a colheita, o Arara Azul chega a contratar 60 trabalhadores temporários, mas esse período não costuma ultrapassar três meses por ano.

Assim como a empresária, o gerente da fazenda e, atualmente, seu filho, que deve substituí-lo quando este se desligar definitivamente do trabalho, participam de cursos e seminários referentes à cultura do café, constantemente estimulados pela empresária. Tais participações têm promovido o aperfeiçoamento técnico tanto da empresária quanto dos funcionários, o que tem repercutido positivamente na produtividade da lavoura do Arara Azul.

Baseada em uma gestão que visa, primordialmente, minimizar os custos totais, EmpC criou uma infraestrutura básica com o apoio de seu gerente para produzir um café de qualidade sem despendar elevados investimentos. Há aproximadamente cinco anos o AAA vem aumentando progressivamente a produção de café bebida dura. A princípio isto parecia totalmente inviável, pois, além do Arara Azul estar localizado em uma região semiárida e de pouca água, a infraestrutura necessária para alcançar a produção de um café dessa qualidade era muito cara. No entanto, adaptaram-se os conhecimentos adquiridos em cursos e seminários à realidade e condição econômica da empresa. Assim, construiu-se uma estufa para secar adequadamente o café, providenciou-se água e adquiriu-se uma máquina para despolar o grão. Até então, esse processo só era realizado, na região, por cafeicultores de grande porte em função do investimento exigido. No entanto, ao invés de construir uma estufa com estrutura metálica, como era de praxe, o que implicava em altos investimentos de que o Agronegócio não dispunha e não estava disposto a buscar em instituições bancárias, foi construída, sobre um piso de cimento, uma estrutura de madeira (extraída da própria fazenda) coberta por uma lona especial. No caso da máquina de despolar café, ao invés de comprar uma nova, comprou-se uma usada e a reformou. Todo ano, a empresa troca seu despoldador por um de maior capacidade, mas ainda de segunda mão. Quanto ao problema da escassez de água, a solução foi mais simples: construíram-se duas cisternas que foram interligadas. A água desses reservatórios atende satisfatoriamente o processo de despoldamento. Assim, alcançou-se o objetivo de criar uma infraestrutura básica para produzir não só café tipo bebida dura, como se conseguiu produzir um pequeno percentual de café tipo bebida mole que foi premiado em 2008 e 2009 pela Assocafé.

6.1.2.1.2 Trajetória de vida da empresária

EmpC nasceu em 25 de abril de 1950 na cidade de Vitória da Conquista, Bahia. Segunda filha do casamento de um caixeiro-viajante do interior baiano com uma moça de Brumado, descendente de italianos, EmpC viveu, aproximadamente, até os doze anos de idade em Brumado, Região Sudoeste da Bahia, com os pais e os irmãos. O pai tornou-se comerciante após o casamento e, até a sua aposentadoria há aproximadamente uma década, foi comerciante naquela cidade, tendo atuado no ramo de padaria, materiais de construção, ferramentas, móveis, utensílios domésticos etc.

Principalmente durante a infância, EmpC e os irmãos assistiam ao trabalho dos pais. O primeiro desses negócios foi uma panificadora. Na época, a mãe possuía também uma fábrica de vinagre dentro de sua própria casa. EmpC recorda-se das empregadas enchendo as garrafas com vinagre e fritando pastéis para serem comercializados na padaria. Ela e os irmãos apenas observavam o cotidiano laboral dos pais, que eram auxiliados por empregados. Mas, sempre no final de tarde, eles iam para o estabelecimento comercial e acompanhavam o movimento. Por vezes, até arriscavam atender algum cliente no balcão e vender alguma coisa.

À medida que o empreendimento paterno foi crescendo e a situação financeira da família foi se estabilizando, sua mãe se desligou das atividades extradomésticas, voltando-se exclusivamente para a esfera privada e também se dedicando mais intensamente às atividades religiosas. Naquele momento de suas vidas, a condição patrimonial da família era tão confortável que eles possuíam uma das melhores residências da cidade.

A rigidez dos costumes da época refletiu-se evidentemente na criação e na orientação de EmpC e de sua irmãs. O preceito fundamental era o de se comportarem como moças “direitas”, a fim de realizarem *bons* casamentos. O

namoro só era permitido na presença dos pais ou de outro adulto da família. Intimidades, como a troca de beijos, não eram toleradas; o máximo permitido era o darem-se as mãos.

Por volta dos 12 anos de idade, a convite de seus padrinhos e de um dos filhos deles, que era professor, EmpC mudou-se para Vitória da Conquista a fim de estudar no Colégio Batista.

Na época em que concluiu o então curso ginásial, o pai de EmpC comprou um apartamento em Salvador para os filhos e filhas continuarem os estudos secundários e, em seguida, fazerem faculdade. Como nesse período, EmpC já namorava com o rapaz que viria a tornar-se seu marido, ela se dispôs a continuar estudando em Vitória da Conquista. Mas o namorado, filho de um respeitável e bem sucedido empresário da cidade, precisou dirigir-se ao pai de EmpC para pedir sua mão em casamento e sugerir que ela ficasse em Vitória da Conquista e cursasse o magistério. O pedido foi aceito, não sem o compromisso firmado a respeito dos cuidados que o noivo deveria ter com sua filha após o casamento. Em dezembro de 1971, EmpC concluiu o curso de magistério na Escola Normal. No mês seguinte deu-se o casamento.

Ainda quando cursava o magistério, EmpC começou a trabalhar. Seu primeiro emprego foi como auxiliar de classe em uma escola da rede privada. Essa atividade só foi interrompida pelo nascimento da primeira filha. Mas, após a menina ter completado pouco mais de um ano de idade, retomou o trabalho. Anos depois, quando já atuava como regente de classe, recebeu a proposta de uma amiga para juntas abrirem uma pré-escola. Nos primeiros anos, ela e a sócia trabalhavam em horários opostos, o que lhe proporcionava um turno livre para ficar em casa. Quando ia para a escola, sempre levava consigo sua filha. À medida, no entanto, em que o empreendimento foi crescendo, surgiu a necessidade de ampliar o oferecimento de turmas, fato que lhe obrigou a trabalhar em período integral. Invariavelmente, havia trabalho para ser

desenvolvido ou concluído em casa. A segunda gravidez foi acompanhada de complicações. Assim, a pedido do marido, preferiu interromper suas atividades profissionais e ficar em repouso, para não perder a criança. Após o parto, decidiu, com o apoio e incentivo do marido, desligar-se da sociedade.

Depois de dissolvida a sociedade, EmpC, por algum tempo, dedicou-se exclusivamente à casa e à família. Oportunamente, frequentou um curso de aperfeiçoamento pedagógico por um ano na tradicional Escola Normal, mais tarde Instituto de Educação Euclides Dantas (localizada em frente à sua residência). Quando concluiu o curso, uma vez que estava apta a exercer a função de coordenadora pedagógica, submeteu-se e foi aprovada numa seleção realizada pela Secretaria de Educação do Estado. Nessa época, suas filhas já estavam em idade escolar, o que viabilizava sua volta ao trabalho. Além disso, a rede estadual de ensino mantinha um “turno especial”, que funcionava das 17 às 20 horas. Trabalhando nesse horário, ela conseguia acompanhar as filhas e orientar os serviços domésticos. Para ter o apoio do marido, no entanto, ela precisou garantir que o trabalho não iria interferir negativamente na educação das filhas.

Durante os anos em que atuou como coordenadora pedagógica na rede estadual, sua empregada ficava com suas filhas até às 18 horas, quando o marido voltava do trabalho. Logo após as 20 horas, ela retornava imediatamente para casa. EmpC se recorda que esse período foi muito bom para sua família, pois, no horário em que ela estava no trabalho, o marido encontrava oportunidade para brincar com as meninas e vivenciar mais intensamente a paternidade: os relatos que dão conta desse período ressaltam a harmonia da vida conjugal e familiar de EmpC. Como declarou um dos entrevistados: “[...] ele era um bom marido. E ela foi uma boa mulher. Então quando você conversar com ela, você vai ver a admiração e o amor que ela tem por ele até hoje...” (Ami1EmpC).

Os depoimentos de EmpC e de seus informantes descrevem a abundância e o conforto que cercaram sua vida antes e durante o casamento. Especialmente durante o período em que ela esteve casada, passeios, festas, reuniões sociais eram frequentes. Sua residência era moderna e bem decorada, suas vestimentas e as das filhas eram sempre atuais e refinadas, os automóveis da família eram os últimos lançamentos do mercado.

Fundada por seu sogro, o esposo era sócio de uma empresa familiar constituída de fazendas agropecuárias e de uma rede de supermercados que atuava na cidade e região. À medida que o fundador envelheceu, os filhos passaram a tomar conta do negócio. Até início da década de 1980, o empreendimento, gerador de muitos empregos, era um dos mais afortunados da cidade. Contudo, segundo Ami1EmpC, a partir de meados dos anos 1980, a expansão de uma rede de supermercados concorrente foi aos poucos abalando a solidez do negócio.

EmpC não se envolvia nos negócios do marido. Suas atividades cotidianas restringiam-se ao seu trabalho na escola, à educação das filhas e aos cuidados com a casa. Embora o casal sempre conversasse sobre os negócios, o conhecimento de EmpC sobre as empresas era demasiadamente superficial. A certa altura, o marido manifestou o plano de deixar a sociedade, uma vez que a empresa encontrava-se, na visão dele, estável no mercado. Para isso, contudo, aguardava o recebimento de capital oriundo de uma ação judicial movida contra o Governo do Estado da Bahia e que dizia respeito à devolução do ICMS recolhido indevidamente das empresas do grupo por vários anos consecutivos. De acordo com EmpC, tratava-se de uma soma de dinheiro vultuosa. O plano do marido era o de receber a parte do dinheiro da ação contra o Estado que lhe cabia, a fazenda de menor porte (que além do mais não havia sofrido nenhum tipo de investimento em infraestrutura física) e a loja que tinha, na época, a localização menos privilegiada. Seu raciocínio era que, de posse de tais bens,

seria capaz não só de administrar esses empreendimentos como também de ampliá-los.

No entanto, em janeiro de 1987, no retorno de uma viagem a Belo Horizonte, a família de EmpC se envolveu num grave acidente automobilístico que ceifou a vida de sua irmã caçula, de seu marido e de sua filha mais nova. Dos que estavam no automóvel, apenas ela e sua mãe sobreviveram.

Com a morte do marido, o grupo empresarial entrou em crise. Segundo EmpC, seu marido conduzia a(s) empresa(s). Embora ele não estivesse na linha de frente, era quem comandava nos bastidores:

ele era a pessoa que... arrumava tudo, esquematizava tudo [...] Ele não tinha cultura. Ele só fez até o segundo ano de ginásio e tal, mas ele tinha uma visão muito grande da coisa. Não foi à toa que ele, umas duas ou três vezes, ganhou o prêmio Visão Empresarial em Conquista. (EmpC)

Nas palavras de EmpC, após o acidente, a empresa foi, por assim dizer, *saqueada* pelos sócios: era um “salve-se quem puder” (EmpC). Havia retiradas semanais muitas vezes nem sequer registradas ou controladas. Os familiares passaram a fazer suas feiras no mercado de modo predatório. Os sócios começaram a vender inicialmente os bens móveis e depois, para indenizar funcionários, os bens imóveis. Em suma, “[...] todo mundo mandava... não tinha normas... Todo mundo metia a mão ... tirava no caixa o dinheiro, por isso que a firma terminou acabando” (EmpC).

Alguns anos depois, quase não sobrou sequer vestígio da história da empresa. As gerações atuais desconhecem sua existência. Apenas quem acompanhou seu crescimento e sua fase áurea recorda-se da importância que o grupo teve na comunidade. Hoje, nem o fundador, nem os filhos que trabalhavam diretamente no empreendimento estão vivos. A esposa do fundador é viva, mas já não está muito lúcida.

Com o trauma das perdas do marido, da irmã e da filha, EmpC demorou a se recuperar e a tomar pé da situação. Segundo seu relato, ela, na verdade, percebia o que estava acontecendo, mas não tinha forças para agir ou reagir. Quando conseguiu, de fato, responder à situação, restou a ela a menor fazenda e uma das lojas: justamente os bens que o marido pretendia gerir após sua almejada saída da sociedade. Apesar dos boatos de que a família do marido havia se aproveitado de sua situação debilitada, no inventário ela aceitou passiva e pacificamente a partilha, decidindo administrar o que lhe coube e à sua filha. No entanto, ela exigiu da família a separação formal dos bens para que administrasse o espólio de seu marido sem nenhuma interferência alheia.

Antes de começar a administrar esse patrimônio, ela passou um período em Salvador a fim de fazer um tratamento psicológico para se recuperar dos traumas causados pelas perdas. Nesse período, além de acompanhar os estudos da filha no ensino médio, ela também se envolveu com outras atividades profissionais. Ela relata que chegou mesmo a planejar estabelecer-se profissionalmente em Salvador e não mais retornar para Vitória da Conquista.

Em Salvador, primeiro gerenciou uma empresa de molduras por pouco mais de um ano. Em seguida, adquiriu e administrou, em sociedade, um restaurante também por pouco mais de um ano. Foram experiências interessantes do ponto de vista existencial. Mas, da perspectiva financeira, foram sofríveis. O dinheiro que recebia de seu trabalho, ou na loja ou no restaurante, era suficiente apenas para pagar a mensalidade da escola da filha. Mesmo não pagando aluguel, pois morava com a filha e a irmã num apartamento de propriedade do seu pai, precisava ainda da ajuda paterna para cobrir outras despesas de moradia (taxa de condomínio, IPTU) e o salário da empregada doméstica. Os cunhados também enviavam dinheiro referente à sua participação na sociedade. Esses recursos, porém, serviam apenas para custear outras necessidades básicas. O capital com que adquiriu o restaurante e comprou um automóvel para deslocar-

se na cidade foi oriundo da venda de algumas sacas de café que foram colhidas após a morte de seu marido. Depois de aproximadamente três anos em Salvador, quando a filha concluiu o ensino médio e entrou na faculdade, chegou à conclusão de que o regresso para Vitória da Conquista a fim de administrar o patrimônio que herdou (a pequena fazenda de café e alguns imóveis que poderiam ser alugados) seria a melhor alternativa.

6.1.2.1.3 Início da carreira como empresária

Mesmo antes de EmpC ingressar na cafeicultura, ela teve experiências anteriores como empresária. A primeira delas foi a implantação de uma pequena escola que tinha como foco o jardim de infância e o maternal. A segunda foi no ramo de alimentos, em Salvador, quando abriu, também em sociedade, um restaurante *self-service*. Ambas duraram pouco.

No caso da primeira experiência, uma amiga ofereceu um terreno para que construíssem as instalações necessárias para o funcionamento de uma pré-escola. Segundo EmpC, a escola teve uma excelente aceitação na comunidade, pois era pequena e cuidava muito bem das crianças. Inicialmente, cada uma das sócias trabalhava num turno, mas, à medida que a escola foi crescendo, surgiu a necessidade de trabalhar o dia inteiro. Desse momento em diante, seu trabalho começou a interferir na sua vida familiar. Com a segunda gravidez e a iminência de perder o bebê, ela e o marido decidiram interromper suas atividades na escola.

Após o nascimento da segunda filha, em 1978, também em comum acordo com o marido, ela comunicou à sócia sua pretensão de desligar-se definitivamente da sociedade. Segundo a empresária, o marido também achava (e ela concordava com ele) que o custo de ter a escola era maior que o benefício, sobretudo porque estavam numa situação financeira bastante confortável. Com

isso, ela decidiu sair da sociedade e abrir mão do investimento que tinha feito na escola em prol da sócia. Na ocasião, a antiga sócia reabriu a empresa com outro nome e outra parceira. Esse novo empreendimento, atualmente em outras instalações e com outros proprietários, é uma escola respeitada que atua do nível infantil até o fundamental 2.

Sua segunda experiência como empresária, como ela deixa claro, não foi das mais agradáveis. Com o capital recebido da venda de algumas sacas de café colhidas na fazenda que lhe tocou na divisão da sociedade de que seu marido fizera parte, ela e uma amiga, que também morava em Salvador, resolveram comprar as instalações de um restaurante de comida a quilo. Logo que elas iniciaram o empreendimento, a sócia adoeceu gravemente e não pôde mais dar assistência ao restaurante. Com isso, EmpC tomou a frente do negócio e por pouco mais de um ano tentou gerir a empresa. Quando a sócia se recuperou do tratamento, EmpC propôs o encerramento das atividades do restaurante.

Aliás, antes de mudar-se para Salvador, após a morte do marido, ela permaneceu em Vitória da Conquista por pouco mais de um ano. Nesse período, apesar do seu debilitado estado emocional, ela tentou participar das atividades e decisões tomadas pelos sócios, seus cunhados. Ela chegou a frequentar o supermercado e tentar se colocar a par das suas atividades, mas não logrou êxito. Segundo a empresária, os sócios criavam dificuldades para que ela se familiarizasse com as atividades desenvolvidas pelo grupo, inclusive lhe propondo o oferecimento de uma “mesada”, caso ela se mudasse para Salvador. Diante de tal situação e dos problemas emocionais por que passava (ela havia, inclusive, recebido orientações médicas para buscar tratamento em Salvador), aceitou a proposta. A “mesada” que passou a receber, no entanto, era o equivalente a um terço do aluguel de um dos pontos comerciais que pertencia à sociedade. Tudo isso lhe levou a concluir que a melhor alternativa seria a dissolução da sociedade e o recebimento da parte que caberia ao seu marido.

Ela conta que os cunhados se aproveitaram do seu estado de fragilidade emocional e da sua inexperiência nos negócios e não repassaram para ela e para a filha a íntegra do montante que lhes cabia, principalmente da venda dos bens móveis. À medida que automóveis, máquinas e equipamentos eram vendidos, eles apresentavam despesas que deveriam ser pagas. Com isso, pouco dinheiro lhe restou. Com relação aos imóveis, os sócios propusessem a ela o recebimento de uma pequena propriedade de 38 hectares, com cerca de 20 mil pés de café plantados. A propriedade não possuía qualquer infraestrutura física, ao contrário da outra fazenda de café do grupo que, além de ser muito superior em tamanho, contava com mais de 400 mil pés de café plantados, energia elétrica, água, casa, galpão, tratores, máquinas e equipamentos para beneficiamento do café. Cientes de que a fazenda herdada por EmpC era deficiente, se comparada à outra, os sócios prometeram construir um galpão, instalar energia elétrica, fornecer um trator e alguns equipamentos para beneficiar o café. No entanto, muitas promessas não foram cumpridas, outras apenas parcialmente.

Uma vez que nada sabia sobre administração rural, e muito menos sobre cafeicultura, EmpC contratou um trabalhador, indicado por um amigo (ex-marido de sua irmã), para auxiliá-la no negócio. Esse trabalhador, assim como ela, nada sabia sobre café, mas era leal e discreto, segundo ela, ao contrário do funcionário remanescente que ela preferiu demitir ao receber a fazenda. Depois de contratado, esse trabalhador ficou encarregado de conduzir a fazenda, sob a supervisão geral do pai e de um dos irmãos de EmpC. Assim, a empresária ampliou a plantação de café, cultivando mais pés em outra propriedade de 22 hectares que já pertencia ao falecido marido, e estava localizada justamente em frente da fazenda que recebeu na partilha. Pouco tempo depois, mudou-se para Salvador com a expectativa de que não mais retornaria para encarar a administração da fazenda, pois, segundo a empresária, ela não conseguia se

imaginar gerindo um empreendimento daquela natureza, principalmente porque nunca teve contato com atividades agrícolas.

Para EmpC, os três anos em Salvador serviram para mostrar-lhe que, se ela tinha conseguido superar as inúmeras dificuldades impostas naquele período, ela também conseguiria dar conta de administrar o patrimônio deixado pelo marido em Vitória da Conquista. Com isso, decidiu regressar e tomar a frente dos negócios.

6.1.2.1.4 Dificuldades enfrentadas pela empresária

O acidente que ceifou as vidas da filha mais jovem, da irmã caçula e do marido, fechou também as portas de um mundo feérico a que EmpC pertencia: “Eu fui uma rainha, uma princesa e eu não sabia. [choro] Eu tive um marido, eu vivi... eu vivi num palácio e eu não tinha, eu não tinha noção” (EmpC). Mesmo as pessoas que testemunharam a história de EmpC apenas como espectadores fazem referência a esse conto de fadas às avessas “[...] era uma princesa ela tava no paraíso aqui na terra” (Ami2EmpC). A perda de pessoas tão próximas e o desmoronamento desse mundo faustoso foram, evidentemente, acompanhados de um abalo emocional extremamente traumático: “[...] eu fiquei muito tempo, quatro anos em estado de choque... descompensada...” (EmpC).

Como era de se esperar, o mundo que se descortinou após o acidente não se mostrou condescendente com o seu estado emocional. Com pouca ou quase nenhuma intimidade com as questões práticas do ambiente de negócios, suas tentativas de entrada no universo empresarial foram de certo modo repelidas. Nem tanto em função de pessoas, como ela denuncia em alguns diálogos (“Eu queria me envolver naquilo e meus cunhados tomando a frente. [...] eles não permitiam... era como se fechasse o campo pra mim” [EmpC]), mas

principalmente talvez por seu desconhecimento nesse universo, como confessa noutro trecho:

[...] quando aconteceu o acidente foi assim muito traumático pra mim, tomar a frente do negócio, sabe? Porque era tudo em sociedade. E eu não sabia nada vezes nada. [...] pra lhe ser franca, eu não sabia nem assinar um cheque. [...] E a fazenda... eu sempre achei que seria impossível pra mim, que aí é que eu não ia me adaptar mesmo. (EmpC)

A sociedade a qual o marido de EmpC pertencia era entre membros de uma mesma família. Após o acidente, segundo a empresária, a sociedade iniciou um processo de decadência. Desconhecendo a real situação das empresas, ela não interferia no andamento das atividades do grupo e acatava as decisões tomadas.

Na ocasião do inventário dos bens, apesar de perceber que a condução da partilha não estava sendo feita da forma mais coerente, organizada e justa, ela, por conta de seu estado emocional, não soube como agir. Por isso, mesmo penalizada, aceitou as decisões tomadas pelos cunhados, inclusive impedindo que seu pai e irmãos se envolvessem em tal processo. No entanto, uma certeza ela ainda tinha: a separação dos bens era a melhor opção para ela e para a filha. De acordo com o amigo, a empresária foi sábia ao insistir e efetivar seu desligamento total da sociedade, assim como em administrar, separadamente, a parte que restara a ela e a filha: “[...] não adiantava disputar o justo, era melhor receber um pouco a menos, mas sair do bolo e trazer pra si a responsabilidade do dela” (Ami1EmpC).

Antes mesmo de a sociedade ser liquidada, EmpC foi levada a tomar um empréstimo bancário, ao lado dos sócios, que jamais foi aplicado em sua propriedade. Esse financiamento até hoje, não obstante o pagamento parcial da dívida, ainda encontra-se pendente junto ao Banco do Brasil. Por vários anos, segundo a empresária, ela tentou resolver essa questão, assim como quitou

outras dívidas institucionais que estavam em nome do marido e que não era apenas de sua responsabilidade, mas sem sucesso, não só porque os tomadores não manifestavam interesse em solucionar tal problema, mas também porque a dívida ganhou uma grande proporção em função dos juros e da correção monetária. De acordo com a empresária, hoje, a família do falecido marido tem interesse e necessidade de que o débito seja liquidado, pois tal pendência bancária impede que os herdeiros e atuais proprietários das terras tomem empréstimos em instituições financeiras.

Depois do regresso de Salvador, EmpC começou a administrar os imóveis herdados e a fazenda. A administração da propriedade constituía o desafio maior. Primeiro porque era uma propriedade rural e ela não se sentia capaz de lidar com a administração de um empreendimento de tal natureza. E segundo porque, para chegar à fazenda, ela precisava deslocar-se de automóvel através da BR-116, e o trauma provocado pelo acidente desenvolveu nela um grande medo de dirigir, principalmente em rodovias (segundo as palavras de AmilEmpC, ao se referir ao medo da amiga em encarar a direção na Rio-Bahia: “Isso é uma dificuldade imensa pra ela, pra ela pessoalmente”). Disposta, no entanto, a vencer tais obstáculos, ela retornou e assumiu suas atividades, estabelecendo uma meta: “[...] quando eu cheguei aqui é que eu comecei a tomar pé da situação. Aí eu comecei a ir pra fazenda, tomar conta da fazenda. Então, eu botei na cabeça: ‘eu tenho que economizar’” (EmpC).

A fazenda, apesar de estar sendo gerenciada por um homem trabalhador e honesto e supervisionada pelo pai e irmão da empresária, carecia de investimentos e cuidados para tornar-se produtiva e lucrativa. Alguns investimentos em infraestrutura prometidos pelos cunhados não foram cumpridos e ela, aos poucos, foi solucionando cada um dos problemas. Assim como todos os cafeicultores da região, EmpC também enfrentou um período de preços baixos na comercialização do produto. Por ocasião do falecimento do

marido, o café obteve uma das maiores altas desde que foi introduzido no Planalto da Conquista, na década de 1970. EmpC recorda-se que, nessa época, as propriedades tinham colhido mais de cinco mil sacas de café. Segundo a empresária, o valor referente à parte que cabia ao marido não chegou a suas mãos. Quando passou a administrar de fato a produção de café, no início da década de 1990, o produto sofria uma das suas maiores baixas no mercado, como pode ser observado no Gráfico 2. O baixo preço do produto e as deficiências em infraestrutura da fazenda contribuíram para o agravamento da situação. No entanto, através da administração do aluguel dos imóveis herdados e da gestão dos recursos oriundos da comercialização do café, ela conseguiu aos poucos ampliar a área plantada: de 27 mil, saltou para 40 mil pés de café. Além disso, paulatinamente conseguiu consertar os implementos agrícolas, adquirir máquinas e equipamentos usados, concluir a instalação da energia elétrica na propriedade, melhorar o abastecimento de água. Assim, criou condições para que a propriedade funcionasse adequadamente e produzisse.

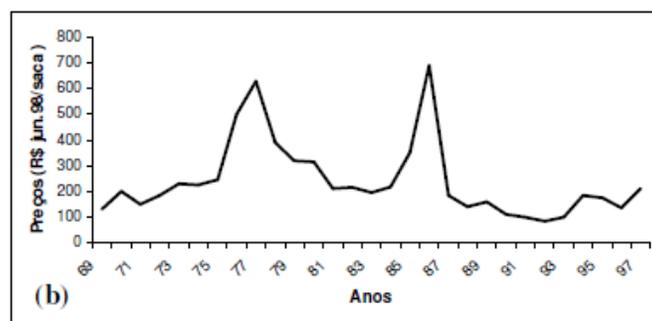


Gráfico 2 Preço do café no Brasil entre 1969 e 1997

Fonte: Souza e Frizzone (2003)

Além do problema de preço, a lavoura do café sofreu com a estiagem no Planalto da Conquista. Os funcionários da empresária recordam-se de um período em que os pés estavam carregados do fruto, mas a seca intensa e inesperada ocasionou uma queda significativa na qualidade do grão. Assim, o

custo da realização da colheita manteve-se, mas a receita auferida com grão de baixa qualidade caiu substancialmente.

Até colocar a fazenda em pleno funcionamento, a empresária passou por muitos percalços. A relação com vários prestadores de serviços mostrou-se problemática. Por diversas vezes, viu-se enganada e explorada. Ela relata que, devido talvez à sua inexperiência e também ao fato de ser mulher, os preços dos serviços contratados eram mais elevados e a qualidade era muitas vezes inferior. Ao tratar das dificuldades da empresária, o amigo Ami1EmpC considera que ela deve ter tido muita dificuldade de se relacionar com os trabalhadores rurais em função da sua vida pregressa. Ela foi criada e convivia com pessoas urbanizadas e, sobretudo, de classe média e alta. Lidar com o homem do campo e com seus hábitos teria se constituído em outra grande dificuldade. No entanto, ela driblou esse revés através da contratação de um trabalhador que, até hoje, desempenha a função de gerente ou, como ela prefere chamar, encarregado da propriedade. Esse trabalhador constitui uma espécie de aliado da empresária. Sua principal tarefa é a condução das relações mantidas com os trabalhadores no âmbito da fazenda. Ao delegar essa função, a empresária participa da gestão sem se envolver com as atividades corriqueiras da propriedade.

Como relatam os informantes e a própria empresária, a disciplina, a organização e a determinação conduziram o empreendimento a uma situação de estabilidade financeira. A empresária, na visão de pessoas próximas a ela, mostra-se sempre bastante cautelosa, criteriosa e controlada. É bem provável que as dificuldades financeiras que enfrentou a habilitaram não só a desenvolver planilhas orçamentárias para controlar os gastos e receitas, como também a poupar recursos para atender as demandas do negócio e não depender de fontes externas de financiamento para a sua atividade empresarial. “Extremamente econômica... econômica a ponto... não chega à avareza não... não é... mas

econômica no sentido do equilíbrio, porque ela sabe que é ela mais ela...” (Ami2EmpC).

Depois de equilibrar-se, financeiramente, em função, sobretudo, da sua postura diante dos negócios, ela envolveu-se, afetivamente, com um homem. Segundo ela, tal envolvimento durou quase quatro anos, mas ao final do primeiro ano de namoro ela já previa o esfacelamento da relação. Sua filha e seu namorado não se relacionavam bem. De acordo com a empresária, após o término da relação, ela se debruçou inteiramente sobre o trabalho para suplantando sua vitalidade feminina. Nesse ínterim, a filha engravidou e casou-se. Apesar de o marido da filha ser uma boa pessoa, era jovem, imaturo e muito ciumento. Depois de inúmeras brigas, afastamentos e aproximações, o casal se separou definitivamente. O processo de separação foi difícil para mãe e filha. Tão difícil quanto lidar com os prejuízos emocionais da ruptura do matrimônio foi enfrentar a partilha do único bem do casal (um apartamento adquirido pela empresária e pelo pai do rapaz). De acordo com os informantes, graças à organização e perspicácia da empresária, a jovem não foi tão lesada do ponto de vista financeiro. Os amigos da empresária creditam tal desempenho de EmpC à aprendizagem adquirida na condução dos negócios.

Um pouco mais tarde, diagnosticou-se diabetes infantil no neto. Tal problema abalou mãe e filha, todavia, até hoje, tentam administrar e conviver com essa deficiência metabólica do garoto. Além disso, no discurso de EmpC e nas falas dos informantes, percebe-se uma preocupação da empresária com relação à autonomia da filha. Nos últimos anos, ela vem se esforçando para que a filha adquira a formação necessária para obter sua independência financeira.

Em 1999, a empresária também sofreu um grande golpe financeiro. EmpC era uma das associadas de uma das quatro maiores cooperativas de crédito rural do país (a CREDIC) que teve sua falência decretada em razão do desvio de 32 milhões de reais. Por conta dessa falência, dois cooperados

suicidaram-se, nove enfartaram e mais de 80 tiveram graves problemas de saúde (CELESTINO, 2008). Apesar da perda financeira, EmpC resistiu a essa tempestade. Nesse momento, o pai, que possuía uma equilibrada situação econômica, mais uma vez lhe emprestou capital para tocar seu negócio. Seu empenho e disciplina permitiram que, com pouco tempo, ela regularizasse seu débito com o pai e retornasse a uma situação de equilíbrio.

Um dos amigos ao se referir à empresária a descreve como “[...] uma mulher guerreira, que frente às adversidades... perdas emocionais... [...] não perdeu o foco” (Ami1EmpC). O tempo, as experiências, boas ou amargas, trouxeram-lhe maturidade. Hoje em dia, EmpC admite que uma das barreiras que enfrenta na gestão do seu negócio é a sua idade. Ela sente que não tem a mesma disposição de vinte anos atrás. Por conta disso, ela até cogita a possibilidade de se desfazer da fazenda depois que a filha tornar-se independente do ponto de vista financeiro. Além disso, apesar de ter conseguido enfrentar o trauma de dirigir em autoestrada, ela ainda tem muito medo de conduzir seu automóvel na BR-116.

O café, assim como tantos outros produtos agrícolas, é demasiadamente vulnerável ao clima e ao mercado. O produtor não tem controle sobre essas variáveis que interferem no preço. Segundo um dos informantes, dentre os produtores do mesmo porte que EmpC, poucos foram os que conseguiram sobreviver por mais de duas décadas a esses abalos. De acordo com Dutra Neto (2004), os cafeicultores que conseguiram superar as várias crises do café, na maioria das vezes, recorreram a empréstimos bancários para manterem-se no setor. Ademais, seus empreendimentos eram de porte superior ao da empresária. De certa forma, a superação das barreiras impostas à existência do empreendimento tem também forte relação com a disposição para aprender da empresária. Apesar de não ter tido o auxílio direto de ninguém, ela sempre buscou orientações daqueles que demonstravam ser mais experientes e dispostos

a compartilhar informações e experiências. Além do mais, sempre procurou participar de cursos e palestras promovidos na cidade sobre o assunto.

Outra dificuldade enfrentada nos dias atuais por ela e pelos cafeicultores da região em geral é o risco de assalto. Não só a carga de café pode ser extraviada por assaltantes, como aqueles que realizam o pagamento dos trabalhadores na época da colheita também correm tais riscos. Até então, ela nunca sofreu nenhum dano desse tipo, mas a falta de segurança a aflige. Não foi o caso deste ano, pois sua colheita foi baixa, mas em anos anteriores, seu café recebeu escolta desde a fazenda até a BR-116. Em ocasiões passadas, quando o índice de assalto estava elevado, precisava ser escoltada quando se dirigia à fazenda para realizar o pagamento dos colhedores. Tendo em vista o porte da propriedade, a empresária considera inviável realizar o pagamento dos trabalhadores através de agências bancárias. Com isso ela tem criado mecanismos alternativos para driblar o risco de assalto: não comunicar antecipadamente o dia de pagamento para não levantar suspeitas; mudar o regime de pagamentos (de semanais para quinzenais) diminuindo, em consequência, seus deslocamentos; sempre levar um acompanhante em idas e vindas à fazenda; e, sempre que possível, realizar o pagamento para o cabo de turma⁵² na cidade que, por sua vez, repassa para os colhedores.

6.1.2.1.5 Cotidiano laboral da empresária

O cotidiano laboral de EmpC à frente da fazenda iniciou, de fato, quando ela regressou de Salvador decidida a administrar os bens herdados. Segundo a empresária: “[...] eu comecei assim... eu queria aprender e eu queria saber lidar com aquilo. Então eu me inteirei assim... me joguei mesmo de

⁵² Trabalhador rural cujo papel é acompanhar, fiscalizar e orientar os demais trabalhadores rurais acerca do serviço a ser desenvolvido na lavoura.

cabeça, de corpo e alma” (EmpC). Como a infraestrutura da propriedade era deficiente, ela precisava deslocar-se mais vezes para dar mais assistência e para atender às demandas.

À medida que adquiria experiência e seu encarregado desenvolvia habilidades no trato com o café, e ela foi travando relações profissionais mais confiáveis com prestadores e trabalhadores, a fazenda passou a depender menos da sua presença física. Mas houve oportunidades em que teve de dormir no seu próprio automóvel, quando era necessário que passasse a noite na fazenda para acompanhar a solução de algum problema. Hoje, graças à infraestrutura que existe na propriedade, embora simplificada, ela delega o máximo de funções possíveis para reservar mais tempo para ela e sua família. Atualmente, ela se desloca para a fazenda apenas quando solicitada. A instalação de antena para captar o sinal de telefone celular na propriedade facilitou a comunicação entre ela e seu encarregado. Assim, ela acompanha o andamento das atividades e comunica decisões sem estar fisicamente presente na fazenda. Além disso, ela adquiriu e deu ao encarregado um automóvel para atender às necessidades da fazenda e também às necessidades pessoais dele e de sua família. Assim, por um lado, a empresária usufrui do benefício de diminuir a frequência de deslocamentos à fazenda e, por outro, não se responsabiliza pela regularização da documentação e pela manutenção do veículo. Ela apenas o auxilia no pagamento de despesas mais elevadas ocasionadas pelo uso do automóvel e, quando necessário, faz o ressarcimento do valor do combustível consumido para o desenvolvimento de atividades relativas às demandas do negócio.

Ainda que não esteja presente no dia a dia da fazenda, está a par de tudo o que acontece por lá. Não se acanha em chamar a atenção, moderadamente, dos funcionários, quando insatisfeita com qualquer de suas decisões ou ações. Aliás, a empresária diz que, nesses casos, prefere que os funcionários fiquem envergonhados e não com raiva, assim, logo depois que os adverte, tem o

cuidado de elogiar as boas ações. De acordo com a amiga, EmpC, nas relações com os funcionários, é muito humana, embora seja metódica e exigente.

Há mais de 20 anos ela conta com o apoio do seu encarregado na fazenda. Até hoje, esse encarregado é seu braço direito e, apesar de ser aposentado pelo INSS em função da sua idade e de possuir residência, que foi adquirida com o auxílio da empresária, em um povoado próximo à propriedade, ele continua morando na fazenda com a família. Aliás, um de seus filhos, que é o único trabalhador registrado pela cafeicultora e que reside em uma propriedade vizinha, está sendo treinado pelo pai para ocupar sua função no futuro. Ao que parece, o encarregado e sua família pretendem continuar prestando serviços à EmpC: “Durante eu me der bem mais ela, eu não saio não. Eu gosto... eu gosto de labutar mais ela. Eu já acostumei. Eu vou lá na minha casa... lá...vou dormir, mas volto. Todo mundo gosta...” (Fun1EmpC).

Há mais de quinze anos, ela contrata um cabo de turma para coordenar as tarefas desenvolvidas pelos trabalhadores. Esse cabo de turma não trabalha apenas na época da colheita do café. Quando necessário, ele também presta serviços de limpeza do terreno, entre outras atividades. Na verdade, como a empresária só possui um funcionário com vínculo empregatício permanente, quando surge a necessidade, ela solicita ao cabo de turma que contrate trabalhadores para realizar as tarefas mais urgentes. Assim, ela não lida diretamente com os trabalhadores. Essa função é do empreiteiro ou cabo de turma. Antes de obter a assessoria desse profissional, ela já havia contratado outros que não atenderam suas expectativas e não souberam conduzir adequadamente o serviço.

No que diz respeito ao relacionamento da empresária com os trabalhadores, há algum tempo ela já tem um grupo de trabalhadores que prefere trabalhar em sua propriedade, sob a orientação e supervisão do cabo de turma. Segundo ela, essa preferência se dá em função não só do ambiente de trabalho,

como também do tratamento que lhes é dispensado. Há, com efeito, certo reconhecimento em relação aos cuidados que a empresária dispensa à saúde deles e dos membros de suas famílias. Ademais, a proprietária, sempre que possível, estabelece parcerias para cultivo de outros produtos agrícolas, tanto com o cabo de turma quanto com seu encarregado. Essa parceria, por um lado, atende a certas necessidades desses trabalhadores de cultivar produtos que podem ser comercializados e consumidos pela família, como o feijão, andu, mandioca; por outro, ela própria obtém uma fonte de renda extra com a comercialização da parte que lhe cabe da produção.

Apesar de as decisões relativas à fazenda serem tomadas pela empresária, o encarregado sempre é ouvido. Ela também conta com o assessoramento de um agrônomo, a quem consulta antes de tomar qualquer decisão relativa ao cultivo do café. Além disso, ela e seu encarregado participam de cursos e seminários que tratam da cultura. A participação nesses eventos, ao longo dos anos, tem contribuído para o aperfeiçoamento técnico de ambos. Em certos casos, os cursos e seminários servem para confirmar a viabilidade de ações que, proativamente, já tinham sido implantadas pela empresária. Aliás, a decisão de investir na melhoria da infraestrutura do Arara Azul e a busca de orientação técnica de especialistas denuncia um conjunto de ações empreendedoras da empresária. Entretanto, sua ação empreendedora não se restringiu ao incremento da infraestrutura e à procura de apoio técnico. Tendo em vista que as instruções dadas não foram suficientes para se produzir uma bebida mole, EmpC realizou, com o apoio de seu encarregado, inúmeras experiências no processo de despulpamento do café e descobriu outros fatores que elevaram a qualidade do produto e que não tinham sido apontados pelos técnicos.

A análise dos custos e dos benefícios no processo de tomada de decisões tem contribuído para que o empreendimento de EmpC, apesar do porte e das

variações do clima e das intempéries do mercado, continue produzindo de forma lucrativa. Segundo o amigo, que também já foi cafeicultor, em Vitória da Conquista e região, EmpC certamente não é a maior cafeicultora, mas é a mais estabilizada: “[...] talvez não seja a maior, mas a mais sólida, [...] eu conheço outras mulheres que têm, por exemplo, três ou quatro vezes o volume de café que *** [EmpC] tem, mas que não tem o balanço patrimonial dela...” (Ami1EmpC). O amigo ainda destaca que poucos são os cafeicultores com 40 mil pés de café e que possuem a situação econômica estável de EmpC. No entanto, ele ressalta que, em longo prazo, agronegócios de pequeno porte não sobreviverão se não mecanizarem a colheita. Atualmente, apenas os grandes produtores da região têm alugado máquinas colheitadeiras na safra do café. Segundo os informantes, enquanto o custo médio para se colher manualmente uma lata de café é de cerca de R\$2,50, no processo mecanizado cai para menos de R\$0,30. E a empresária também comunga dessa opinião. Ela reconhece que só haverá espaço no mercado para os grandes produtores que têm condição de investir na propriedade. A pequena produção ficará apenas no âmbito da agricultura familiar, que tem um custo mais baixo em virtude de utilizar mão de obra própria.

A empresária controla a entrada e saída de recursos separadamente em uma planilha orçamentária simplificada da conta pessoal e outra da conta empresarial. As despesas só são realizadas depois da identificação da receita desviada pra sustentar tal gasto. Esse controle criterioso tem contribuído para a manutenção do empreendimento ao longo dos anos e para sua sobrevivência a inúmeras crises financeiras.

O foco da empresária é investimento na planta, pois acredita que o valor do negócio está na árvore. Segundo um dos amigos, uma das qualidades da empresária é que as sucessivas crises que já enfrentou a levaram a se comportar de forma sempre pessimista ou, pelo menos, conservadora. Assim, segundo ele,

a empresária analisa meticulosamente as necessidades da lavoura e o capital disponível antes de tomar qualquer decisão. Aliás, a sua postura de só gastar quando possui capital disponível contribuiu para a excelência das suas relações com o mercado fornecedor. Não obstante sua reputação de exigente com relação ao que foi acordado na compra de insumos, os fornecedores, segundo o amigo AmilEmpC, não podem se queixar da honradez de seus compromissos. As relações empresariais de EmpC tanto com os fornecedores quanto com os funcionários e prestadores de serviços são bem sucedidas porque a empresária valoriza a negociação do tipo ganha/ganha. Ainda de acordo com seus amigos, a postura da empresária na sociedade e diante dos negócios, a superação de vários obstáculos, ao longo dos anos, e a manutenção de uma lavoura por mais de 20 anos (em um segmento empresarial em que poucos conseguiram sobreviver) trouxe o reconhecimento de seu trabalho por parte dos cafeicultores locais.

No início da sua carreira como cafeicultora, segundo a empresária, ela foi explorada por prestadores de serviços. Hoje, a cada ano, quando realiza a manutenção das máquinas e equipamentos da propriedade, ela já tem o cuidado, antes de levar diretamente para as oficinas da cidade, de ter o implemento vistoriado, na sua propriedade, por um mecânico de sua confiança, funcionário de uma fazenda vizinha. Esse trabalhador checa o equipamento e aponta que reparos são necessários. Ela anota tudo, decora e se dirige à oficina ciente do que deve ou não aceitar no orçamento.

Mas as ocupações de EmpC não se restringem à gestão do seu agronegócio. Seu dia a dia é preenchido com as demandas do condomínio, cuja direção ela auxilia, com a administração da locação dos imóveis residenciais e comerciais herdados do marido, com a atenção que dá à filha e ao neto, e ainda com os cuidados da casa, já que conta apenas com uma diarista para auxiliá-la nas atividades domésticas e com os cuidados pessoais que dispensa a si própria.

6.1.2.2 Análise do caso

A análise do caso aborda: (1) os aspectos ligados à ação gerencial e empreendedora e; (2) os aspectos pertinentes às relações de gênero.

6.1.2.2.1 Aspectos relacionados à ação gerencial e empreendedora

A análise do AAA aponta para o fato de que a maioria das ações do dia a dia da empresária apresenta um caráter gerencial. EmpC não participou, durante a infância, do cotidiano laboral dos pais. Quando casada, também não teve qualquer tipo de envolvimento com as empresas em que o marido trabalhava. No entanto, isto não a impediu de perceber a forma pouco profissional, para dizer o mínimo, como as empresas da família de seu marido passaram a ser administradas depois que ele faleceu. Na verdade, o fato de não ter tomado parte dos negócios da família, durante o período em que esteve casada, não fez de EmpC uma pessoa alienada. Mesmo o extremo abalo emocional causado pelas perdas de vários entes próximos não toldou sua percepção para o quadro de informalidade e descontrole que atingiu os negócios do grupo empresarial. Essa percepção, se não criou, pelo menos reforçou seu desejo de se desligar da sociedade e administrar sozinha a parte da herança que coube a ela e a filha.

O AAA teve início em um dos períodos mais difíceis da cafeicultura no Brasil (Gráfico 2). Somente o fato de ter conseguido sobreviver àquela crise, enquanto tantos outros empreendimentos mais antigos do setor cafeeiro e de grande capacidade produtiva faliam, já se mostrava como um bom sinal de que as primeiras ações gerenciais e empreendedoras tinham certa solidez. Desde aquele momento, os escassos recursos financeiros do empreendimento passaram a ser geridos com base em meticulosas análises de cada investimento, de modo a

otimizar a relação custos/benefícios. Muito embora a proprietária jamais tivesse frequentado uma faculdade de economia ou administração, as ações desenvolvidas no agronegócio pareciam estar fundamentadas nos princípios da administração de custos e de investimentos. Talvez este fato seja explicado pelo esforço da empresária de buscar qualificação.

Em parceria com instituições de ensino e pesquisa de todo o país, a COOPMAC sempre promoveu e ofereceu cursos e seminários sobre o café. A participação de EmpC nesses eventos foi sempre assídua. Nesse ambiente, sempre esteve aberta a possibilidade de contato com novidades de manejo, com os avanços tecnológicos e sua possível adaptação à realidade do Sudoeste baiano. Nos últimos anos, o AAA passou a estimular e dar condição não só à proprietária, mas também ao gerente da fazenda para participar desses eventos e também para buscar conhecer experiências bem sucedidas em outras agroempresas. Apenas a participação direta do gerente em processos formais de transmissão de conhecimento é recente. Antes, era a empresária quem lhe instruía com as informações adquiridas nos cursos, na medida em que revisava e convertia os conhecimentos em práticas que eram introduzidas, ou melhor, eram adaptadas às características, necessidades e realidade do empreendimento.

Com efeito, de acordo com Nelson e Winter (1982), o conhecimento organizacional pode emergir quando os indivíduos, isoladamente ou por interação, aprendem de forma tácita ou quando as firmas traçam, deliberadamente, estratégias de apropriação da informação e do conhecimento que passam a ser incorporados/gerados pelas empresas. O aprendizado organizacional pode ocorrer por aquisição individual interna e externa e por conversão, através da socialização e codificação do conhecimento.

Os poucos recursos financeiros tiveram, também, um efeito bem positivo. Isto porque ações empreendedoras tiveram que ser desenvolvidas para superação de certas dificuldades de ordem técnica. Assim, ao invés de comprar,

planejou-se e foi construída uma estufa para secagem do café de alta eficiência e com custos muito baixos. Da mesma forma, foram incrementadas e melhoradas as instalações da propriedade de maneira racional e sem desperdícios de recursos. Além disso, foram estudados e descobertos detalhes técnicos que interferiam positivamente na qualidade do grão durante o processo de secagem. A viabilidade e os resultados obtidos a partir dessas ações, marcadas pelo uso cauteloso, eficiente e ponderado dos recursos materiais, se mostraram tão eficientes que serviram de modelo para outros tantos empreendimentos cafeeiros da região, que passaram a adotar/copiar essas ações empreendedoras.

Para atingir a produção de um grão de café considerado de boa qualidade pelos especialistas, foram realizadas várias tentativas de secagem. Tratou-se de um processo de aprendizagem baseado no fazer e experimentar. As inúmeras experiências no processo de secagem para se alcançar uma amostra de café do tipo bebida mole (que é considerado um café de excelência no mercado e, portanto, de preço superior) levaram a um aperfeiçoamento da competência técnica de produção. Para isso, foi necessária a implantação de uma série de ações: contratação de um especialista para ajudar nos experimentos, rigorosidade nos cuidados na separação dos grãos durante a colheita, maior meticulosidade no processo de beneficiamento e, principalmente, um controle bastante rígido na secagem do produto. Essas ações, em conjunto, levaram o empreendimento a alcançar um grão apropriado para a produção do café do tipo bebida mole. Em 2008, o café produzido pelo AAA foi premiado como o segundo melhor da cidade e o 11º do Estado da Bahia e, em 2009, o 8º melhor café do Estado. É bem verdade que do total do café produzido, uma parcela ainda muito pequena da produção é do tipo bebida mole. No entanto, em anos anteriores, o AAA nada produzia desse tipo de café: faltava-lhe ainda a competência técnica para chegar a um grão de alto padrão de qualidade.

O AAA, como a maioria dos agronegócios da região, produzia café do tipo rio (classe inferior) e, em menor quantidade, bebida dura (qualidade intermediária). O café tipo rio é resultado de um processo de manejo sem critérios técnicos rigorosos; já o café bebida dura é de qualidade um pouco superior porque sofre determinados cuidados nas fases pré e pós-colheita, mas não é de excelência, como o tipo bebida mole: este, por ser objeto de um manejo rigorosamente adequado em todas as fases da produção, apresenta-se como um fruto intrinsecamente dotado de qualidades histoquímicas e morfológicas que lhe dão um *status* de superioridade (GOULART et al., 2007).

Esta percepção de que a qualidade do café produzido deve evoluir para atender às demandas do mercado consumidor nacional e internacional nem sempre norteou o AAA. Várias possibilidades foram sendo abertas na medida em que o empreendimento necessitava travar relações com outros setores e segmentos da produção cafeeira. Com o tempo, esse seletivo nicho de mercado, que aprecia e paga satisfatoriamente pelo café com alto padrão de qualidade, passou a figurar como uma potencial oportunidade para o AAA. A produção desse café especial gerou ganhos que impactaram de forma positiva principalmente na imagem do negócio diante da comunidade produtora e do mercado (o impacto na lucratividade do empreendimento é ainda muito acanhado, uma vez que a quantidade de café do tipo bebida mole ainda é muito pequena). Hoje o AAA é reconhecido. Por conta disso, sua proprietária foi convidada a ocupar o cargo de membro do Conselho de Administração da COOPMAC na gestão 2008/2011. Hoje, a meta atual do AAA é ampliar a produção do café tipo bebida mole, desde, é claro, que o investimento seja compensatório.

O processo de tomada de decisões no AAA é relativamente centralizado: o gerente e o agrônomo⁵³ são consultados, mas as decisões táticas e estratégicas concentram-se nas mãos da proprietária. De certa maneira, percebe-se uma tentativa de equilibrar as orientações do agrônomo e as opiniões do gerente (uma vez que ele lida diretamente com a planta e a terra há mais de duas décadas) com o seu próprio conhecimento e a disponibilidade de recursos do AAA.

Ao contrário do que se verifica em muitas empresas, o processo de aprendizagem não se concentrou exclusivamente na figura do empresário ou empreendedor. No entanto, a conversão do conhecimento restringiu-se aos aspectos técnicos e produtivos do negócio. Com relação à comercialização do produto e às relações com o ambiente externo, a centralização é praticamente absoluta. Os processos de socialização ainda são descontínuos e guiados pela conveniência da proprietária.

No que diz respeito principalmente ao processo de produção, a aprendizagem, além de ser uma prioridade, é socializada. Nos casos em que a aprendizagem se deu de maneira informal, a partir da observação de experiências alheias e do aprender fazendo, os agentes descreveram apenas superficialmente esses processos, mas não se recordaram de como ocorreram de fato. Já quando a aprendizagem se deu de maneira formal, em função de treinamentos e cursos, os sujeitos conseguem identificar e perceber com maior nitidez o que foi apreendido e aplicado à sua realidade. De qualquer modo, no caso do AAA, o processo de aprendizagem privilegia as duas formas: de modo tácito e de modo explícito, este último por meio de ações voltadas para o investimento em educação técnica formal. Esses dois tipos de apropriação de conhecimento promoveram o desenvolvimento de capacitações e competências

⁵³ A propósito, o AAA possui uma relação de parceria com o agrônomo, que também conduz um agronegócio vizinho: o pagamento dos serviços técnicos prestados é feito através do empréstimo de maquinário. Este tipo de ação visa reduzir custos operacionais do AAA.

dos sujeitos, a ponto de o porte do empreendimento e a escassez de recursos não comprometerem sua sobrevivência nem impedirem sua manutenção e desenvolvimento.

O período que marcou a gênese do AAA foi marcado pelo desconhecimento técnico, por parte dos agentes responsáveis pelo empreendimento, a respeito de todos os detalhes da produção cafeeira, desde a plantação até a comercialização. É interessante notar que mesmo o gerente contratado na época (e que exerce ainda hoje essa função) também não conhecia os meandros do plantio e do cultivo do café. Essa ação de contratá-lo, embora arriscada, foi calculada: ela visava construir uma relação de equilíbrio entre a empresária e o encarregado. Ambos aprenderiam juntos e simultaneamente a lidar com a cafeicultura, o que não a colocaria à mercê de seu funcionário. (Na época, um dos receios da empresária era o de vir a ser vítima de algum tipo de prática oportunista em razão de seu desconhecimento e, principalmente, como ela mesma pontua, pelo fato de ser mulher e de se encontrar sozinha.) Assim, a ação de contratar um trabalhador que, embora já trabalhasse em atividades rurais, nada sabia sobre a cafeicultura, constituiu uma estratégia vigorosa de defesa.

As relações interpessoais no ambiente interno do AAA são marcadas pela profissionalidade. Essa postura contribuiu indubitavelmente para o êxito do agronégocio ao longo dos anos. Essa relação de profissionalidade não se estabeleceu, por assim dizer, “automaticamente”. Ela foi fruto de certas ações de cunho gerenciais. Entre elas, a mais importante foi a contratação de um cabo de turma para lidar com os trabalhadores rurais que atuam noutras frentes, sobretudo na colheita e no manejo direto da lavoura. É interessante observar como esta ação foi interpretada por certos informantes, principalmente do gênero masculino, de maneira bem diferente. Houve quem a visse não como uma ação gerencial, mas como uma reação de defesa. Um dos informantes

chegou a afirmar que a principal dificuldade da empresária na condução do agronegócio seria o trato com os peões, pessoas simples responsáveis pelo trabalho braçal de colheita e manejo da lavoura. Na interpretação do informante, EmpC não teria um “perfil” para lidar com o trabalhador campesino. Assim, ela teria estrategicamente driblado esta dificuldade contratando uma pessoa para desempenhar esse papel. Há, evidentemente, nesse julgamento certa subestimação das capacidades de estabelecer relacionamentos por parte da empresária. Não há elementos suficientes para se chegar a esta conclusão. A ação de deixar algumas questões nas mãos do gerente e do cabo de turma pode muito bem ser interpretada por outro viés. Isto é, como uma ação gerencial, visou descentralizar certas funções por meio da delegação a outros funcionários das tarefas de acompanhamento e supervisão de serviços braçais.

6.1.2.2 Aspectos ligados às relações de gênero

A análise da história de vida de EmpC revela que ela foi educada para ser esposa e mãe. É verdade que sua própria mãe chegou a trabalhar fora, ajudando o marido nos primeiros anos do casamento. Mas, assim que a família adquiriu certa estabilidade econômica, sua mãe passou a dedicar-se, exclusivamente, aos cuidados com a casa e os filhos e à igreja. EmpC e seus irmãos não se envolviam com as atividades produtivas da família.

Em certa medida, após alcançar uma situação financeira satisfatória, a família de EmpC resgatou, por assim dizer, valores anacrônicos da tradicional família burguesa do Brasil do século XIX. Essa família, descrita por Incao (1997), estava alicerçada em um sólido ambiente familiar, onde os filhos eram educados e a esposa dedicava-se ao marido e às crianças. Ademais, as normas e os costumes dessa sociedade exigiam que as mulheres se comportassem de forma educada e discreta nos ambientes públicos. As mulheres constituíam uma

espécie de “tesouro social imprescindível”, à medida que representavam um “capital simbólico” que interferia na imagem dos homens da família na sociedade (INCAO, 1997, p. 229). A aspiração da família para as mulheres era a realização de um bom casamento; aspiração, segundo Fagundes (2002), também compartilhada pelas “moças casadoiras”, consciente ou inconscientemente. Assim, em um contexto anacronicamente localizado no século XX, EmpC e suas irmãs receberam uma educação que priorizava o “bom comportamento” das moças de família, a fim de realizar bons casamentos.

E assim ocorreu. EmpC acabou contraindo núpcias com um “bom partido”. A situação financeira da nova família era privilegiada. EmpC jamais precisou trabalhar na esfera pública. No entanto, a fim de não se sentir entediada em casa, ela empregou-se como professora do ensino infantil: no ambiente de trabalho, encontrava oportunidade de conviver com outras pessoas.

Há que se ressaltar que o exercício exatamente desse tipo de atividade não “desqualificava” a mulher “de família” diante da sociedade. Ao contrário. Formar-se no curso de magistério, principalmente dos primeiros ciclos, era bastante apropriado às moças. Primeiro porque lhes permitia – caso quisessem trabalhar fora – conciliar as atividades produtivas com as reprodutivas; segundo porque o magistério aparentemente lhes dava qualificação para educar sua própria prole. De certo modo, a percepção que se tinha a respeito do magistério, na época, coadunava com as funções femininas desempenhadas no lar. Numa interpretação mais drástica, o magistério seria um instrumento para a manutenção feminina nos espaços e funções tradicionalmente destinados à mulher.

Mesmo tendo condição de fazer faculdade na capital baiana (o pai havia inclusive adquirido um apartamento em Salvador a fim de que os filhos estudassem), EmpC declinou dessa chance e, também persuadida pelo noivo, optou por permanecer em Vitória da Conquista e cursar o magistério. Depois do

casamento, exerceu inicialmente, a função de auxiliar de classe em uma pequena escola da rede privada; mais tarde, ainda na mesma escola, foi promovida ao cargo de professora em razão, segundo ela, de sua responsabilidade, comprometimento e bom desempenho.

Um pouco mais tarde, em sociedade com uma amiga, montou uma pré-escola. Tudo corria bem enquanto EmpC dedicava-se à escola em um turno apenas. Com o crescimento do negócio, surgiu a necessidade de trabalhar em período integral e de levar atividades para casa. Nesse momento, o marido queixou-se pela primeira vez do pouco tempo dedicado por ela à família. Como a prioridade da sua vida era a família e não o trabalho, de forma pacífica e passiva aquiesceu às queixas do marido e voltou-se para a esfera privada. Contribuíram para isso, também, alguns problemas gestacionais ocorridos na segunda gravidez e que a forçaram a ficar em repouso absoluto.

Durante certo período, envolveu-se preponderantemente com as atividades reprodutivas. Mas, à medida que as filhas adquiriam mais autonomia, fez um curso de aperfeiçoamento pedagógico e, logo depois, submeteu-se a um processo seletivo para desempenhar a função de coordenadora pedagógica em escolas da rede pública. Esse emprego permitia-lhe conciliar trabalho e família, em função do horário de expediente reduzido: passava o dia cuidando das filhas e do lar, trabalhava das 17 às 20 horas e ainda voltava para casa em tempo de passar parte da noite com a família. O trabalho não interferia substancialmente na sua rotina como mãe e esposa, e ainda permitia que ela se relacionasse com diferentes pessoas na esfera pública, como era seu desejo. Nesse emprego, permaneceu até o acidente que vitimou parte de sua família. De todo modo, sua vida restringia-se a casa e à escola.

Embora no casamento homens e mulheres necessitem um do outro, essa relação, muitas vezes é assimétrica. Fagundes (2002) assevera que, durante muito tempo, o matrimônio resguardou algumas mulheres de maiores

envolvimentos com as “coisas do mundo”: a relação mulher/mundo era geralmente mediada pelo marido. Embora a estabilidade financeira da família fosse garantida pelas atividades desenvolvidas pelo marido, EmpC quase nada conhecia dessas atividades ou da situação das empresas.

Durante seus relatos, a empresária insistiu enfaticamente em afirmar não ser capaz de conduzir os empreendimentos do marido. E, de fato, EmpC não foi preparada para trabalhar, principalmente em atividades empresariais. Mesmo hoje, a empresária avalia que o marido, sim, possuía grande capacidade empreendedora capaz de impactar positivamente na ampliação do patrimônio da família, ao contrário dela. Aliás, um dos planos dele era o de retirar-se da sociedade para se dedicar à cafeicultura em uma pequena propriedade que pretendia receber como contrapartida de sua saída da sociedade.

Na história de vida da empresária, o acidente que vitimou sua família representa um divisor de águas. Antes ela exercia o papel de mãe e esposa, não se envolvia com as atividades produtivas do cônjuge, desconhecia o significado do trabalho enquanto esforço laboral diário necessário para a sobrevivência e atuava, restritamente, no ambiente doméstico e escolar. Com a morte do esposo, ela passou a desempenhar o papel não só de mãe, ao cuidar da filha que sobreviveu, como de chefe de família, ao administrar o patrimônio familiar e prover o sustento do lar. A catástrofe fez nascer outra mulher.

Com o acidente, sobreveio a dor ilimitada da perda do marido, da filha e da irmã e descortinou-se o cenário caótico das empresas das quais o esposo era sócio. A moça frágil e dependente aos poucos se retirava de cena. Paulatinamente tomava o seu lugar uma mulher que as conjunturas levaram a desenvolver habilidades e competências imprescindíveis à sua sobrevivência. Durante o processo de dissolução da sociedade e partilha dos bens das empresas, ela não impôs condições. Aceitou pacífica e passivamente as determinações dos cunhados e sócios sem questionar ou reivindicar seus direitos, não obstante os

avisos e conselhos que recebeu sobre o fato de estar sendo ludibriada. Essa sua postura abdicativa remete à crença ainda difundida na sociedade do século passado a respeito da “natureza” passiva feminina. No entanto, não é necessário ir longe demais para perceber que EmpC na realidade apenas respondia de acordo com a educação que recebera durante a vida. A sociedade em que viveu toda a sua vida valorizava e esperava da mulher atitudes que demonstrassem qualidades como controle, cautela, disciplina e organização. Também primava por uma postura de sujeição, obediência e passividade. Assim, EmpC comportou-se durante o processo de divisão dos bens, aceitando sem ponderar as condições impostas pelos outros sócios.

Como forma de distanciar-se de um contexto que lhe trazia tanto sofrimento, decidiu mudar-se para Salvador. Porém, essa estadia foi muito difícil. Na capital, à medida que teve que trabalhar duro para sustentar-se, foi dando-se conta da vida pouco produtiva que teve no passado. Criada num ambiente em que o papel de provedor era de responsabilidade masculina, nunca passara por dificuldades financeiras ou precisara fazer economias para manter-se. De uma hora para outra, sobreveio uma nova realidade em que teve que desempenhar os papéis de homem e de mulher numa estrutura ainda patriarcal.

Foi um processo longo e doloroso. Principalmente nos primeiros anos após o desastre. Outras dificuldades ainda viriam. Uma das maiores foi a de se ver obrigada a envolver-se em um segmento empresarial do qual não tinha nenhum conhecimento e, sobretudo, com o qual não tinha tampouco afinidade. O fato de ela sequer conseguir imaginar-se administrando um agronegócio não era de surpreender, uma vez que, assim como tantos outros ramos de atividade, este fora originalmente estruturado para excluir as mulheres. A esse propósito, Schiebinger (2001, p. 13) elenca algumas razões limitadoras do acesso de mulheres a carreiras tipificadas socialmente como mais apropriadas aos homens. Entre elas, cita a “estrutura social em torno dos interesses e do poder masculino”

e a “total cisão entre a esfera pública (dirigida para e pelos homens) e a esfera privada (dirigida para e pelas mulheres)”.

As mulheres vêm rompendo esse paradigma e inserindo-se em profissões dominadas pelos homens. Conquanto sua entrada no agronegócio não tivesse acontecido de forma voluntária ou deliberada – ao contrário, foi consequência de um infortúnio –, o caso de EmpC é bem representativo desse fenômeno. Aliás, por meio da observação não participante em um curso sobre secagem de café, foi constatado a baixa atuação da mulher no agronegócio.

Desconhecendo os meandros do setor, ao tempo em que trazia consigo os ranços de uma formação patriarcal, não surpreende o fato de EmpC ter reproduzido vários preconceitos. Ela anteviu, ou prejudgou que uma de suas maiores dificuldades na administração rural seria lidar com o trabalhador campesino e seus costumes. Por ser uma mulher, ela acreditava não ter habilidades para lidar com pessoas que estavam acostumadas a ser lideradas por homens. A “fragilidade” e a delicadeza femininas não coadunariam com relações profissionais em que a rusticidade estivesse presente. No entanto, ela esquivou-se – de certa forma estrategicamente – dessa suposta dificuldade contratando um gerente para mediar as relações entre ela e os peões da fazenda. Essa opinião, evidentemente, não é exclusiva da empresária. Alguns trabalhadores rurais também comungam dessa visão. Outros trabalhadores parecem enveredar por caminho diferente, manifestando opinião favorável à “gestão feminina”. De qualquer forma, nestas sobressaem um juízo de valor em que preponderam generalizações a respeito de comportamentos esperados para homens ou para mulheres:

Porque se fosse um homem... é mais ignorante e a mulher sabe mais tratar as pessoas. E sabe respeitar os funcionários, e os funcionários sabe respeitar mais as mulher. [...] que é melhor a gente labutar com mulher do que com homem...

que mulher tem outro jeito de tratar a gente né? ...
(Fun1EmpC)

[...] ela é uma pessoa boa de lidar com ela. Ela não é uma pessoa nervosa. É uma pessoa simples que conversa com a gente [...] Se fosse homem eu acho que era mais... tem hora que tem homem que é muito mais... não sabe nem conversar... não sabe... E ela não, ela conversa com a gente... ela é mais flexível é... Homem é... mais duro... é isso. (Fun3EmpC)

As falas desses funcionários revelam que a preferência se dá em função da habilidade de relacionamento interpessoal e da flexibilidade que homens não teriam. As mulheres, sim, seriam mais afáveis. O que não fica muito claro é se consideram essa afabilidade uma característica inata ou um resultado da formação social. De qualquer forma, os discursos tendem para uma generalização em torno de questões de gênero: homens são desse jeito, mulheres se comportam daquele outro jeito, ponto. Mesmo a empresária, generalizando conclusões, oscila em suas opiniões: ora credita à sua formação, ora vê em suas atitudes traços de uma “alma feminina”. Mas, em suma, vê-se claramente que relações de gênero interferem na forma como a mulher se comporta quando está em posição de liderança. Nesse caso específico, o recurso utilizado pela empresária é, muitas vezes, estrategicamente esquivar-se (por exemplo, quando interpõe um homem para mediar suas relações com os trabalhadores).

As questões de gênero também interferem nas relações da empresária com prestadores de serviços. Inicialmente, ela percebia que a qualidade do serviço prestado à sua empresa era inferior e o preço mais elevado. Não demorou muito para perceber que isto se dava em função do preconceito desses profissionais. Eles pareciam deduzir que as mulheres seriam “naturalmente” ingênuas em questões práticas e de negócio. Ante as situações desse tipo, sua postura envolveu alguns subterfúgios. O primeiro, que já lhe era familiar, foi o de levar seu gerente como acompanhante aos locais onde acreditava que a

presença masculina viria a interferir em seu favor. Segundo, procurou, na medida do possível, aprender sobre determinados assuntos. Terceiro, quando realmente ignorava a questão em pauta, memorizava instruções dadas por pessoas de sua confiança a respeito de certos procedimentos e simplesmente fingia ter algum conhecimento sobre o assunto.

Superar ou driblar questões de gênero, conseguindo permanecer em um ramo preponderantemente masculino por mais de duas décadas trouxe-lhe o respeito de muitos cafeicultores, principalmente porque muitos homens não conseguiram realizar esta “proeza”. Mas a própria questão do respeito inevitavelmente vem permeada pelas relações de gênero. O respeito que goza entre os cafeicultores não se resume à sua competência profissional. Ao contrário, extrapola esses limites, abrangendo sua vida privada, pessoal. O conceito de “mulher de respeito” ao qual faz jus se articula no sentido oposto não ao de pessoa que procede contra as regras de uma ética profissional e de mercado. Esse conceito tem uma conotação ligada a regras de uma ética socialmente aceita no que tange ao comportamento pessoal da mulher “honesta”. Ela evita participar de eventos festivos para não correr o risco de ter seu nome e imagem “difamados” na comunidade. Ela sabe que o fato de ser mulher a deixa numa condição de vulnerabilidade. Por isso mantém-se “recatadamente” em seus aposentos, desfrutando de lazer apenas na companhia da filha e do neto. De forma anacrônica, a mulher, mesmo produzindo igual ou mais que os homens na esfera pública, ainda, em certos casos, veem-se confinada ao ambiente doméstico e familiar: “Pra [eu] não ser julgada... até pra poupar não a mim, mas a minha filha, meu neto... eu gosto de ter aquele cuidado comigo. Às vezes você se expõe e a humanidade [...] é muito má...” (EmpC). Essa opinião não é exclusiva da empresária. Sua amiga partilha dessa postura:

[...] se ela não tivesse essa lisura, esse discernimento nas ações de relacionamento dela, ela não seria respeitada nunca

[...] então há uma admiração, eu percebo isso, em tudo que ela me conta, eu percebo assim... a classe masculina tem uma verdadeira admiração por ela... sabia? (Ami2EmpC)

EmpC não se rebela contra esse tipo de julgamento social. Muito pelo contrário: ela mesma parece ratificar esse tipo de controle social quando utiliza esse tipo de julgamento ao selecionar as pessoas que trabalharão em sua fazenda. Um dos critérios que utiliza para escolher aqueles que lhe prestarão serviços é o de ser casado, ter família e filhos para sustentar, ter residência conhecida. Para ela, na maioria das vezes, esses são indícios de um “homem direito”.

Formada nos preceitos patriarcais de valorização indiscutível e indisputável da instituição familiar, em que os papéis dos seus membros são muito bem demarcados, seria pouco provável para EmpC desconstruir as funções sociais que sempre exerceu no seio da família: boa filha, esposa fiel, mãe devotada. Talvez por isso, ainda insinua-se com certa força traços de mãe na empresária. Com efeito, os funcionários relatam o zelo que ela tem com a saúde e bem-estar deles e de suas famílias, zelos que eles próprios denominam como os de uma mãe. É interessante observar que os entrevistados, quando tocam nesta questão, costumam generalizar esse comportamento de cuidado como algo inerente não à EmpC especialmente, mas às mulheres. Assim, nota-se, principalmente por parte dos trabalhadores, a crença de que EmpC administra seu agronegócio da única forma que poderia fazê-lo: como uma mulher. Ou seja, com cuidado, sensibilidade, atenção... Traduzindo essa crença dos trabalhadores para o jargão mais comum aos Administradores, poder-se-ia dizer (sem muita ponderação, é claro) que EmpC seria uma representante do chamado “empreendedorismo feminino”. Ora, esse caso em estudo acaba por mostrar-se bastante representativo porque nele a questão da construção dos papéis sociais de homens e mulheres e de sua “inclinação natural” para desempenhar esses papéis se apresenta de modo flagrante.

6.1.3 Agronegócio: análise setorial

No segmento do agronegócio foram selecionados o caso do Agronegócio Tropical (AT) e o caso do Agronegócio Arara Azul (AAA). O primeiro empreendimento iniciou-se com uma fazenda na cidade de Barra do Choça,⁵⁴ há 27 quilômetros de Vitória da Conquista. Hoje, possui duas propriedades no município de Barra do Choça e uma fazenda em Mata Verde, Minas Gerais. O segundo empreendimento está situado no Distrito de Inhobim, município de Vitória da Conquista e, não obstante o aumento da área plantada, os beneficiamentos recebidos e o incremento da qualidade e produtividade, não teve seu território ampliado. Em ambos os casos, as empresárias não só residem em Vitória da Conquista como também travam a maior parte das relações empresariais dos empreendimentos (compra de insumos, manutenção de máquinas e equipamentos, contratação de serviços contábeis, realização dos serviços bancários, comercialização do produto final etc.) na cidade. Ademais, as duas empresas são associadas à cooperativa agropecuária local (COOPMAC) e também têm ou já tiveram suas empresárias participando do Conselho de Administração da Cooperativa. Aliás, a indicação dos Agronegócios Tropical e Arara Azul para participação neste estudo foi sugerida pelo Diretor-Presidente da COOPMAC, justamente por se tratar de empreendimentos que, a despeito de suas peculiaridades, destacam-se no segmento local.

Os agronegócios investigados têm praticamente a mesma idade e não possuem sócios (Quadro 6). Ambos foram resultados de processos conflituosos de partilha de bens. Não foram, portanto as atuais proprietárias que exatamente começaram o plantio do café. No entanto, elas deram continuidade ao trabalho

⁵⁴ Saliente-se que a fertilidade do solo e a relativa abundância de água fluvial, que, por sua vez, permite a irrigação das plantações em uma região de relativa escassez de água pluvial, faz com que o hectare de terra da região de Barra do Choça seja um dos mais valorizados do Planalto da Conquista.

que já havia sido iniciado pelos respectivos cônjuges e os ampliaram cada uma a seu modo. No caso do AT, a fazenda resultou do processo litigioso de separação de bens, quando EmpA se desquitou do marido. Já no caso do AAA, a fazenda foi resultado de um processo de partilha e de herança, ocasionado com o falecimento do esposo de EmpC. A viúva (EmpC) herdou uma fazenda que já pertencia ao falecido marido e uma outra que pertencia ao grupo empresarial que, por sinal, foi dissolvido. De acordo com Dutra Neto (2004), para os parâmetros da região, as propriedades que produzem de 20 a 50 hectares de café cultivado são classificadas como de médio porte, e acima de 50 hectares de grande porte. Segundo esse critério, o AT é um empreendimento de grande porte e o AAA um negócio de médio porte. O quadro abaixo apresenta os principais indicadores do AT e do AAA.

Quadro 6 Síntese das principais características das empresas investigadas do setor de agronegócio – Vitória da Conquista – 2009

Identificação	Início da atividade	Nº de sócios	Origem do capital	Nº de funcionários inicialmente	Nº de funcionários hoje	Área total/Quantidade de pés de café plantados inicialmente	Área total/Quantidade de pés de café plantados hoje
AT (Caso A)	1986	0	Separação de bens em função de desquite	5	20	77 ha – 65 mil covas de café	852 ha – 275 mil covas de café
AAA (Caso C)	1987	0	Separação de bens a partir da dissolução de uma sociedade e herança	1	2	60 ha – 27 mil covas de café	60 ha – 40 mil covas de café

Fonte: Pesquisa de campo (2009)

Tanto EmpA quanto EmpC passaram a infância e adolescência, entre as décadas de 1950 e 1970, no interior baiano em contextos em que os papéis desempenhados por homens e mulheres eram bem mais rigidamente definidos. Nesse ambiente sociocultural, os homens eram formados para prover o lar. As mulheres, por sua vez, eram educadas para casar e ter filhos, no afã de, por via de regra, se tornarem *boas* mães, esposas *dedicadas* e donas de casa *exemplares*. Em grande medida, ambas as empresárias responderam positivamente a esses influxos do seu ambiente sociocultural. No caso de EmpC até hoje ela exerce esse papel, muito embora tenha incluído, com bastante dificuldade, funções culturalmente definidas como de responsabilidade masculina.

Também em EmpA, esses elementos socialmente construídos se mostram, evidentemente, bastante arraigados. Mesmo sofrendo violência, ela insistiu em não “fracassar” como mulher, segundo os preceitos em que fora educada. A separação conjugal ocorreu como um gesto de autossobrevivência. Gesto que se tornou um marco em sua vida, uma vez que deu início ao difícil e sempre inacabado processo de desconstrução dos papéis sociais da mulher, que ela sempre desempenhou. Esse processo de desconstrução se mostra tão complexo e intrincado que, no caso específico de EmpA, em meio à luta para superar (ou talvez melhor seria dizer *contornar*) a sua condição subalterna como mulher, emerge contraditoriamente de seu discurso uma espécie de crença às avessas na divisão natural dos papéis sociais de gênero, como se homens e mulheres tivessem em sua essência modos distintos de agir e reagir ante situações sociais semelhantes. Se, por um lado, ela parece desafiar e reagir com eficácia contra a adesão a modelos de comportamento de gênero definidos e impostos pela sociedade, por outro, ela crê que sua sobrevivência num ambiente tradicional e quantitativamente dominado por homens só pode realizar-se pela via da repetição de atitudes *tipicamente* masculinas. Esta contradição é bastante compreensível, embora flagrante para quem observa o caso de EmpA através de

uma perspectiva um tanto mais objetiva ou à distância (como é a condição de quem analisa a sua situação e a sua história de vida com o olhar de pesquisador).

Essas duas empresárias viveram em ambientes sociais parecidos. Em seus respectivos contextos, o fato de caber ao homem a manutenção material do lar, por meio de atividades produtivas desempenhadas na esfera pública, manifestava-se como algo *natural*. A dimensão pública da vida pertencia ao gênero masculino. As concessões feitas às mulheres eram poucas e bem demarcadas. A tolerância à sua presença em atividades fora da esfera privada regia-se pelo grau de identificação dessas atividades com aquelas executadas no ambiente doméstico. Assim era o caso, por exemplo, do exercício do magistério, em que a educação (ainda que formal) e o cuidado de infantes pareciam se confundir ou se identificar. Daí, não surpreende constatar que ambas as empresárias enveredaram – pelo menos a princípio – pela carreira do magistério. É verdade que EmpA atuou por um tempo bem diminuto na profissão – apenas por alguns meses. Mas ela abandonou a carreira para dar curso à sua “função social de mulher”: casar, ter filhos, cuidar da casa. O caso de EmpC, muito embora tenha exercido a profissão por vários anos, é bastante semelhante ao da primeira: em vários momentos ela abandonou o trabalho nas escolas para responder as demandas do ambiente doméstico.

Hoje, principalmente em determinados estratos sociais, a mulher não se vê mais acorrentada⁵⁵ ao lar. Mas a sua participação na esfera pública ainda é cerceada. Persiste ainda, e com bastante força, o que poderia se chamar de “territorialização” do trabalho em termos de gênero (SIQUEIRA, 2002). Se a profissão de professor (notadamente dos primeiros ciclos) é ocupada

⁵⁵ Essa expressão alude ao título de uma obra escrita pela professora e pesquisadora em ciências sociais Heleusa Câmara, no início da década de 1980, e que denuncia, através da ficção, a condição de sujeição do gênero feminino no contexto do interior baiano (CÂMARA, 1982).

majoritariamente por mulheres, outros setores ainda são dominados por homens, como o agronegócio.

De fato, não é muito comum encontrar mulheres administrando empresas ligadas à agropecuária. Não obstante a raridade do fenômeno, os casos das empresárias estudados nesta pesquisa são bastante sintomáticos. Embora jamais neguem a complexidade das relações de gênero – muito ao contrário, os casos demonstram as angústias e conflitos que se interpõem e sitiam o percurso de vida de mulheres que, por vontade e/ou força das circunstâncias, ousam “imiscuir-se” *noutros* territórios – seus percursos põem em xeque alguns mitos invocados para justificar a territorialização dos papéis sociais de homens e mulheres. Tomando como aferidor de desempenho tão-somente o pragmatismo racionalista da busca pelo lucro (alardeado pela sedutora expressão “sucesso”⁵⁶), essas mulheres não só conseguiram se impor num ambiente empresarial dominado por homens, como conseguiram, cada uma a seu modo, destacar-se ou, no jargão comercial e popular, *alcançar sucesso* no ramo.

Os conflitos experimentados pela mulher que se arvora (é conveniente insistir: por decisão própria ou por força das circunstâncias) a romper normas e recusa-se a desempenhar os papéis subalternos atribuídos pela sociedade/cultura em que está inserida, não são poucos, muito menos simples. EmpA, por exemplo, acredita que os homens expressam atitudes e comportamentos que seriam *típicos* (ou *inatos*) do gênero masculino. Para ela, comportamentos apropriados na condução de um empreendimento e que merecem ser imitados (ou arremedados?). Por mais críticas que se podem fazer à sua postura – e de fato ela revela juízos do senso comum, crenças na naturalização de condutas social e culturalmente construídas – não se pode negar que sua atitude constitui uma espécie de resposta às pressões reacionistas que deve ter experimentado

⁵⁶ Expressão tomada aqui de forma simplista em apenas uma de suas acepções: bom resultado; êxito, triunfo (HOUAISS, 2001).

num ambiente reticente, para não dizer hostil, com relação à *intromissão* da mulher. Sua postura, consciente ou alienada (e qualquer um destes dois juízos se mostra injusto), é a postura que ela pôde manter. Postura que se constitui, sim, talvez na única estratégia subjetiva que ela, dada sua história de vida, pôde engendrar para não exatamente superar, mas para pelo menos driblar os preconceitos, as barreiras e obstáculos de gênero.

O caso de EmpC não é menos complexo. Comparando-se os dois casos, eles se identificam em muitos aspectos (Quadros 6 e 7). Mas EmpC, ao contrário da primeira, não escolheu atuar no agronegócio: as circunstâncias obrigaram-na. Se o marido não tivesse morrido, provavelmente continuaria atuando parcialmente no setor de educação. Dada à sua formação, EmpC jamais havia concebido a possibilidade de um dia vir a atuar em um segmento empresarial, considerado por ela talhado para os homens (como tantos outros segmentos) e tão distante da sua realidade até então. Não obstante os incentivos e oportunidades dadas pelo pai para que todos os filhos se formassem no ensino superior, a educação recebida no seio familiar priorizava a instituição *família*, com papéis muito bem definidos para seus membros, o que confirma a percepção de Alves e Soares (2001) e Incao (1997) ao refletirem sobre a construção do processo de socialização no cotidiano familiar desde a infância. Ainda hoje ela parece conformar-se com a postura abdicativa em prol da família. Seus relatos não fazem qualquer crítica à renúncia ao trabalho como educadora *em benefício* do cuidado com as filhas. Ao contrário, ela analisa essa postura como a mais acertada, a mais conveniente e a mais “natural” para o momento.

Enquanto trabalhou fora e manteve relações com a esfera pública, EmpC pouco se envolvia com as “coisas do mundo”, pois o trabalho representava de alguma forma uma espécie de distração ou passatempo; jamais representou uma atividade produtiva que lhe pudesse proporcionar independência financeira. As ações relacionadas ao provimento do lar concentravam-se nas mãos do “homem

da casa”. A perda do marido, nesse contexto, ganhou, evidentemente, uma conotação hiperbólica. Seus significados extrapolaram a dimensão afetiva (que já era grande) de modo a arremessá-la, com a violência da perda, contra o mundo prático. Mesmo observando com certa distância o caso de EmpC, não há como menosprezar a grandeza das circunstâncias que a impingiram ao pragmatismo da vida. Nos seus relatos, as questões de gênero emergem de uma maneira aguda e perversa. Não se trata de piedade com relação à viúva desamparada diante da vida. Não é bem isso. Mas ela representa bem aquelas mulheres formadas e educadas não para manter a si própria ou à família, mas para *servir* ao marido e aos seus filhos. Mulheres que, por razões diversas (morte, invalidez, abandono do cônjuge), veem-se arremessadas contra um mundo estranho que sempre lhes negou acesso. Educadas para desempenhar *seus* papéis sociais, são violentamente coagidas a se movimentar num mundo ao mesmo tempo desconhecido e hostil.

EmpC fala, em certos momentos, que, antes da perda do marido, teria vivido sem saber num mundo de princesa ou de contos de fada. Nada há de piegas ou de ridículo nessa fala. Talvez apenas uma inversão de percepção. Ou seja, não que o mundo antigo em que viveu ao lado do marido fosse um mundo feérico. Mas o “admirável mundo novo” (lembrando Aldous Huxley) em que “caiu de paraquedas” (a expressão agora é da própria empresária) é que era estranho e inóspito à maioria das mulheres. Como não se achar desnorteada, desorientada num mundo sem referências? Diante de um ambiente hostil, como não idealizar o ambiente que se perdeu na nebulosa do tempo e que se lhe afigurava mais acolhedor e familiar?

A crença a respeito do papel social da mulher como elemento que se entrega e prioriza o bem-estar da família, mesmo negando suas necessidades e desejos, continua muito atuante na vida de EmpC. Mesmo tendo alcançado independência financeira, não surpreende portanto sua atitude tímida e esquiva

diante das possibilidades que essa autonomia lhe acena. Ela ainda se flagra dobrando-se à vigilância da sociedade em gestos mínimos, como furtar-se a frequentar festas como “mulher desacompanhada” para não se arriscar a perder o respeito da comunidade ou ter sua imagem “exposta”; ela ainda se vê na posição de quem, como mulher, precisa zelar pelo nome da família. Mas, enfim, nada disso causa espécie. Não se pode subestimar a força da educação que pisou e repisou uma concepção de vida e de mundo baseada na divisão social dos papéis de gênero e que reserva à mulher um espaço subalterno (ALVES; SOARES, 2001; INCAO, 1997; MELO; FREITAS; FERREIRA, 2001). Construções sociais desse tipo arraigam-se profundamente nos indivíduos.

Apesar de as razões que levaram as empresárias a inserir-se no agronegócio serem bem distintas, assim como o interesse ou a relação subjetiva que com ele mantêm, elas se identificam em alguns aspectos. São aspectos, na sua maioria, bem circunstanciais, como pode ser verificado no Quadro 7 que sintetiza analiticamente os casos estudados do agronegócio. Verificam-se nas duas, por exemplo, disposição e busca por aprendizagem. Ambas, relativamente, conheciam bem pouco ou nada dos meandros do negócio. A aprendizagem, portanto, constituiu, nos dois casos, uma necessidade para a sobrevivência dos empreendimentos. EmpA, durante o casamento teve algum contato com a cafeicultura. Mas o pouco conhecimento não se mostrou suficiente para administrar o negócio no início da carreira. EmpC nada sabia sobre a cultura, beneficiamento e comercialização do café. Aprender e continuar atualizando-se não se constituiu exatamente como escolhas, foram imperativos. O ponto chave nesta questão é que, de necessidade irresistível, aprendizado e atualização tornaram-se, de certa forma, uma rotina em suas vidas empresariais. Além do mais, esse processo de qualificação teve início num período bem próximo à crise do café no final dos anos 1980 (Gráfico 2). O que teve um impacto inicial de dar certo vigor aos dois empreendimentos e, mais tarde, contribuiu para o seu

crescimento, uma vez que proporcionou mais segurança para investimentos e implantação de inovações.

No quadro abaixo, pode-se constatar que EmpA e EmpC apresentam ações tanto de cunho empreendedor quanto gerencial. As ações empreendedoras das empresárias rurais estudadas manifestam-se, conforme pode ser observado na síntese analítica do quadro 7, principalmente, na busca constante por aprendizagem e conhecimento, na disposição e iniciativa de promover inovações nas práticas produtivas do empreendimento, no estabelecimento de redes de relacionamento e na visão prospectiva de mercado.

Quadro 7 Síntese analítica dos casos A e C – Vitória da Conquista – 2009

CASO A ou AT	
Ação Empreendedora e Gerencial	Relações de Gênero
<ul style="list-style-type: none"> - disposição para aprender; - visão a respeito da potencialidade da cafeicultura quando ainda atuava na esfera privada; - capacidade de perceber e prestar atenção no ambiente; 	<ul style="list-style-type: none"> - medo de não conseguir se sustentar após a separação; - inserção em um ambiente dominado por homens ainda na década de 1980;
<ul style="list-style-type: none"> - pioneirismo na adoção de técnicas e sistemas de poda; -visão prospectiva ao ficar atenta ao ambiente e às oportunidades que surgem e ao investir na propriedade para que ela continue competitiva; - visão de que o negócio é uma empresa e não simplesmente uma fonte de renda; - decisões centralizadas; - habilidade de relacionamento interpessoal e de comunicação; - capacidade de persuasão (liderança); - manutenção da rede de contatos; - resposta rápida às demandas; - espírito competitivo. 	<ul style="list-style-type: none"> - esforço excessivo para entrar, manter-se e destacar-se em um meio predominantemente masculino; - imagem de guerreira ao desempenhar os papéis associados ao universo masculino ou ao fugir do estereótipo daquilo que se convencionou chamar de mulher; - competição com o masculino; - atitudes dicotômicas: adoção de um discurso “masculino”, inclusive, adotando posturas as quais chama de “masculinizadas” e adequação ao protótipo de comportamento que se espera da mulher; - tais atitudes se articulam com a circunstância e conveniência.

“Continua...”

Quadro 7, “continuação”

CASO C ou AAA	
Ação Empreendedora e Gerencial	Relações de Gênero
<ul style="list-style-type: none"> - inexperiência e desconhecimento técnico no início da carreira no agronegócio; - desenvolvimento de senso de organização e disciplina; - disposição para aprender; - ênfase no caráter gerencial das ações; - análise metódica no processo de tomada de decisões; - centralização das decisões táticas e estratégicas; - administração de custos e investimentos; - introdução de inovações e incrementos no empreendimento; - investimento para obtenção de uma bebida de classe superior; - conhecimento administrativo/comercial e estratégico restrito a empresária; - relação de parceria com o gerente; - promoção/transmissão de conhecimento técnico para o gerente; 	<ul style="list-style-type: none"> - formação baseada nos preceitos patriarcais onde cabem às mulheres as atividades reprodutivas e aos homens as atividades produtivas e, conseqüentemente, o sustento do lar; - prioridade: casa, marido e filhas, por conseguinte, a família; - magistério como atividade profissional que permitia a conciliação de trabalho e família; - afastamento do magistério a partir do momento em que passou a invadir a vida privada; - retorno ao mercado de trabalho para ocupação de horário reduzido; - baixo envolvimento com as atividades produtivas do marido; - inserção em um ambiente dominado por homens no final da década de 1980; - a entrada no agronegócio não foi voluntária e deliberada;
<ul style="list-style-type: none"> - delegação das tarefas em nível operacional; - relacionamento profissional e cortês entre empresária e empregados. 	<ul style="list-style-type: none"> - despreparo para assumir os negócios do marido; - desenvolvimento paulatino das competências necessárias para tomar conta dos negócios e ser chefe de família; - criação de mecanismos para lidar com o preconceito nas relações comerciais; - negação de uma vida social para manter uma imagem de “mulher de respeito”.

Hoje, cada um a seu modo, os dois empreendimentos destacam-se no cenário da cafeicultura regional baiana. O AT expandiu-se, aumentou sensivelmente sua produtividade e continua sempre no rumo do alcance de uma posição superior e mais competitiva; o AAA melhorou a qualidade do café, conquistando estabilidade e solidez num período em que muitos não conseguiram manter-se no mercado.

Como já foi dito, os dois empreendimentos foram criados em um dos períodos mais difíceis da cafeicultura no Brasil. Foi um momento agônico: inúmeras agroempresas experientes e de grande capacidade produtiva faliram. Mas talvez justamente essa circunstância difícil tenha obrigado as empresárias a desenvolver ações gerenciais e empreendedoras mais adequadas a esses momentos agudos.

No caso específico do AAA, as circunstâncias que envolveram sua fundação certamente contribuíram para o desenvolvimento ou aprimoramento de ações empreendedoras e gerenciais pautadas pela organização, disciplina e austeridade de gastos. A princípio tem-se a impressão que no AAA a delegação de funções é uma tônica. Principalmente no que se refere às funções do gerente da fazenda e, em escala menor, do cabo de turma. Mas a observação um pouco mais atenta revela o contrário. Há, sim, uma predominância pela centralização. Notadamente com relação às decisões táticas ou estratégicas. Nesse caso, nota-se, por menor que seja, certa identificação na gestão dos dois empreendimentos. É certo que o AT radicaliza mais essa postura centralizadora, notoriamente sinalizada pela *opção* de não se contratar um gerente para auxiliar nas tarefas do dia a dia, apesar do porte do empreendimento. Como foi relatado na descrição do AT, a empresária não contrata um gerente porque, segundo ela, ninguém desempenharia tão bem as funções que são hoje de sua inteira responsabilidade. E, caso viesse a desempenhar, seria a um salário alto, que ela sequer cogitaria em pagar. Segundo, porque, se contratasse um gerente bastante hábil, não restaria para ela muito que fazer. Essas justificativas não parecem arrazoadas. No entanto, é difícil interpretar essa postura centralizadora sem cair em especulações de cunho comportamentalista ou psicológico (melhor seria dizer psicologista), talvez mais desarrazoadas ainda. De qualquer forma, aparentemente EmpA ainda não se defrontou com situações mais agudas que poderiam ser agravadas pelo controle extremamente centralizado, como é o caso

de algum mal de saúde que pudesse acometê-la e paralisar, ainda que temporariamente, a gestão de sua empresa.

Apesar de ambas as empresárias administrarem seus agronegócios com profissionalismo, nota-se nas ações e decisões de EmpA projeções mais ambiciosas com relação ao empreendimento. Nesse aspecto, EmpC apresenta-se mais comedida. Mas não se pode especular (caso se queira mais uma vez evitar as armadilhas do psicologismo) que isto se deva ao temperamento de cada uma ou a forma como foram educadas. Muitos fatores podem ser atuantes para cada uma destas posturas diferentes. O mais importante nesta constatação, no entanto, é notar como – ao se analisar situações parecidas e que envolvem o estudo de casos de pessoas do mesmo gênero, além disso, oriundas de um mesmo contexto sociocultural – as assimetrias também se manifestam, como notaram Cappelle et al. (2004) em sua proposta de se deter o olhar em aspectos relacionados à localidade e especificidade de cada discurso na análise de questões ligadas às relações de gênero e poder nas organizações. Em suma, o estudo dos casos A (ou AT) e C (ou AAA) demonstram que a atuação de mulheres, em um segmento empresarial dominado por homens, não necessariamente as condiciona a se comportar de acordo com o que se espera de um homem ou de uma mulher. Na verdade EmpA e EmpC enfrentam problemas parecidos no que diz respeito às relações de gêneros. Ambas pagam, por assim dizer, um preço por se arvorar a abrir caminho para a participação de mulheres em um segmento profissional que o senso comum ainda interpreta como mais afeito ao domínio do gênero masculino. Mas suas posturas, nesse cenário profissional ainda relativamente “novo” às mulheres, não seguem padrões que poderiam ser creditados a esse ou àquele gênero. Entre elas próprias há simetrias e disparidades. O mesmo poderia se verificar se a comparação levasse em conta empresários de gêneros distintos. Enfim, é difícil encontrar uma justificativa sólida capaz de alicerçar uma conclusão que viesse a indicar diferenças essenciais entre as mulheres e os seus

pares do gênero masculino. Talvez o tipo de negócio e as circunstâncias do momento tenham alguma influência no estabelecimento das ações a serem desenvolvidas.

De qualquer forma, os casos estudados na presente pesquisa apontam que a história de vida e as relações e interrelações travadas entre o indivíduo e meio sociocultural em que se acha inserido (e vice-versa) influenciam, de certa forma, sua visão de mundo, de realidade. No caso específico das duas mulheres que participaram deste estudo, a complexidade de suas experiências socioculturais (nos âmbitos familiar, religioso, escolar, pessoal, profissional...), ou de sua história, construiu a forma peculiar como cada uma se relaciona, percebe e compreende a realidade. Talvez esse complexo de coisas explique, em parte, suas ações distintas diante do mesmo desafio de abrir espaço em empreendimentos do mesmo setor. Afinal, o processo de construção social jamais encontra termo. Como afirmam Berger e Luckmann (2010), a elaboração dos conceitos ou representações mentais que os indivíduos fazem de si mesmo e dos outros se realiza por meio da linguagem e no âmago do circuito comunicativo, uma vez que se estabelece no entrelaçamento das relações interpessoais. Ou seja, a percepção ou o conhecimento sobre a realidade revela-se uma construção humana fundada através do instrumento da comunicação. Mas a linguagem, ela própria, também é um “artefato” construído pelo homem. Trata-se talvez de sua criação mais dinâmica, uma vez que está em constante estado de modificação e aperfeiçoamento. Ora, se a linguagem não se petrifica com a passagem do tempo, o conhecimento da realidade que ela proporciona, como propõem Berger e Luckmann (2010), também não se engessa. Dito de outro modo: o ser humano pode não só conservar, mas também modificar essa mesma realidade por meio da própria linguagem. Assim, o indivíduo humano,

ser cultural, enquanto puder ou estiver apto⁵⁷ a viver a experiência da interação social, sempre terá condição de elaborar ou revisar não só conceitos ou representações mentais de si mesmo e dos outros, mas o próprio reconhecimento dos papéis estratégicos que cada um assume na sociedade, inclusive no que se refere à divisão do trabalho.

6.2 Estudo do setor de educação infantil: descrição e análise dos casos

As empresárias do setor de educação estabeleceram como foco de suas organizações o público infantil. O primeiro caso a ser descrito e posteriormente analisado é o da Empresária B (EmpB), que atende a crianças de 1,5 ano até o Fundamental 1 no Instituto Educacional Amarelinha (IEA) fundado há 30 anos. O segundo caso é o da Empresária D (EmpD), que implantou a Creche-escola Girassol (CEG) há pouco mais de 15 anos e atende a crianças de 4 meses até 6 anos de idade.

6.2.1 O difícil trânsito do espaço privado para o espaço público

Nesta seção é descrito e analisado o caso do Instituto Educacional Amarelinha (IEA) da Empresária B (EmpB), do setor de educação infantil.

6.2.1.1 Descrição do caso

Assim como na descrição dos casos do agronegócio aqui se optou por: (1) descrever em linhas gerais a organização; (2) narrar a trajetória de vida da

⁵⁷ A inaptidão só se manifestaria em caso de alienação mental ou espacial; ilustraria esta última, o indivíduo isolado em uma ilha deserta em função, por exemplo, de algum naufrágio.

empresária; (3) relatar como iniciou sua carreira como empresária; (4) apresentar as principais dificuldades enfrentadas; (5) descrever seu dia a dia de trabalho como empresária.

6.2.1.1.1 Descrição da empresa

O IEA foi fundado em março de 1980. A escola deu início às suas atividades com três turmas de aproximadamente 20 alunos cada e 6 funcionários, no emergente Bairro Candeias, em Vitória da Conquista, Bahia. À medida que os anos passaram, os serviços foram ampliados e hoje a escola atende aproximadamente a 500 estudantes da pré-escola (acima de 1,5 ano) ao 5º ano (antiga 4ª série), isto é, o Fundamental 1, nos dois turnos. A maior parte das crianças é filha de profissionais liberais, funcionários públicos e empresários. Portanto, de pessoas com poder aquisitivo médio e alto. De um modo geral, são residentes do Centro, do Bairro Candeias e Recreio. No entanto, em função da qualidade do serviço prestado, existem crianças que se deslocam diariamente de cidades circunvizinhas para estudar no Instituto.

Para atender aos 500 alunos, a empresa emprega 54 pessoas que exercem a função de direção (1); coordenação (3); professoras do ensino fundamental (8); professoras de educação infantil (13); professores de matérias opcionais (3); auxiliares de classe (9); monitores (3); auxiliares de serviços gerais (7); recepcionistas (2); mecanógrafos (2); porteiro (1); segurança (1); secretário (1). Vale salientar que a maioria deles é de trabalhadores multifuncionais, pois são capacitados a executar várias tarefas. No caso dos professores, as formações são as mais variadas. A maioria das professoras já concluiu o ensino superior (pedagogia, letras, matemática, biologia, história, geografia, administração de empresas etc.) e algumas estão em fase de conclusão de seus cursos. Todas são especializadas no método montessorí. Salienta-se que,

os únicos homens que trabalham no IEA exercem a função de professor de xadrez, porteiro, segurança e secretário. A empresa possui, segundo as informantes, uma política de treinamento interno em que todos os funcionários frequentemente passam por cursos que visam o aperfeiçoamento das suas atividades profissionais. Constantemente, as coordenadoras participam de congressos e repassam os conhecimentos para os funcionários através de cursos. Aliás, todos os professores possuem uma carga horária semanal para atividades extras que pode ser destinada à participação em reuniões, cursos, eventos etc.

De acordo com os relatos, o IEA nasceu do sonho de criança de EmpB e de sua irmã, e foi viabilizado graças ao investimento do marido de EmpB. A escolha do nome da escola foi uma homenagem a uma mulher que se dedicou intensamente aos cuidados alheios. O Instituto, portanto, recebe o nome dessa mulher, que era irmã do marido de EmpB. Quando jovem, vivia em uma fazenda e conta-se que lá cuidava com amor e dedicação dos filhos dos agregados e vaqueiros. Ela não só orientou as crianças e seus pais quanto aos cuidados com a higiene pessoal como também os alfabetizou. Faleceu aos 18 anos de idade acometida de um problema cardíaco. Em pesquisa a documentos secundários que contribuíram para o estudo de caso do IEA, chegou-se a um documento que relata que a criação de uma escola era também um sonho dessa adolescente, cuja vida foi interrompida precocemente.

Durante os primeiros anos de funcionamento da escola, a irmã de EmpB foi sua sócia. EmpB era responsável pelas atividades pedagógicas enquanto a irmã pelas atividades administrativas e financeiras. No entanto, no início da década de 1990, a irmã da empresária preferiu desligar-se da empresa por motivos pessoais.

Os depoimentos indicam que por muitos anos consecutivos a empresária focou-se apenas nas atividades de caráter pedagógico. Essa postura, por um lado, comprometeu a saúde financeira da empresa, mas, por outro, permitiu que o

trabalho de educação infantil fosse desenvolvido com maior dedicação e certa despreocupação com questões relacionadas a custos. Essa priorização do ensino era percebida pelos pais que divulgavam a qualidade da escola. Assim, o Instituto, a cada ano, ampliava o número de alunos. De acordo com a empresária, a qualidade do serviço prestado levou os pais a solicitar a ampliação da área de atuação da instituição. Assim, aproximadamente cinco anos depois da inauguração, a escola já funcionava nos dois turnos. Não obstante as dificuldades que enfrentava no campo gerencial, à medida que os anos foram passando, a escola implantou todas as séries do Infantil ao Fundamental 1 e, em 1993, a escola adotou o sistema montessoriano.

O IEA goza de certo respeito na cidade porque oferece um serviço diferenciado. A diferenciação, segundo a empresária, está no projeto político-pedagógico empregado pelo Instituto e no alto grau de comprometimento da equipe funcional. Tal projeto foi construído com base nos princípios montessorianos. A adoção da filosofia e metodologia montessoriana se deveu ao fato de a empresária e sua equipe diretiva o considerarem o mais apropriado, uma vez que busca liberar, segundo elas, as potencialidades humanas e não apenas se voltar para a mera transmissão de conhecimento.

A escola conta com o suporte de uma pedagoga especializada em neuropsicologia e dislexia, que é responsável, ao lado de uma psicóloga, especialista em psicopedagogia, pela coordenação pedagógica da escola. Juntas, elas oferecem um atendimento inédito na cidade a professores e alunos. EmpB, ao lado de sua filha-sócia, formada em psicologia, e sua irmã materna, formada em pedagogia, pretendem incrementar os serviços prestados e melhorar e ampliar as instalações, no intuito de oferecer um ambiente mais apropriado para o desenvolvimento das crianças.

Desde 2003, a filha de EmpB integralizou 10% do capital da sociedade e passou a ser sócia minoritária da escola. Dois anos antes, ela já estava

trabalhando no IEA. Com formação em psicologia, sua experiência profissional deu-se, inicialmente, em grandes empresas do Sudeste e Centro-Oeste do país. Quando regressou para Vitória da Conquista, a convite da mãe, pensou em continuar a trabalhar com psicologia organizacional, mas tendo em vista a proposta de vir a trabalhar na escola, que já manifestava a necessidade de oferecer um serviço de suporte psicológico aos estudantes, ela mudou de ideia e aceitou o convite. Inicialmente, a psicóloga também desenvolvia outros trabalhos na cidade, mas a escola passou a demandar tanta atenção que hoje ela se dedica em tempo integral ao Instituto. De acordo com a empresária, a entrada de sua filha na escola e na sociedade a ajudou muito porque, como ela tinha experiência em organizações, pôde dar algumas orientações e, inclusive, alertá-la quanto a conduções equivocadas de certos problemas.

6.2.1.1.2 Trajetória de vida da empresária

EmpB nasceu em 9 de outubro de 1949 em Pedras, Bahia. Na época, Pedras era um pequeno arraial próximo a Esplanada e Entre Rios, no Recôncavo Baiano. Hoje já não se tem mais notícia de sua existência. A família de EmpB, no entanto, residiu em várias localidades naquela região. Apesar de ter nascido em Pedras, ela se recorda mais das suas estadias em Baixios que ficava no litoral baiano. Os pais, no entanto, eram naturais de Alagoinhas. A irmã mais velha nasceu em Baixios. A segunda, EmpB, nasceu em Pedras, e o caçula, em Alagoinhas. A instabilidade familiar contribuiu para que eles não fixassem moradia por muito tempo em determinado lugar.

A mãe casou-se jovem demais (como só tinha quinze anos de idade, foi necessária, inclusive, autorização para que o casamento fosse celebrado). O pai de EmpB, apesar de ser mais velho alguns anos do que sua mãe, não tinha maturidade suficiente para constituir uma família. Na verdade, de acordo com a

empreendedora e sua irmã mais nova (filha do segundo casamento da mãe), era muito boêmio. O casal, sobretudo, recebeu uma vultosa herança, quando se casou, doada pela avó materna da empreendedora, uma vez que a mãe de EmpB era a filha mais velha e o avô já havia falecido. Mas esse recurso, nas mãos do pai de EmpB, não foi bem aplicado em função de ele ser uma pessoa demasiadamente instável, desequilibrada e sem muitas responsabilidades. Em poucos anos, a herança foi toda dissipada, mas, nessa época, já havia os filhos para educar. A irmã materna da empreendedora, inclusive, relata que o pai de EmpB era contrário às gravidezes da mãe (nas palavras de Fun1EmpB: “[...] minha mãe conta que ela tentou de tudo pra abortar ... porque ele era um cara muito agressivo. Ele não aceitava ela grávida. Ele rejeitava minha mãe grávida, e mesmo assim minha mãe ainda teve três filhos com ele”). A relação entre os pais era muito conturbada. Ele se envolvia com jogos, bebidas e amantes. As brigas eram intensas e frequentemente a mãe se retirava com os filhos da própria moradia para passar períodos na casa da avó materna, em outra cidade. EmpB se recorda de uma vez que, ao retornar, encontraram a casa vazia. O pai havia vendido tudo que estava na residência. Apesar de tudo, eles mantiveram o relacionamento ainda por alguns anos.

Era coisa, acho assim, de dois anos aqui, dois anos ali, mais dois anos aqui. Era coisa de louco! Eles brigavam. Eu me lembro muito, assim, das brigas. Mãe deixava a casa... uma vez, eu me lembro, ela deixou e foi atrás dele por causa de uma história de uma amante e nós ficamos dentro de casa sozinhos. (EmpB)

A mãe era dona de casa, mas também ajudava o pai nos pequenos negócios que ele montava. Às vezes, eles passavam por períodos de equilíbrio. Porém, as tentativas de estabilidade duravam pouco, pois a inclinação boêmia do pai não permitia que a vida familiar se firmasse. Até aproximadamente os oito

anos de idade de EmpB, eles viveram como itinerantes na região do Recôncavo Baiano: entre Pedras, Baixios e Alagoinhas, até finalmente, mudarem-se para Salvador, onde a mãe montou um pensionato para moças. Segundo a empreendedora, os primeiros anos em Salvador foram relativamente estáveis. Os três filhos estudaram em um bom colégio de orientação católica, fizeram catecismo e receberam a primeira comunhão, enquanto a mãe administrava o pensionato que, segundo EmpB, era muito organizado e oferecia serviços completos de hospedagem e alimentação para moças. Mas depois de dois ou três anos no máximo, os pais tiveram um desentendimento grave que culminou na saída paterna definitiva não só da casa, mas da vida da família, pois desde então não tiveram mais contato. Apenas notícias esporádicas chegavam sobre ele. Elas enviaram convites e fotos da família para ele, mas sem repostas. Sabe-se que também teve uma vida difícil com a nova família que constituiu.

Depois da separação, relata EmpB, a mãe enfrentou inúmeras dificuldades, inclusive relacionadas ao preconceito que havia no final da década de 1950 e início de 1960 com relação às mulheres separadas. Os filhos foram transferidos para uma escola pública em função não só da dificuldade econômica para mantê-los na rede privada, mas também porque o colégio em que estudavam não aceitava crianças de pais separados (nas palavras de EmpB: “Nós tivemos problemas seríssimos. Naquela época, uma mulher separada era tida como uma pessoa vulgar ... o preconceito era forte”). Mas a mudança para o colégio municipal não comprometeu a qualidade da aprendizagem das crianças: as escolas públicas daquela época chegavam perto da excelência. Segundo a irmã materna (Fun1EmpB), EmpB estudava e ajudava a mãe no pensionato. Aliás, ela ressalta que EmpB era a filha que mais auxiliava nas atividades de limpeza e arrumação do estabelecimento.

[...] e *** [EmpB] era aquela, dos três irmãos, era aquela que mais ajudava minha mãe. Minha irmã mais velha era

bon vivant. Entrava, saía, não queria saber se tinha prato sujo... Ficava lá na casa de minha tia. Minha tia tinha uma condição melhor. E *** [EmpB] era sempre o braço direito de minha mãe. Era a que ajudava... era a que chegava da escola, era a que ajudava a servir os hóspedes, a lavar os pratos, a fazer os outros serviços da casa. Meu outro irmão era homem. Você sabe que homem não ajuda nessas coisas né? Então assim... quem era o braço direito de minha mãe era *** [EmpB]. (Fun1EmpB)

Assim como as tias e as mulheres da época, EmpB e sua irmã foram orientadas a cursar o magistério e tornar-se professoras. Não obstante a saída do pai, que era o desregrado da família, eles ainda viveram por alguns anos um período de instabilidade. De acordo com EmpB, esse período após a separação dos pais foi muito difícil. Essa fase trouxe muitos prejuízos, principalmente, emocionais a ela, justamente no momento em que transitava da infância para a adolescência.

Ela tinha uns problemas emocionais por conta da separação, por conta da rejeição do pai, porque o pai também não quis mais vê-la e tudo. E aí minhas tias, às vezes, ... ela não ia bem na escola, minhas tias falavam que ela era burra, sem saber que eram questões emocionais que estavam ali naquele momento, entendeu? Que ela precisava até de psicólogo. (Fun1EmpB)

Nessa ocasião, aos 18 anos, a irmã mais velha casou-se e EmpB, aos 14 anos aproximadamente, começou a namorar um jovem estudante de medicina que residia no pensionato (nessa ocasião a mãe passou a atender também rapazes em seu estabelecimento). Esse jovem, seis anos depois, tornou-se seu esposo e pai dos seus filhos.

No período em que ela já estava namorando e a irmã já havia se casado, a mãe resolveu também se casar novamente. O segundo marido era inteligente, criativo e inovador, segundo EmpB, porém era inconstante e quando estava sob

o efeito de álcool era agressivo. Ainda residindo em Salvador, a mãe teve o primeiro filho desse segundo casamento. Em Salvador, o padrasto tentou desenvolver várias atividades geradoras de renda que não lograram êxito: confecção de vassouras, fabricação de pizzas tipo brotinho (segundo EmpB, seu padrasto foi o criador da pizza brotinho em Salvador) etc. Como ele acreditava que em São Paulo teria mais oportunidade de trabalho, sua mãe fechou o pensionato e eles se mudaram para a capital paulistana. Os negócios criados na capital baiana fracassavam não porque as ideias não fossem boas, mas porque o padrasto era muito instável e não conseguia dar continuidade àquilo que começava.

Quando a mãe e o padrasto mudaram-se, com o filho caçula do primeiro casamento, para São Paulo, EmpB recusou-se a ir e decidiu ficar morando com a irmã mais velha. O irmão caçula ficou por pouco tempo em São Paulo, vindo a morar com um tio, em Feira de Santana, na Bahia. Durante o período em que morou com a irmã, EmpB a ajudava nas atividades domésticas, como uma forma de recompensar pelo menos parte das despesas que gerava na casa. Também oferecia aulas particulares para obter algum recurso para custear uma parcela de suas necessidades. Porém, esse dinheiro não era suficiente e o namorado acabava ajudando-a em parte de seus gastos. Ademais, segundo a empreendedora, o namorado também desempenhava o papel de pai e de mãe. Durante o período em que a mãe ficou fora (dois ou três anos), ela entrou em depressão, chegando a abandonar os estudos por um ano.

Depois de pouco tempo em São Paulo, a mãe engravidou da segunda filha do segundo casamento. A família encontrava-se numa situação econômica relativamente estável em função do empenho do marido, que parecia estar mais equilibrado. Justamente nesse período, descobriu-se que ele estava com câncer nos ossos. Com isso, eles retornaram para Salvador, aonde depois de poucos meses ele veio a falecer com menos de quarenta anos de idade, deixando a mãe

de EmpB viúva. A viúva retomou o pensionato agora para criar o restante da família.

EmpB voltou então a morar com a mãe, ajudando-a mais diretamente na arrumação do estabelecimento, enquanto cursava o magistério. A própria criação dos filhos do segundo casamento da mãe ficou quase que totalmente entregue a ela (nas palavras de Fun1EmpB que é sua irmã materna: “E quem cuidava da gente era *** [EmpB]... era que botava pra dormir, era que dava comida, era que levava na escola, era que passeava nos finais de semana, entendeu? Tudo. Ela era nossa mãe”). Depois de aproximadamente três anos, casou-se, em 1971, e ainda continuou morando por mais um ano em Salvador. Nesse ano, o marido concluiu a faculdade e começou a trabalhar como plantonista em hospitais, até decidirem mudar, em 1972, para a cidade de origem dele, Vitória da Conquista, que EmpB teve a oportunidade de visitar várias vezes quando o namorado a trazia para visitar sua família.

Em Vitória da Conquista, o esposo abriu uma clínica pediátrica no centro da cidade. Eles moraram por alguns anos no pavimento superior da clínica onde ela o auxiliava diretamente. Mesmo ajudando o marido e cuidando da casa, retomou aos estudos para concluir o último ano do curso de magistério no Colégio dos Padres.

Apesar de ter sido muito bem acolhida pela família do marido, ela sentia muita falta da mãe e dos irmãos. Em 1974, a primeira filha de EmpB nasce. Ficaram morando sobre a clínica ainda por oito meses. Julgando que o local não era apropriado para o bebê, alugaram uma casa onde residiram por alguns anos. Nesta casa nasceu o segundo filho.

Depois que teve o segundo filho (em 1976) e já com a formação de magistério concluída, passou a trabalhar eventualmente na rede municipal de ensino como professora substituta. Nessa ocasião, já possuía empregada para auxiliá-la nos serviços domésticos, uma vez que também continuava trabalhando

na clínica, principalmente no setor de compras. Segundo EmpB, não era difícil conciliar essas atividades porque seu horário na clínica era bem flexível e seu trabalho nas escolas era esporádico já que substituía professoras que, na maioria das vezes, estavam em gozo de licença maternidade ou de licença médica. Ainda antes de ter o terceiro filho, eles convidaram sua irmã mais velha, que morava em Salvador, para viver em Vitória da Conquista. A irmã, seu marido e dois filhos chegaram a morar com ela e sua família por certo tempo, até que seu marido conseguiu comprar uma casa própria, em função da boa situação econômica da clínica. Nessa casa própria nasceu seu terceiro filho, em 1979. A família de sua irmã, que aumentou de tamanho com a chegada de uma menina, permaneceu na sua antiga casa alugada. Por coincidência, essa menina nasceu no mesmo dia do nascimento do último filho biológico de EmpB (em 1985, EmpB adotaria uma menina com aproximadamente 3 anos de idade).

EmpB e o marido acabaram, por fim, trazendo para Vitória da Conquista também sua mãe com os dois filhos do segundo casamento, uma vez que se encontravam numa situação difícil em Salvador. No final da década de 1970, toda sua família já residia em Vitória da Conquista. Nesse mesmo período, ela convidou a irmã mais velha para montar uma pré-escola. Com o apoio irrestrito, sobretudo financeiro, do marido, EmpB inaugurou a escola em março de 1980.

6.2.1.1.3 Início da carreira como empresária

A carreira empresarial de EmpB foi impulsionada, principalmente, pelo marido. Ele adquiriu o terreno, executou a construção e por vários anos apoiou de várias formas, inclusive financeiramente a escola. De acordo com o relato de EmpB, quando o marido adquiriu o terreno ela questionou a sua localização, pois acreditava que ficava num ponto muito afastado do centro da cidade. Na ocasião, ele ressaltou que em breve a cidade iria se expandir naquela direção e

aquela se tornaria uma localização privilegiada. De fato, a previsão acabou por concretizar-se.

A escola, confessa EmpB, foi a realização de um sonho de criança. Ela conta que a principal e preferida brincadeira dela e da irmã mais velha, quando ainda viviam no Recôncavo, era a de escolinha. Elas se reuniam no quintal, convidavam diariamente os coleguinhas e davam aulas. Ambas fizeram o magistério e, segundo EmpB, ela, particularmente, identificava-se muito não só com a profissão de professor mas, sobretudo, com o cuidar de crianças.

[...] sempre foi o ideal desde a infância. Nós brincávamos muito de escola. Nossas brincadeiras, normalmente, terminavam assim... ou eu ensinando... sempre mexendo com escola. (EmpB)

Ela propôs à irmã que fosse sua sócia, porém como a irmã não tinha capital disponível, ela aceitou entrar na sociedade apenas com sua força de trabalho. No entanto, ambas trabalhavam. EmpB era responsável pelo setor pedagógico e a irmã pelo administrativo-financeiro.

Inicialmente, o objetivo era que a escola atendesse a crianças de três a seis anos, ou seja, até a pré-escola e funcionasse apenas um turno. Segundo a filha da empresária, que hoje é sua sócia, ao contrário da grande maioria das empresas do setor, a Escola de EmpB funcionava pela manhã. Esse foi um diferencial na época, mas a escolha desse turno foi motivada pela disposição e interesse da empresária, que preferia trabalhar pela manhã. Além disso, como seus filhos ainda eram pequenos (6, 4 e 1 ano), ela ainda sentia a necessidade de ter mais tempo disponível para acompanhá-los.

O desejo de educar crianças, relata EmpB, teve a influência da família e da sociedade. Durante a sua infância e adolescência, ela foi motivada a cursar o magistério e tornar-se professora. Às mulheres daquela época, segundo descreve,

não restavam muitas alternativas no campo profissional a não ser exercer o magistério.

Naquela época era assim: criava pra casar, fazer o magistério, ser professora e pronto. [...] porque naquela época era só o que... pelo menos eu fui criada com essa criação de que: casar, ter filhos e ser professora. A ideia fixa lá em casa era essa. Mãe não permitia assim essa coisa de faculdade. Nem passava pela cabeça da gente. [...] Era muito forte essa questão da gente ser professor. Então, a própria mãe talvez tenha influenciado isso. (EmpB)

Então, talvez, essa coisa de ouvir: “você vai ser professora”. Tanto é que ainda falavam assim: “pelo menos seja professora, porque você é burrinha” (EmpB)

O IEA sempre teve o apoio e a participação de membros da família. O marido contribuiu com capital para a instalação da empresa e, mais tarde, para solucionar as dificuldades financeiras que surgiam. A irmã mais velha foi sócia nos primórdios da escola e era responsável pelas atividades administrativas e financeiras, não obstante o apoio que dava às atividades pedagógicas, principalmente em ocasiões festivas. A mãe também auxiliava, fazendo a vez de secretária da escola. De acordo com EmpB, a mãe era muito dinâmica.

A irmã materna (a caçula) começou a trabalhar na escola ainda na adolescência. EmpB se refere ao trabalho desta irmã afirmando que: “... *** [irmão materna] cresceu aqui” (EmpB). Foi a irmã materna, inclusive, quem realizou a pintura da fachada da empresa para a inauguração e confeccionou as primeiras cadernetas escolares. Ela começou auxiliando as professoras nas classes. Em função do seu desempenho e comprometimento, ela foi promovida à professora quando ainda cursava o magistério e, mais tarde, assumiu a coordenação pedagógica da escola. Seu compromisso com o magistério sempre foi grande. Quando foi implantado o curso de Pedagogia, em 1997, na UESB

(Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia), ela prestou, imediatamente, o vestibular, tornando-se uma das licenciadas em pedagogia da primeira turma.

As falas de EmpB, de sua irmã materna (Fun1EmpB) e da filha-sócia (Soc1EmpB) revelam que a escola não era encarada por EmpB como uma empresa propriamente dita. De acordo com a irmã materna, a empresária preocupava-se apenas com as atividades educativas e pedagógicas e não se importava com a manutenção financeira da escola. Os relatos dão conta que isso acontecia porque o marido era o “porto seguro” do empreendimento. Ele atendia às necessidades financeiras da instituição sempre que elas surgiam. Se fosse preciso, ele completava a folha de pagamento, desembolsava recurso para a pintura anual da escola e para outras necessidades que porventura surgissem.

[...] claro que na época eu não percebia isso, mas hoje eu percebo que na época não tinha assim uma coisa de administração, entendeu, uma visão empresarial. Era uma coisa de sonho, de ideal, de colocar... sendo que na verdade quem era o mantenedor da escola era *** [marido], que manteve por um bom período, quem mantinha a escola era *** [marido]... *** [EmpB] não via a empresa como lucro, como uma coisa que tinha que dar lucro, entendeu? Só *** [a sócia] porque *** [a sócia] dependia financeiramente, mas *** [EmpB] não dependia disso. (Fun1EmpB)

[...] ela simplesmente abriu a escola como um sonho, teve o apoio de meu pai pra abrir a escola durante anos, ao invés dela fazer retirada da escola, ele que botava dinheiro [risos]. Então inicialmente a *** [IEA] foi muito assim, mais vista como um sonho de minha mãe. (Soc1EmpB)

6.2.1.1.4 Dificuldades enfrentadas pela empresária

Inúmeras são as dificuldades enfrentadas por empresas de pequeno porte no Brasil. As dificuldades são as mais variadas possíveis: carga tributária excessiva, baixa disponibilidade de crédito no mercado financeiro, juros altos,

mão de obra desqualificada, falta de capital de giro, etc. Qualquer empresa, portanto, enfrenta algum tipo de dificuldade. As dificuldades do IEA não são diferentes daquelas que empresas do mesmo setor enfrentam, porém, de certa forma, foram agigantadas porque a empresária não enxergava e não encarava o empreendimento realmente como uma empresa. Os depoimentos colhidos indicaram que a empresária, por vários anos, via a escola apenas como a realização de um sonho de menina. Os relatos enfatizavam que ela agarrava-se às ações pedagógicas e se esquivava de envolver-se nas atividades de caráter administrativo e financeiro. Essa postura aprofundou, a cada dia, a situação de crise da escola.

EmpB relatou que, nos primeiros anos de funcionamento, o tratamento dado às professoras, no que diz respeito aos direitos trabalhistas, era informal. Os funcionários não eram registrados. Essa informalidade criou vários transtornos para a empresa. A atuação do sindicato, em meados da década de 1980, levou a empresária a se dar conta da necessidade de cumprir a legislação trabalhista vigente. No entanto, mesmo com a intenção de seguir a legislação, ela não acompanhava criteriosamente o cumprimento de tais exigências, demonstrando total alheamento com relação aos aspectos administrativos da organização:

Eu sempre entregava a terceiros. O que as pessoas faziam? Não recolhiam direito os encargos empregatícios. Ficou devendo coisas assim... de impostos, né? Porque você paga ISS, INSS... são tantos impostos a pagar. Então, quando eu descobri já estava assim numa proporção muito grande.
(EmpB)

Um dos primeiros apuros mais graves por que a empresária passou deu-se quando a clínica de seu marido entrou em crise financeira e ele não mais pôde “patrocinar” a escola. A saída desse “mantenedor” foi um dos primeiros eventos

que despertou a empresária para a importância de se voltar para os aspectos administrativos e financeiros da organização e de tratar a escola como uma empresa de fato, que poderia, inclusive, auxiliar nas despesas familiares. Segundo a irmã materna e a filha-sócia,

A partir do momento que *** [marido] não pôde mais ajudar essa empresa, que não era uma empresa era uma escola, apenas uma escola... não era vista como empresa. E a partir daí ela falou: “Não, ou a gente vai ter que tomar conta da gente mesmo, ou vai ter que fechar”. (Fun1EmpB)

[...] meu pai passou por uma dificuldade financeira e aí a coisa apertou mesmo. Então ela começou a enxergar isso aqui como um negócio; que foi a partir daí, pelo menos do que eu lembro, em que ela também se posicionou “ou a escola vai dar dinheiro e eu vou poder viver disso..., vai me dar alguma forma de subsistência ou então eu fecho a escola”. (Soc1EmpB)

No entanto, sua aversão pelos aspectos administrativos e sua falta de habilidade e preparo para lidar com questões práticas do negócio fez com que ela ainda se detivesse apenas nas questões pedagógicas, deixando nas mãos de outros a responsabilidade de gerir o negócio. Seu despreço pelos assuntos administrativos e financeiros contribuiu de certa forma, para que a administração dos problemas fosse parcialmente postergada.

Por vários anos consecutivos a escola enfrentou dificuldades financeiras. Houve, inclusive, uma ocasião em que o pai de um aluno, um experiente contador, se dispôs a auxiliar no apontamento de medidas que pudessem contribuir para a minimização dos problemas. A empresária e sua sócia acataram as sugestões, mas não ficaram à frente da implantação de tais ações. Contrataram um administrador para que as medidas fossem implantadas, uma vez que a empresária continuava preferindo se envolver apenas com os assuntos pedagógicos.

A falta de acompanhamento por parte das sócias contribuiu para que o trabalho não fosse levado a cabo e, inclusive, abriu espaço para que funcionários contratados para administrar a empresa agissem, senão de forma desonesta, pelo menos de maneira incompetente, segundo relatam a irmã materna e a filha-sócia. De acordo com esta última, a experiência com aqueles administradores marcou tão profundamente a empresária que até hoje ela não só resiste à contratação de qualquer pessoa para trabalhar diretamente na área administrativo-financeira, como também prefere centralizar em suas mãos essa função e as decisões relativas a ela.

*** [EmpB] não queria interferência direta na questão financeira, porque a gente teve experiências muito ruins e a escola foi roubada. [pausa] ... e ela foi roubada coitada, algumas vezes aí, houveram alguns desvios e tudo, e aí que ela resolveu assumir mesmo... [...] Então hoje, *** [EmpB] tem pavor de qualquer interferência, tanto é que nem eu interfiro diretamente nessa... nessa parte entendeu? (Soc1EmpB)

À medida que os anos foram passando a crise financeira da escola foi se agravando. Além disso, os vários planos econômicos (Plano Cruzado, Plano Bresser, Plano Verão, Plano Collor I, Plano Collor II) postos em prática pelo Governo entre 1986 e 1991 tiveram um impacto bastante negativo na situação da escola. No início do ano letivo os pais matriculavam seus filhos dispostos a pagar uma determinada mensalidade. No entanto, a inflação desse período desvalorizava esses valores muito rapidamente. Uma das sugestões do governo federal foi a da livre negociação entre os agentes econômicos para a determinação de seus preços. Na ocasião, EmpB achou essa medida muito interessante e ficou empolgada com a possibilidade de compartilhar as dificuldades da empresa com os pais. Contudo, esse seu entusiasmo durou pouco. Segundo a empresária, também entre os pais havia uma queixa

generalizada de dificuldades semelhantes. Assim, a escola se viu obrigada a administrar seus problemas financeiros. Diante de uma planilha que apontava custos superiores à receita, a empresária, em certa ocasião, decidiu repassar um aumento no meio do ano para dar continuidade às atividades. Essa decisão, ao contrário do que se esperava, não provocou nenhuma retirada de aluno, mas gerou muitas queixas. Segundo ela, foi um período muito difícil, especificamente para quem não tinha nem afinidade nem competência para lidar com questões de tal natureza. EmpB admite que sua decepção foi maior porque ela acreditava que tudo se resolveria num passe de mágica.

[...] no início eu fiquei empolgada. ‘a gente pode entrar num acordo com os pais. Que coisa maravilhosa! Conversar, dialogar, chegar a um bom senso, mostrar a eles as nossas dificuldades’. Seria assim num passe de mágica, né? Como uma varinha de condão! Iria resolver todos os meus problemas. [risos] Ao contrário. Também eu acho que a minha decepção também maior foi essa. Porque eu achava assim... porque todo mundo gostava da escola, elogiava... então eu achava que ia contar com o apoio deles... mas foi frustrante, porque eu não encontrei apoio, não. Ao contrário, eu achei assim um pouco de resistência... Muitos falavam que eles estavam também vivendo as mesmas dificuldades, né? (EmpB)

O desfecho dessa situação apenas reforçou que, por maior que fosse a satisfação dos pais com os serviços prestados pela organização, os problemas e as dificuldades da empresa deveriam ser administrados por ela.

Então, o que eu senti... e que isso me serviu de lição... assim: “você tem sua empresa, você veja o que você vai fazer com ela. Seus problemas financeiros nós não queremos nem saber, entendeu? Eu quero que você me dê um bom estudo ao meu filho, que a escola esteja bem e não quero nem saber”. A reunião terminou assim. (EmpB)

Um dos acontecimentos que desestabilizaram a empresária foi o pedido da irmã-sócia para desligar-se da sociedade. Segundo a empresária, a sua irmã mais velha decidiu abrir outro negócio, mais de acordo com o momento que estava vivendo (ela implantou um espaço dedicado a assuntos místicos e esotéricos e se afastou da escola). Esse contratempo teve um impacto muito forte, a ponto de a empresária achar que não o superaria. Como relata a irmã mais nova: “Ela saiu da sociedade, e aí *** [EmpB] ficou sozinha. Ela entra em pânico de novo. Nesse momento porque ela tá sozinha pra administrar uma empresa que já estava crescendo...” (Fun1EmpB).

No período em que a irmã se retirou da sociedade, a empresa enfrentava problemas financeiros relacionados à inadimplência. Ao que parece, a empresa requeria muitos cuidados e EmpB tinha uma certa resistência em tratar de assuntos relativos à administração da organização.

A deficiência do controle administrativo da empresa também gerou outras dificuldades para o empreendimento. Durante um período da década de 1980 e parte da década de 1990, a empresária havia acordado verbalmente com a Prefeitura Municipal que os valores referentes ao ISS (Imposto sobre Serviços) seriam convertidos em bolsas de estudo para alunos carentes indicados pela própria Prefeitura. Por vários anos, essa conversão foi realizada. No entanto, a posse de um novo prefeito, em 1997, pôs fim a esse pacto. A Secretaria de Finanças executou a dívida de todos aqueles que não conseguiram provar tal conversão. Como o IEA não tinha nada formalizado sobre o acordo, ao contrário de outras escolas mais experientes que documentaram o convênio, ela foi inserida no cadastro de devedores do município. Mais uma vez, a inexperiência da empresária comprometeu a existência do empreendimento. Ao delegar a terceiros as tarefas de caráter administrativo, ela se alienava da gestão do negócio, a ponto de desconhecer se todos os impostos estavam sendo arrecadados e se todos os registros estavam sendo realizados adequadamente.

Segundo relatos da empresária e da irmã materna, mesmo na época em que sua irmã-sócia estava na sociedade, não havia uma gestão correta da arrecadação de tributos e do cumprimento dos direitos e deveres da organização, pois a sócia também não tinha qualificação apropriada para administrar uma empresa, não obstante a sua necessidade de que a escola gerasse renda suficiente para que ela recebesse seu pró-labore, já que dependia daquela fonte de renda para sobreviver.

À medida que os problemas de cunho administrativo e financeiro se agravavam, EmpB viu-se aos poucos obrigada a mudar o foco de sua atenção. No entanto, essa mudança não se deu de forma pacífica. Em muitos momentos de dificuldades, EmpB pensou em desistir de tudo e fechar a escola. Nesse ínterim, a irmã materna vinha desempenhando muito bem seu papel de professora e já havia concluído o curso de magistério. Diante de tal situação, EmpB convidou a irmã materna para assumir a coordenação pedagógica da escola para que ela pudesse se dedicar integralmente à parte administrativa. Segundo a empresária, ela levou certo tempo para se dar conta de que o cenário mudava e de que a empresa precisava de maior atenção.

Quando as coisas foram mudando eu não entrei logo no contexto, eu demorei um pouco e aí eu paguei caro também por isso. Aí eu paguei um pouquinho caro. Eu fui aprendendo com os meus próprios erros, eu fui aprendendo com os meus próprios erros. [...] De repente as coisas foram mudando e eu não me dei muito conta disso, desse mundo real, né?... que é cheio de leis, as leis trabalhistas. (EmpB)

Conforme EmpB, uma das decisões mais acertadas que tomou foi a de convidar sua irmã materna para a coordenação pedagógica da escola. Aliás, ela acredita que essa decisão já era parte das medidas que tomou naquele período que visavam proporcionar uma mudança de direcionamento, sobretudo empresarial para a escola. A sua liberação dos assuntos pedagógicos lhe deu

condições para se colocar a par dos problemas de maneira que pudesse construir alternativas para administrá-los.

No início de sua carreira como administradora da empresa sentiu muitas dificuldades, mas à medida que se inteirava das atividades necessárias para o bom desempenho da função, o negócio começou a firmar-se e desencadeou um processo de crescimento mais consistente. Foi nesse período que passou a implantar o sistema montessoriano.

Então eu resolvi assumir né? Que eu encontrei... pra mim foi, assim, difícil a parte administrativa, mexer com dinheiro. Eu acho difícil. [...] E aí, quando a gente começou a definir, eu senti que a escola cresceu. (EmpB)

Apesar de a escola ter crescido com a adoção do sistema montessoriano e com a dedicação exclusiva da empresária à gestão da empresa, problemas pessoais afetaram-na e fizeram com que ela mais uma vez se ausentasse da administração. Agora sua ausência não era só da parte administrativa, era basicamente total, pois emocionalmente, ela não se encontrava em condições de administrar o negócio. Essa dificuldade durou alguns anos e coincidiu, em parte, com o período em que sua irmã, que era responsável pela coordenação pedagógica da pré-escola, passou por problemas pessoais que a afastaram parcialmente de suas atividades funcionais. Esse contexto foi propício para que outra funcionária, a coordenadora do Fundamental 1, se aproveitasse da situação e passasse a conduzir a empresa como se fosse sua propriedade (nas palavras de Fun1EmpB: “nós duas praticamente nos afastamos da escola e ficou a escola entregue a essa pessoa”). No entanto, elas não perceberam imediatamente a ação dessa funcionária. Elas estavam tão envolvidas com seus problemas pessoais que não enxergaram a gravidade do problema.

Somente um diagnóstico empresarial, sugerido pela irmã materna e realizado por um consultor externo, por volta de 2003, foi capaz de detectar os

danos causados pela funcionária. Na ocasião, o consultor sugeriu o seu afastamento. No entanto, havia o temor de que a saída da funcionária levasse consigo muitos alunos, uma vez que ela já era identificada pelos pais com a própria escola. Segundo alguns relatos, a funcionária ainda difundia a informação de que a escola lhe pertencia (nas palavras de Soc1EmpB: “[...] ela estava jogando professores contra a gente, pais contra a gente, lá fora você encontrava as pessoas... ‘ô *** [EmpB] você vendeu a escola pra Fulana?’ ... porque lá fora onde a gente chegava era assim... que Fulana era a dona da Escola”). No entanto, a situação, ainda que delicada, exigia uma atitude firme. Assim, EmpB decidiu arriscar e não só planejou como definiu estratégias para demiti-la.

Ao contrário do que elas acreditavam o desligamento da funcionária não foi acompanhado da saída de estudantes, mas, antes, proporcionou o crescimento da empresa, pois as responsáveis assumiram realmente seus postos de trabalho.

Os problemas pessoais que acometeram EmpB foram e estão sendo difíceis de serem superados porque envolveu diretamente uma pessoa com quem ela tinha e tem uma relação muito intensa. Essa pessoa era um modelo, uma referência para ela, pois a apoiava em todos os aspectos de sua vida. Assim, quando se desviou daquele comportamento tido como padrão para EmpB, um sentimento de decepção, frustração e sofrimento apossou-se dela:

[...] é como se tivesse puxado o meu tapete mesmo, né? [...] cheguei ao fundo do poço ... ao fundo do poço, mesmo, porque era aquela pessoa que eu acreditava. [...] e, nesse lado, eu ainda não me estruturei muito não, emocionalmente não. (EmpB)

Como ela própria disse, os problemas pessoais que enfrentou de certa forma a fortaleceram, pois com isso ela se deu conta de que teria de assumir a direção da sua carreira empresarial. Ademais, ela percebeu não só que não

poderia deixar o leme de sua vida nas mãos de outras pessoas, como também era capaz de conduzir sua vida pessoal, familiar e profissional. Assim, conseguiu estruturar a empresa de tal forma que não mais precisou da ajuda financeira do marido. Ao contrário, chegou a ajudá-lo durante as dificuldades financeiras por que passou a administração da clínica pediátrica na qual é sócio e, inclusive, teve condições de manter os dois filhos mais novos em faculdades particulares em outro Estado. Além disso, de acordo com a filha-sócia, ela passou a ser mais valorizada no âmbito familiar a partir do momento em que o IEA passou a ser autônomo, sobretudo porque ela passou a encarar a escola como uma empresa de fato e a se comportar como uma empresária.

[...] enquanto filho e tudo a gente passou a valorizar mais minha mãe, entendeu? Por que antes era, na verdade, assim: “tem escolinha lá para *** [EmpB] se ocupar, para ela tirar o dinheiro dela”. [...] com a saída dele a escola conseguiu sobreviver [...] A escola tá bem, cresceu e tudo. Eu acho que todos nós passamos a enxergar também assim minha mãe como profissional, entendeu? [...] como uma profissional, como alguém que.. .que sabe o que tá fazendo, que consegue dar conta, que consegue superar essas dificuldades e consegue ter sucesso. Então hoje eu tenho certeza que todos nós enxergamos ela como uma mulher de sucesso, entendeu? Uma profissional, que consegue assim conciliar, consegue ser mãe, consegue ser esposa. É uma excelente mãe, sabe? É mãezona mesmo. Então assim a gente passou a valorizá-la muito mais, eu tenho certeza disso, né? [...] a gente viu que é capaz, que mainha tem sido capaz de tá gerindo isso aqui. (Soc1EmpB)

A inadimplência ainda é um problema que persiste no IEA. Mas, ao que parece, é um problema enfrentado por boa parte das empresas do setor. De acordo com a filha-sócia, o pico de inadimplência ocorre entre agosto e setembro. Nos últimos anos, a empresária tem notado que, principalmente a partir de outubro, o nível de inadimplência cai. Na visão da filha-sócia, essa

queda ocorre porque o IEA, há alguns anos, contratou uma assessoria jurídica que vem auxiliando nas questões relativas à inadimplência.

6.2.1.1.5 Cotidiano laboral da empresária

O dia de trabalho de EmpB começa cedo. Ela chega à escola antes da entrada dos alunos, verifica se tudo está em ordem, se as salas estão arrumadas e limpas, se todos os funcionários estão presentes e se há a necessidade de se tomar alguma outra providência para o bom andamento dos trabalhos. Essa supervisão é realizada diariamente, no turno matutino e vespertino, mas EmpB, hoje, já não fica mais na empresa o dia todo, como acontecia há alguns anos. Sua presença no horário de início das aulas é estratégica, pois lhe permite o contato com os pais. Atualmente, ela, inclusive, tem dado assistência, principalmente no setor de compras, à clínica pediátrica do marido, que ainda não se recuperou totalmente da crise que sofreu há anos atrás.

Essa mudança em sua rotina de trabalho só foi possível graças à divisão de tarefas. A partir do momento em que a empresária resolveu se desligar das atividades pedagógicas e repassá-las para sua irmã materna e se dedicar à administração geral da organização, a escola passou a existir realmente como empresa e ela passou a gerir melhor o tempo dedicado ao negócio, à família e às suas necessidades pessoais. Hoje, a empresária é responsável pelas decisões administrativas e possui uma equipe de funcionários que a auxilia. Segundo ela, as decisões importantes sobre a administração da empresa estão em suas mãos, mas ela delega autoridade aos funcionários para que eles também tomem decisões e tenham a iniciativa de resolver pequenos problemas operacionais. Contudo, segundo os informantes, ela não se limita à área administrativa. Apesar de não interferir no setor pedagógico, ela, como diretora do Instituto, está a par do que acontece e também participa das decisões importantes. Aliás, as falas

denunciam que os membros do IEA parecem visualizar que o resultado da organização depende do trabalho em equipe e que todos são importantes e têm um papel a desempenhar que, conseqüentemente, irá interferir no conjunto.

Eu não fico à parte, não [referência ao setor pedagógico]. Eu estou integrada também a essa parte, mas não sou eu que respondo por essa parte. [...] A parte administrativa da escola é comigo. Essa parte de pagamento, folha de pagamento, rescisão de pessoal, admitir, tirar, colocar, né? É comigo. A parte também de administrar... o zelo, também, com a própria escola, né? (EmpB)

[...] tem assim uma pessoa que dirige isso aqui muito bem que é dona [EmpB], mas ela sozinha não consegue fazer isso. Ai ela sempre teve pessoas ao lado dela que sempre ajudou ela... [...] E ela dá o crédito, acredita nas pessoas [...] funcionários também que vieram pr'aqui só pra somar. Tem o pessoal da coordenação que também ajuda muito. Todo mundo quando vê... tá ali, sempre unido pra ajudar ... pessoas que vêm só pra somar [...] ela conduz isso muito bem, porque já tem o conhecimento e tem as pessoas que ajuda ela a seguir em frente. (Fun2EmpB)

EmpB considera que a empresa vive, atualmente, sua melhor fase, desde que foi inaugurada em 1980. O negócio não só se consolidou como também vem sofrendo um processo de expansão, notadamente nos últimos três anos. EmpB, no entanto, considera que o número de alunos na escola já é plenamente satisfatório. Ela deseja e tem estabelecido metas para a continuidade desse processo de crescimento. Contudo, suas decisões e motivações têm caminhado na direção de melhorar a qualidade do serviço prestado e não de aumentar o número de vagas ou de expandir para o Fundamental 2 e Ensino Médio. Não obstante o desejo de sua irmã materna, que exerce a função de coordenadora pedagógica, ser o de ampliar o atendimento da escola para os outros níveis educacionais, o projeto de EmpB é o de melhorar ainda mais o que já existe para que o IEA seja reconhecido como escola modelo, no município, do Infantil ao

Fundamental 1. De acordo com a empresária, sua irmã materna é mais ousada e destemida, ao contrário dela, que é mais comedida.

Apesar de EmpB se considerar comedida, ela admite que, em alguns momentos, tem impulsos de ousadia. Evidentemente, são ousadias calculadas. A empresária conta que, por exemplo, a decisão de construir um novo módulo de aulas no verão de 2008/2009 foi uma decisão atrevida. Mas ela se arriscou e tudo correu bem, ao ponto de ela ter estabelecido outras metas para os anos posteriores.

Atualmente, a filha-sócia desempenha o papel de orientadora educacional e faz o recrutamento e a seleção de pessoal. Além disso, tem apoiado a realização de outras atividades, como compras, criação de material publicitário, matrícula de alunos, negociação de mensalidades e algumas decisões relacionadas aos aspectos administrativos e financeiros. Aliás, a filha-sócia aos poucos tem se familiarizado com as funções desempenhadas pela empresária, no intuito de se preparar para um futuro processo de sucessão familiar – apesar de achar que a mãe não se afastará da empresa enquanto tiver condições de trabalhar nela. A mãe ainda é responsável por alguns processos de negociação de matrículas antigas, porque foram casos em que ela concedeu grandes descontos (que hoje a empresária já tem consciência junto com sua equipe que não é possível, tendo em vista que tais valores não cobrem os custos) e que os pais insistem em negociar com a própria empresária. Esses casos já são poucos, mas ainda existem. A propósito, foi a consultoria contratada em 2003 que orientou a empresária e sua equipe diretiva a elaborar, pelo menos anualmente, uma planilha de projeção de custos e de receita para o cálculo do preço da mensalidade, de forma a manter a empresa numa situação saudável. Até o momento elas têm conseguido cumprir o preço mínimo, mas ainda não conseguiram atingir um valor que lhes desse uma folga para, por exemplo, criar um recurso para investir na qualificação do pessoal. Até o momento elas não

tiveram condição de apoiar aquelas professoras que manifestaram interesse em participar de cursos ou seminários que demandassem recursos financeiros. Quando ocorrem eventos da área, o máximo que têm feito é organizar os grupos e solicitar das agências descontos, mas, segundo a filha-sócia, elas não tiveram ainda condições de patrocinar nem sequer parcialmente tais despesas. A qualificação profissional do pessoal tem ocorrido apenas internamente através de cursos preparados ou pela coordenadora pedagógica ou pela orientadora educacional ou ainda por profissionais externos a casa, mas que não cobram pela prestação de seus serviços em função da amizade que mantém com a equipe diretiva. Aliás, da carga horária total do funcionário, uma quantidade de horas é destinada a treinamentos e reuniões, tanto de caráter pedagógico quanto para discutir as demandas e dificuldades do dia a dia do professor.

Em se tratando do relacionamento com o mercado concorrente, de acordo com as informantes, não existe, em nível institucional, na cidade de Vitória da Conquista e Região, qualquer forma de interação entre os concorrentes. No passado, o IEA teve relações mais estreitas com alguns concorrentes, mas hoje essa relação já não existe, inclusive em função da mudança dos gestores dessas escolas. O IEA, porém, mantém uma relação estreita, atualmente, com uma creche-escola localizada na cidade e que atua no mesmo segmento de mercado. Apesar de essa creche-escola atuar também no ensino infantil, a filha-sócia não a considera uma concorrente, pois as necessidades do público-alvo são diferentes. Assim, quando são procuradas por pais que necessitam de um serviço de creche-escola, elas os encaminham para essa empresa. Como essa creche-escola só atua até o nível infantil, quando seus alunos concluem a alfabetização, na maioria dos casos, segundo Soc1EmpB, as crianças seguem para o IEA. Verifica-se, portanto, uma parceria entre elas. Com relação aos prosseguimentos dos estudos para o Fundamental 2 e Médio, elas estabeleceram, em 2007, uma parceria com um Colégio que já existe há quase

20 anos em Salvador e que foi recentemente instalado no município. Essa decisão aconteceu porque os pais insistiam para que o IEA implantasse os outros níveis educacionais, pois desejavam que seus filhos fossem educados de acordo com o método montessoriano. Como não existe no município um colégio que adota tal metodologia, elas decidiram investigar qual se adequava mais aos seus princípios pedagógicos e concluíram que esse Colégio estava mais próximo da filosofia do IEA.

As boas relações parecem que não são restritas ao ambiente externo. Tanto a observação não participante quanto as entrevistas revelaram que o relacionamento entre a empresária e os funcionários é muito bom. Eles sempre se referem a ela e a tratam com muito carinho e respeito.

Segundo a filha-sócia, às vezes, a empresária se aproxima demais dos funcionários ao ponto de ela se sensibilizar demasiadamente com as necessidades deles. Houve ocasião, por exemplo, de a empresária solicitar à filha-sócia que realizasse a demissão de certa empregada porque sua ligação com ela era tão forte que ela não se sentia à vontade para comunicar tal decisão. Há pouco tempo, a empresária também precisou da ajuda da filha-sócia para comunicar uma demissão. Uma funcionária antiga e muito querida, que não se adaptou às novas demandas da empresa, teve que ser desligada. Esse processo foi, de acordo com a filha-sócia, muito difícil para EmpB. Hoje, não obstante sua estreita relação com seu quadro funcional, quando ela verifica que há a necessidade de chamar a atenção do funcionário ou até mesmo de demiti-lo, ela toma a decisão, segue em frente e não se deixa conduzir pelas emoções.

EmpB, contudo, admite que faz parte do seu estilo de gestão essa proximidade com seus funcionários e, inclusive, não pretende abandonar esse estilo porque considera fundamental que o proprietário administre a empresa levando em conta a existência das pessoas que compõem aquela organização.

Olha, eu acho que a escola funciona bem sendo assim. Por exemplo, eu não tenho... eu não sei como administrar uma empresa e ficar totalmente à parte do que está ocorrendo com o seu funcionário. Eu não acho que... eu penso assim... e tem dado certo até hoje... porque apesar de toda essa intimidade.... por exemplo, você vê um funcionário seu que não tá bem, você quer saber o que está acontecendo com ele, você tem que conversar com ele. (EmpB)

6.2.1.2 Análise do caso

A análise do caso trata, inicialmente, dos aspectos ligados à ação gerencial e empreendedora e, posteriormente, dos aspectos ligados às relações de gênero.

6.2.1.2.1 Aspectos relacionados à ação gerencial e empreendedora

A análise do caso do IEA revelou que, por aproximadamente duas décadas, o empreendimento não foi tratado como uma empresa. O negócio sofreu com a negligência com relação às atividades de caráter administrativo e financeiro. A ausência de ações de cunho empreendedor e principalmente gerencial marcou esse período e, por vários anos, impediu a arrancada da organização. Nos momentos de dificuldade, certas responsabilidades administrativas eram transferidas para outras pessoas. Essas transferências não se constituíam em delegação de função propriamente dita, uma vez que as pessoas que recebiam as incumbências não eram capacitadas para executar as tarefas. Isto custou caro para a empresa, pois a manteve estagnada por vários anos, e, em diversas ocasiões, esteve prestes a fechar as portas.

Visceralmente ligada à história de vida da empresária, o IEA transitou por muito tempo em uma dimensão distante da realidade prática do cotidiano. Afinal, “ter” uma escola fora sempre um projeto concebido e tratado no plano

onírico. Assim, lidar com as questões pedagógicas, estar na sala de aula e conviver com as crianças eram atividades extremamente prazerosas e, por conseguinte, fáceis; tratar com dinheiro e administrar a escola eram, então, extraordinariamente difícil. Na verdade, havia uma espécie de dilema no plano subjetivo e que parecia se manifestar como uma oposição irreconciliável:

Mundo real *versus* Mundo dos sonhos
Empresa *versus* Escola
Difícil *versus* Fácil (prazeroso)

O processo de percepção dessa dicotomia não se deu, evidentemente, da noite para o dia. Mas, como de fato existia, mais cedo ou mais tarde a questão teria de ser enfrentada. Assim, a realidade do IEA como um negócio a ser gerido de fato foi paulatinamente impondo-se como condição *sine qua non* para sua existência. Nesse sentido, a análise do caso permitiu constatar que uma das primeiras ações gerenciais efetivas postas em prática foi o de estabelecer a separação das funções pedagógica e administrativo-financeira, que, embora relativamente integradas, eram distintas. Essa separação mostrou-se crucial para a empresa. Assim, a função pedagógica foi delegada a uma funcionária capacitada para a atividade. A parte administrativa ficou a cargo da empresária.

Logo depois, outra ação foi implantada: a contratação de uma consultoria especializada para realizar um diagnóstico da empresa. Essa assessoria detectou vários problemas e sugeriu ações para superá-los. Uma delas foi a identificação de uma funcionária, com bastante tempo de casa, que, de certa forma, minava o desenvolvimento da empresa. A princípio, temeu-se que a demissão dessa funcionária pudesse repercutir na saída de alunos da escola, haja vista que a empregada difundia na comunidade a informação de que a escola lhe pertencia e era ela o pilar de sustentação da mesma. No entanto, o bom

andamento do negócio exigiu um posicionamento firme e a ação sugerida pela consultoria foi executada, não sem planejamento e cálculo.

A consultoria também detectou que custos da empresa eram habitualmente superiores a sua receita. Pelo menos três problemas levavam a essa descompensação: (1) inadimplência; (2) compras não planejadas e que dragavam os recursos financeiros; e (3) excesso de flexibilidade no processo de negociação do valor da mensalidade com os pais. Esses problemas foram atacados com outras ações gerenciais.

A inadimplência é um problema que afeta, em maior ou menor escala, todas as empresas do setor educacional. A IEA para minimizar esse problema contratou uma assessoria jurídica que passou a negociar diretamente com o devedor. A partir dessa ação, a inadimplência tendeu a cair nos últimos meses do ano. Essa prática passou a resguardar um pouco mais as receitas da empresa. Além disso, como há uma demanda por matrícula maior do que a oferta, a escola passou também a ser mais seletiva, evitando renovar o contrato com aqueles pais que encerravam o ano com dívida (o aluno conclui o ano letivo, mas não é rematriculado no ano posterior).

Já com relação ao segundo problema, o da falta de planejamento nas compras, outra ação foi implantada: a capacitação de uma funcionária do setor administrativo para, periodicamente, avaliar as reais necessidades de aquisição de material. Assim, a partir de uma média de consumo de períodos anteriores, é feito o planejamento das quantidades e dos itens a ser comprados. Esta funcionária atua nesse novo setor de compras há pouco mais de um ano. Anteriormente a aquisição de material era de responsabilidade da empresária. Como não havia planejamento, ela se deslocava várias vezes por semana aos fornecedores (supermercados, papelarias etc.) para comprar produtos e materiais, apressadamente, sem oportunidade de fazer uma pesquisa prévia ou sem elementos para propor qualquer tipo de negociação com relação a preço e

prazo ou condição de pagamento. As compras eram feitas no momento exato da necessidade. Hoje, o próprio acesso aos produtos de consumo é regulado, passando pelo crivo de uma funcionária responsável pela distribuição. Com isso, os custos com materiais de limpeza e de papelaria caíram bastante. Apenas no gasto de produtos de limpeza, esta prática levou a uma redução de quase 50%; no consumo de itens de papelaria a queda foi de quase 30%.

Com relação ao excesso de flexibilidade na negociação do valor das mensalidades, também houve mudanças. Ao agenciar o valor das mensalidades com os pais, a proprietária do IEA fazia concessões que comprometiam a sustentabilidade da empresa. Além de aceitar o desconto que o pai pedia sem tentar uma negociação equilibrada para ambas as partes, ela admitia a matrícula de inadimplentes. Para reverter esse quadro, a ação adotada foi a de delegar a dois funcionários treinados a tarefa de negociar com os pais – dentro de uma margem preestabelecida – o valor das mensalidades. Apenas alguns casos remanescentes ainda continuam sob a tutela direta de EmpB.

Não obstante as suas limitações e dificuldades, a empresária desenvolveu visão acurada da organização a ponto de torná-la um ambiente que respeita as diferenças e valoriza as iniciativas. Isto fica flagrante no setor pedagógico. Percebe-se a valorização da postura da coordenadora pedagógica da escola por suas ações de caráter arrojado e inovador e que projetam a empresa para uma posição de evidência no setor educacional.

Como observam Grzybovski, Boscarin e Migott (2002), o sucesso da empresa contemporânea depende da capacidade de se criar novas formas de conhecimento e de traduzi-lo para a ação. Neste sentido, o IEA valoriza e aproveita o potencial de seus funcionários para gerar as formas de conhecimento que são primordiais para o êxito de uma organização moderna. As ações de EmpB e de sua equipe parecem ter conseguido promover um ambiente de

trabalho que, nas palavras dessas autoras, supera a fragmentação entre aqueles que fazem e que pensam.

Recentemente, o IEA firmou uma parceria com um colégio que atua a partir do Fundamental 2. Esta parceria já está rendendo bons frutos para o IEA. No que diz respeito à questão educacional, o colégio-parceiro periodicamente elabora e envia um *feedback* a respeito do nível dos estudantes oriundos do IEA que ingressam no Fundamental 2. A busca e o estabelecimento da parceria partiram do setor de coordenação e orientação pedagógicas. Depois de avaliar a proposta, o IEA decidiu por colocar em prática esta ação empreendedora. O que, aliás, não deixa de ser um indicativo da prática do intraempreendedorismo no Instituto através da delegação de poderes e valorização das ideias e iniciativas funcionais.

No que tange ao alocamento de recursos financeiros, percebe-se na gestão do IEA ainda um excesso de cautela. A história de vida da fundadora talvez explique pelo menos parte desse comedimento. Talvez exista por trás dessa prudência excessiva o temor da volta dos antigos infortúnios financeiros da infância e adolescência. No entanto, o tempo, as novas experiências, a influência positiva de novas pessoas que entraram na empresa, entre outros fatores, foram, paulatinamente, alterando sua postura. Não se pode dizer, evidentemente, que seus medos e receios foram simplesmente superados. Eles ainda existem, apenas não são tão ativos e preponderantes. Prepondera, sim, uma confiança na equipe de trabalho, o que lhe ajuda a organizar, planejar e lhe motiva a estabelecer metas implantadas anualmente na empresa.

De certa maneira, a própria empresária, desde a fundação da escola, já cultivava a seu modo uma visão a respeito da importância das pessoas e do trabalho em equipe na organização. É verdade que essa visão era no mínimo equivocada: seu critério para delegar as responsabilidades estava baseado no prazer ou desprazer que cada atividade lhe trazia. Assim, ela abraçava todas as

ações de cunho pedagógico e, “delegando”, esquivava-se das de caráter administrativo e/ou financeiro. Pode-se dizer que, no passado, a busca por apoio estava mais associada a uma tentativa de fuga às responsabilidades administrativas. A visão mais racional que hoje norteia a gestão do IEA, o significado do trabalho em equipe e a delegação de funções ganharam profundidade e foram consolidadas apenas com o passar do tempo. Os próprios reveses por que o negócio passou atuaram de forma basilar nesse processo. Atualmente, a ação de delegar funções a pessoas qualificadas a exercê-las, com o devido acompanhamento do desempenho desses funcionários e do monitoramento dos resultados de suas ações, marca a gestão do Instituto.

Atualmente, percebe-se, de fato, mais racionalidade no processo de planejamento e execução das ações gerenciais e empreendedoras. Não que suas ações implementadas sejam incondicionalmente as mais acertadas. Mas, dentro dos princípios de racionalidade de Simon (1979), são aceitáveis e satisfatórias. Simon (1979) lembra que o ser humano tem restrições na capacidade cognitiva de percepção da informação, tem um tempo exíguo para julgar e inúmeras dificuldades de acessar a informação. Sua ação, portanto, tem como base uma racionalidade limitada. Simon (1979), ao definir o ato de administrar como um processo de decisão e ao criticar as primeiras abordagens da administração baseadas em um modelo de racionalidade plena, com decisão perfeita, trouxe uma significativa contribuição para a análise do processo de tomada de decisão. Como o ser humano é incapaz de ter o conhecimento total de todas as informações e sua razão nunca é plena, o conceito de racionalidade limitada analisa a pertinência das ações levando em conta as condições de julgamento sempre restritas daquele(s) que decide(m). Mesmo enviesada e com abordagens diferentes, a ação é racional e busca adequar meios para atingir os fins pretendidos. Em síntese, o conceito de racionalidade proposto por Simon (1979) procura demonstrar que as ações humanas, mesmo sob o crivo da razão, são

necessariamente restringidas pelo contexto social orientado por padrões teóricos de comportamento racional necessariamente limitado.

O estudo do caso do IEA não revelou que a empresa privilegia atualmente a análise econômica e utilitária no processo de tomada de decisão. Ao contrário, parece buscar um equilíbrio entre as racionalidades substantiva e econômica, pois, apesar de essas racionalidades percorrerem caminhos divergentes no Instituto, elas parecem estar presentes em muitos momentos, pois os valores que aparentemente regem e conduzem a administração da empresa não estão pautados exclusivamente no cálculo, como pressupõe a racionalidade econômica e instrumental. Evidentemente, lança-se mão da racionalidade econômica para ajustar-se às regras do mercado e garantir a sobrevivência da empresa. Entretanto, não se dá ênfase exclusiva às questões econômicas, quando o que está em pauta é a diretriz da organização. A empresária e sua equipe desenvolveram a consciência que uma empresa não deve possuir um perfil e objetivos de caráter eminentemente utilitarista, voltado prioritariamente para a maximização dos recursos. Esse equilíbrio parece ser possível graças à capacidade reflexiva dos entes organizacionais, traduzida pelo também discernimento da empresária e de sua filha-sócia de que o objetivo da empresa não deve ser o de crescer em tamanho, mas o de crescer em qualidade do serviço prestado. De certo modo, não é desarrazoado afirmar que a própria relação assimétrica vivida no passado entre o substantivo *versus* o instrumental, o privado *versus* o público, a escola *versus* a empresa e, por conseguinte, o feminino *versus* o masculino parece que comprometia o crescimento da empresa. À medida que essas relações se tornaram mais simétricas, a empresa alcançou uma situação de equilíbrio e, conseqüentemente, crescimento.

6.2.1.2.2 Aspectos ligados às relações de gênero

Na história de vida de EmpB aparece, por diversas vezes, referências ao desenvolvimento de atividades reprodutivas, isto é, ligadas ao espaço privado e, inclusive, típicas do sistema patriarcal. Os depoimentos revelam que EmpB foi criada auxiliando a mãe nos afazeres domésticos no pensionato. Segundo a irmã materna, a filha mais velha era do tipo *bon-vivant* e o irmão, por ser do sexo masculino, não era cobrado para se envolver com tais ocupações. Aliás, perpassa pela fala de um dos informantes, se não a defesa, pelo menos a aceitação mais ou menos pacífica da visão estereotipada de que o lugar de homem não é em casa, principalmente envolvendo-se em atividades domésticas. Assim, acuada entre os ambientes da escola e de sua casa, EmpB cresceu sendo moldada para cumprir o papel que se reservava às mulheres. Como bem demonstraram Alves e Soares (2001), a família e a escola são as duas principais instituições que contribuem para a demarcação dos papéis sexuais que formam a identidade social das crianças. Nesses dois ambientes, estabelece-se uma rígida e precoce divisão sexual do trabalho, a ponto de essa divisão parecer “natural”, uma vez que se arvora a ser baseada na biologia de cada sexo. Por isso, compreende-se que a forma encontrada por EmpB para, de certa forma, retribuir a sua irmã mais velha que a acolheu, quando a mãe resolveu mudar-se para São Paulo, foi auxiliando nas atividades domésticas. Ela também deu algumas aulas particulares para ganhar algum dinheiro, mas sempre no espaço doméstico. Em síntese, todas as suas atividades sempre estiveram restritas à esfera privada. Quando a mãe, viúva do segundo casamento, retornou de São Paulo com dois filhos, EmpB desempenhou, sem qualquer tipo de objeção ou contestação, o papel de cuidar dos novos irmãos maternos.

Esse papel da mulher destinada a *cuidar*, como se falou no último parágrafo, foi energeticamente preceituado pela família e pela escola. Assim, se

quisesse ou tivesse que assumir uma carreira, as opções de trabalho tinham que guardar uma estreita identidade com o papel da mulher dona-de-casa. O magistério era, então, apresentado como a única possibilidade de carreira profissional: o destino de uma mulher “honesta” devia ser o de casar e ter filhos, quando muito ser professora: “[...] pelo menos eu fui criada com essa criação de casar, ter filhos e ser professora. A ideia fixa lá em casa era essa” (EmpB). Com efeito, o papel social da mulher, por muito tempo, restringiu-se a *cuidar* do marido, dos seus filhos e dos filhos alheios: ser professora possibilitava, por um lado, a inserção na esfera pública e, por outro, permitia conciliar o exercício profissional às atividades reprodutivas. Segundo Louro (1997), na maioria dos estados brasileiros, durante o século passado, a meta mais alta dos estudos a que uma jovem poderia pretender era a de cursar o magistério e tornar-se professora. Além do mais, o exercício do magistério não contestava os estereótipos a respeito da “natureza” feminina, não criava rivalidade entre mulheres e homens e também não proporcionava a elas remuneração e *status* suficientes para serem absolutamente independentes. De acordo com Louro (1997, p. 450), “a docência não subverteria a função feminina fundamental, ao contrário, poderia ampliá-la ou sublimá-la”.

De fato, embora a reprodução sexuada dependa de homens e mulheres, o campo reprodutivo parece ter sido estruturado como preponderantemente feminino. Campos e Espósito (1975),⁵⁸ por exemplo, ao investigar as aspirações profissionais de mães de classes socioeconômicas baixa, média e alta, constataram que, com relação aos filhos e filhas, as profissões desejadas para os meninos eram predominantemente “masculinas”; para as meninas, à medida que o nível socioeconômico caía, aumentava a porcentagem de escolhas por

⁵⁸ Apesar de a pesquisa de Campos e Espósito (1975) ter mais de 30 anos, foi no início da década de 1970 que EmpB casou-se e concluiu o magistério, logo, ela é da geração das mães que participaram de tal pesquisa.

profissões “femininas”. Depreende-se daí que as meninas ou meninos não nascem simplesmente “meninas” ou “meninos”, mas *tornam-se*, como bem percebeu Simone de Beauvoir: “não se nasce, se torna mulher”.

Fujiwara (2002), ao analisar programas brasileiros com foco em gênero, detectou que tais projetos priorizavam a profissionalização de atividades domésticas (corte e costura, bordado, produção de doces e salgados, etc.), ou seja, reforçavam a divisão sexual do trabalho, caracterizada pela atribuição de tarefas baseadas em características socioculturais atribuídas predominante a homens ou a mulheres. De certa forma esses projetos, por mais bem intencionados que sejam, acabam por consolidar uma visão equivocada de que algumas carreiras profissionais são mais adequadas para os homens e outras para as mulheres.

A análise da história de vida de EmpB tem relação com os resultados obtidos nas pesquisas citadas e parece também remeter a reflexão proposta por Beauvoir, pois a sua estrutura sexual externa foi o ponto de partida para o desencadeamento desse processo cultural de estereotipagem.

Não obstante a crescente participação feminina em todas as profissões, inclusive, naquelas tradicionalmente mais dominadas por homens, a inserção feminina no mercado de trabalho ainda não se apresenta de forma homogênea para todas as áreas de atuação. Ainda há uma concentração feminina em determinadas atividades profissionais. As ocupações que envolvem atividades relacionadas ao *cuidado*, permanecem preferencialmente associadas ao universo feminino (como é o caso da educação, especialmente, da educação infantil). Apesar dos avanços e das conquistas femininas no mundo do trabalho, ainda se observa uma territorialização do trabalho feminino (SIQUEIRA, 2002). Como concluíram Betiol e Tonelli (1991, p. 32), “o ingresso no mundo público foi sancionado, preferencialmente, para atividades cujas características exigiam atributos e habilidades socialmente consideradas femininas”. É possível,

inclusive, inferir que a possibilidade de inserção no mundo do trabalho como educadora infantil se apresenta às mulheres como uma forma de, por um lado, não deixar de lado seus papéis familiares e, por outro, corresponder aos estereótipos, incorporados pela historiografia, que as delineiam como criaturas dóceis, pacientes e maternais (a tia, um tipo de segunda mãe). Quando, por exemplo, se perguntou aos funcionários a respeito da possibilidade de um homem estar à frente de uma escola de educação infantil, a opinião deles veicula a visão essencialista de que as mulheres possuem determinadas características que lhes inclinam “naturalmente” para o exercício do magistério. Essa “naturalização” das qualidades atribuídas culturalmente às mulheres tem prestado para corroborar diferenças e delimitar espaços. Como não põe em risco o *status quo* masculino de gênero dominante (LOURO, 1997), a educação infantil, dentro dessa perspectiva, afirma-se como um setor de trabalho proeminentemente feminino, um reduto dominado pelas mulheres.

De acordo com Schiebinger (2001), o grande salto educativo dado pelo universo feminino nas últimas décadas não modificou significativamente suas escolhas disciplinares. Nem todas as carreiras, portanto, passaram pelo processo de equilíbrio quanto à composição sexual. As mulheres, se comparadas aos homens, ainda parecem realizar trajetórias educativas diferenciadas. Segundo Fagundes (2002), mesmo aquelas que optam por profissões antes dominadas pelo público masculino, como medicina, direito e engenharia, muitas vezes direcionam o exercício profissional para as funções ligadas ao ato de cuidar e de servir (médicas pediatras e ginecologistas, que cuidam de crianças e mulheres, advogadas que atendem à Vara da Família, engenheiras civis que cuidam de construir residências, mantendo a tendência do *cuidar* e do *servir*). Isso acontece não porque elas possuam, em sua “essência”, atributos que as habilitam para desenvolver melhor determinadas profissões ou funções do que outras. Na verdade, o acesso ao saber é socialmente orientado de forma diferente para

homens e para mulheres, uma vez que a construção do gênero se dá social e heterogeneamente dentro de uma ampla gama de práticas e discursos. Ou seja, de algum modo, as relações de gênero se instituem na sociedade e influenciam a “opção” profissional dos sujeitos. A escolha profissional das pessoas, portanto, não é determinada pela biologia, mas pelas relações sociais travadas entre indivíduo e sociedade, à medida que esta influencia as formas de expressão, pensamento, sentimento, desejo e fantasia dos indivíduos. Aliás, o ser humano é capaz de uma variada gama de condutas que não são determinadas no momento do nascimento. Tais condutas são resultado de um processo cultural e histórico das sociedades, em que padrões de conduta são eleitos e transmitidos. Esses padrões são diferenciados a depender do sexo, ou seja, existem uns para o sexo feminino e outros para o masculino. Como argumenta Montserrat (1999, p. 30), “os modelos de conduta atuam como organizadores inconscientes da ação” que são transmitidos de geração a geração por meio da imitação. Sendo as ações inconscientes, elas dificilmente são modificáveis. Além disso, apesar de não serem explicitadas verbalmente (de forma oral ou escrita), são irrestritamente conhecidas e compartilhadas por quase todos. Somente as discussões a respeito das relações de gênero, e a própria introdução dessa perspectiva de análise, pode abrir caminhos não exatamente para romper com os paradigmas históricos existentes, mas para promover a desconstrução e desnaturalização dessas oposições binárias.

Voltando ao depoimento da empresária e das entrevistadas, percebe-se que as atividades desenvolvidas por EmpB no seu dia a dia eram segregadas no campo simbólico que se denomina de “tipicamente femininas”: cuidar da casa e das crianças, cursar magistério... Ou seja, as suas atividades diárias durante a adolescência convergiam para ocupações tipificadas socialmente como femininas. Após o casamento, continuou desenvolvendo ações “típicas de

mulher” quando, por exemplo, auxiliava o marido na clínica, desempenhando o papel de auxiliar de enfermagem (aquela que *cuida do outro*).

Segundo a empresária, durante a infância, sua brincadeira predileta era a de “escolinha”. Se, hoje em dia, brincadeiras como a de escolinha ainda são muito frequentes entre as crianças, na década de 1970, as meninas eram estimuladas a participar de brincadeiras e jogos que não só simulavam o ambiente doméstico ou privado (casinha, escolinha, comidinha), como também ressaltavam a importância da cooperação e do desenvolvimento de aptidões não competitivas. Os meninos, por seu turno, eram encorajados a brincar de polícia e ladrão, super-heróis, jogos de ação e aventura, que incitavam neles a agressividade, a ação, o espírito aventureiro e competitivo. Partindo-se da compreensão de que os jogos e brincadeiras fazem parte do mundo de fantasia e dos sonhos de uma criança, a despeito da época, cultura e classe social, pode inferir-se que, as brincadeiras, de alguma forma, constituem a primeira forma de meninos e meninas aprender a interpretar e internalizar as relações sociais. De acordo com Alves e Soares (2001, p. 120), as brincadeiras podem reforçar a divisão dos papéis sexuais à medida que estabelecem e marcam diferenças concretas entre meninas e meninos: “os brinquedos e jogos refletem, nos meninos e meninas, características e atribuições correspondentes aos considerados papéis femininos e masculinos”. Os meninos e meninas, portanto, constroem uma noção de gênero na vivência cotidiana, no ambiente familiar, na vizinhança, na rua e na escola. Essa noção varia, inclusive, de acordo com a idade, raça/etnia e classe social. Segundo Bourdieu (2007), as condições objetivas e subjetivas de um determinado segmento social têm a força de orientar as atitudes específicas frente à profissionalização. Assim, pode-se concluir que a escolha da empresária pelo magistério fundamentou-se não só na orientação que lhe foi dada no decorrer de sua vida e na possibilidade de exercer uma profissão que permitia a conciliação entre o trabalho e a família, mas

principalmente nas vivências lúdicas do faz de conta de ser professora durante a infância. Para Bourdieu (2007), trata-se de uma incorporação ou interiorização tão marcante das condições objetivas da vida, a ponto de as pessoas passarem a acreditar na naturalização das suas escolhas, independentemente da situação objetiva em que elas são operadas. Nessa perspectiva, pode-se admitir que a implantação de uma escola de educação infantil tornou-se para EmpB uma escolha socialmente inevitável, na medida em que se apresentava como uma parte integrante das possibilidades objetivas da mulher-mãe principalmente da sua geração. Ela própria tem hoje a consciência de que as expectativas da família e da sociedade a influenciaram a canalizar sua carreira profissional para áreas consideradas “femininas”.

Além disso, os preconceitos da sociedade com relação ao estado civil da mãe atuaram como uma espécie de amostra da intolerância aos desvios de conduta do gênero feminino. Essa intolerância materializou-se cedo e de forma bem marcante na vida escolar da empresária e de seus irmãos. Depois que a mãe se separou, no final da década de 1950, e justamente por causa de seu estado civil, ela foi coagida a retirar seus filhos do colégio de orientação católica em que estudavam na capital baiana. Na verdade, a mulher separada e sua prole experimentavam uma forma ao mesmo tempo sutil e feroz de segregação.

A forma como EmpB foi tratada pela família contribuiu, de certa forma, para que ela fosse uma pessoa dependente e frágil do ponto de vista emocional. A sua carreira empresarial, por exemplo, iniciou-se pelas mãos do marido. Ele comprou um terreno, executou a construção, manteve a empresa por vários anos e apoiou sua carreira. Ela própria reconhece, e os seus informantes reforçam, que sua condição na implantação do negócio foi mais passiva do que ativa. Uma questão relevante se apresenta aqui: o marido patrocina o “sonho de criança” da esposa. Pois, ao que parece, EmpB, no máximo queria ter uma escolinha para cuidar e não, na verdade, ser empresária. No decorrer da entrevista, não se

verifica, por sinal, qualquer questionamento a respeito dessa medida tomada pelo marido de pagar, financiar ou mesmo bancar um passatempo caro para sua esposa. Essa questão parece tornar-se visível nas falas como uma coisa “normal” e “natural”, até que o marido sofreu crises financeiras em sua vida profissional. Muito embora essa passividade, como ela hoje admite, fosse de certa forma, também estimulada pela postura protetora do esposo, suas raízes são bem mais profundas: ela está arraigada na sua formação, nas experiências que vivenciou, enfim na sua história de vida como mulher. Assim como a maioria das mulheres da sua geração ela, de certa forma, não foi encorajada a se posicionar diante da vida de maneira ativa. Essa falta de encorajamento só poderia redundar no desenvolvimento de uma certa insegurança e fragilidade. De acordo com Torres e Santos (2001, p. 140), principalmente entre as décadas de 1940 e 1970, o propósito das Escolas Normais da Bahia era o de “formar e instruir um tipo de mulher que fosse submissa, alienada e que sempre reproduzisse tudo que lhe fosse ensinado, sem nunca tomar atitudes questionadoras”. Por conseguinte, EmpB, assim como parte das mulheres da sua geração e do seu meio, internalizou e incorporou o estereótipo da mulher frágil, sensível e passiva e, por muitos anos, o repetiu. Essa ideologia difundida na escola tem forte relação com o conservadorismo da sociedade baiana de décadas atrás, que, segundo Torres e Santos (2001), construiu uma mentalidade e idealizou uma mulher que fosse capaz de absorver valores e normas de comportamento a serem seguidos pelas moças de família para que fossem mostradas e tomadas como modelos. Tanto homens como mulheres acabam envolvidos nesse jogo e nesses discursos socialmente forjados. Como consequência, os homens assumem uma posição ativa e autônoma e as mulheres se comportam de forma passiva, submissa e dependente. Conforme Cavalcanti e Fagundes (2001), essa divisão acaba levando as mulheres a profissões menos valorizadas e ligadas às tarefas de cuidar e servir.

EmpB, evidentemente, trilhou esse caminho. Mas os percalços por que passou ao longo da vida, principalmente depois da crise financeira do marido, que não pôde mais ajudá-la financeiramente, obrigaram-na a mudar sua postura. É verdade que seria no mínimo precipitado afirmar que ela superou as questões de gênero. Mas, de qualquer forma, nota-se que seu comportamento não repete de forma tão alienada aqueles estereótipos. Ela, hoje, demonstra atitudes ativas e autônomas com relação ao seu negócio e à sua família. Aliás, quando entram no mercado de trabalho, um dos maiores problemas defrontados pelas mulheres casadas ou solteiras que possuem filhos é a necessidade de conciliar trabalho e família. (As solteiras que não têm filhos, evidentemente, não enfrentam esse dilema.) Esta foi uma questão preponderante para EmpB: quando abriu a empresa, ela já havia decidido que a escola funcionaria apenas em um turno, pois seus filhos eram pequenos e ela não *podia* se eximir de acompanhá-los em seu crescimento. Esse tipo de postura, diga-se de passagem, não é incomum entre as mulheres que precisam ou desejam conciliar trabalho e família. A simultaneidade entre as funções maternas e profissionais não evidencia, como poderia parecer, a presença de um equilíbrio entre vida privada e vida pública. Na realidade, subjaz a essa tentativa de harmonização o predomínio da valorização das funções familiares, como a maternidade, sobre a vida profissional. Apesar de nenhuma de suas falas fazer referência explícita a dificuldades de conciliar vida profissional e familiar/doméstica, para EmpB, o exercício da profissão parece só ter sido possível porque não impossibilitava o exercício da maternidade. Vigora ainda o pensamento, como assegura Louro (1997), de que o trabalho não deve ser o centro da vida e do pensamento feminino, mas sim apenas complemento, e, como complemento, as atividades produtivas de EmpB não pareciam interferir nas suas atividades reprodutivas.

Também com relação à conciliação das atividades profissionais e domésticas/familiares, o trabalho de EmpB na clínica do marido foi possível

graças à flexibilidade de horário. Aliás, como as mulheres respondem pelas atividades reprodutivas e como o trabalho delas tem sido tradicionalmente considerado complemento ao salário do marido, “a flexibilidade com relação ao emprego”, como assevera Castells (1999, p. 208), “ajusta-se também às estratégias de sobrevivência para que possam dar conta desses dois mundos”. A flexibilidade de horário também permitiu que depois da conclusão do curso de magistério ela pudesse, além de cuidar dos filhos e auxiliar o marido na clínica, ministrar aulas na rede municipal de ensino como professora substituta. Isto porque o trabalho de ensino era esporádico, uma vez que ela substituíva temporariamente professoras que gozavam de algum tipo de licença.

Tanto a empresária quanto sua filha-sócia afirmam que, durante a infância das crianças, a família teve empregada doméstica, mas nunca precisou de babá. Ocasionalmente, a empregada auxiliava nos cuidados com as crianças, mas, de um modo geral, EmpB levava os filhos para os lugares que precisava frequentar e, a partir do momento em que inaugurou a escola, passou a levá-los incondicionalmente para seu trabalho. Isso confirma a observação de Quental e Wetzel (2002): a opção da mulher pela implantação de um negócio próprio é fortemente influenciada pela possibilidade de melhor conciliar trabalho e família, principalmente por conta da flexibilidade de horários. Essa atitude da empresária demonstra que, de certa forma, a empresa constituía-se em um espaço público com certas nuances de ambiente privado.

A escola, por conseguinte, representou uma extensão do lar. E isso não só porque abrigava os filhos da empresária, mas também porque, principalmente nos seus primeiros anos de existência, sempre manteve alguma pessoa da casa trabalhando de fato ou pelo menos participando esporadicamente das suas atividades. Ao se analisar o acervo fotográfico da empresa, verifica-se sempre a presença de membros da família em eventos comemorativos, às vezes figurando como coparticipantes. Algumas fotos flagram os filhos de EmpB, que a essa

altura já não mais estudavam no IEA, às vezes fantasiados, animando as festas ou caracterizados de personagem de alguma história infantil. A filha, que hoje é sócia, recorda-se inclusive de situações em que um dos irmãos ficava enciumado quando a mãe pegava algum objeto da casa para levar para a escola. Ela fala da confusão que assomava em suas mentes a respeito do que significavam a casa e a escola.

Essa confusão entre empresa e casa, ou seja, entre o público e o privado estendeu-se, de certa forma, aos pais dos estudantes. O crescimento da escola se deu em função da qualidade do serviço prestado e não porque a empresária tivesse isto como meta. Na verdade, ela sempre sonhou em ter uma “escolinha”, mas nunca imaginou que o IEA se tornaria uma empresa conhecida e reconhecida no município, com mais de 500 alunos matriculados, atuando em um bairro nobre e atendendo a um público de classe média e alta. Ela jamais imaginou ou projetou qualquer tipo de ampliação para seu negócio. Mas, a despeito disso, a escola expandiu. No entanto, mesmo crescendo, ainda era tratada como uma “escolinha”, tanto pela empresária quanto pelos pais, que não enxergavam a instituição como uma empresa. Para esses, a escola existia como um espaço em que seus filhos e filhas seriam alfabetizados, cuidados e educados. A empresária admite que essa visão dos pais derivava na verdade dela mesma. À medida que passou a encarar o IEA como uma empresa, os pais foram paulatinamente mudando essa percepção.

A análise das falas dos depoentes do presente caso remete, em vários momentos, à manifestação de emoções por parte da empresária. Ora essa manifestação pode ser observada no seu relacionamento com os funcionários, ora no seu excesso de flexibilidade com relação aos pedidos dos pais. Com relação aos pais, a própria empresária admite que se sensibilizava, e ainda se sensibiliza, muito facilmente com as solicitações. À medida que o pai ou mãe descrevia a situação financeira da família, a empresária costumava se comover

até o ponto de conceder descontos impraticáveis e que comprometiam a sustentabilidade da organização. Por conta disso, nos últimos anos, a filha-sócia tomou a frente do processo de matrícula, não só para poupar a mãe, como também para preservar a receita da empresa. De acordo com a empresária, a filha sempre chama sua atenção quanto ao desequilíbrio entre razão e emoção na condução do negócio.

Mesmo com os devedores, EmpB era complacente. Enquanto boa parte dos empresários se nega a fazer qualquer tipo de concessão a devedores, até pouco tempo atrás, EmpB chegava a matricular crianças cujos pais estavam inadimplentes por dois anos consecutivos. Anualmente, eles apresentavam uma série de justificativas, faziam inúmeras promessas e à medida que os meses iam passando cheques sem fundos eram devolvidos pelos bancos. Atualmente, EmpB tem tomado uma postura mais firme nos processos de negociação, mas quando suspeita que a negociação será difícil, prefere delegar tal função à filha-sócia. Em alguns casos, ela já consegue controlar suas emoções, porém, de um modo geral, a forma encontrada para contornar essa dificuldade tem sido a delegação.

Já com relação aos trabalhadores, desde que não comprometa os objetivos organizacionais, ela é sensível às suas necessidades pessoais no ambiente de trabalho, manifestando um sentimento de *cuidado* com relação a eles. Esse tratamento dispensado aos funcionários parece ter relação com as funções de “cuidar” que foram encorajadas no decorrer de sua vida, quando *cuidava* dos irmãos, *cuidava* da casa, *cuidava* do marido, *cuidava* da clínica do marido, *cuidava* dos filhos e *cuidava* da família sem se queixar nem se envaidecer. Não obstante o respeito mútuo, EmpB se envolve bastante com os funcionários e sempre procura propiciar um ambiente familiar na empresa. Muitas vezes transparece que EmpB valoriza mais as *relações* do que as *transações* no ambiente de trabalho. De qualquer forma, não é desarrazoado

afirmar que, pelo menos em parte, a compreensão das dinâmicas organizacionais e do significado de muitas das ações, principalmente, gerenciais da empresária só foi possível quando se deu voz e vistas às suas emoções. A propósito, Machado (2006, p. 69), ao tentar conhecer a vivência emocional e o exercício empreendedor de empresárias, detectou que “as emoções dão significado às ações gerenciais, além de constituírem excelentes pistas para compreender os relacionamentos e a dinâmica dos processos nas organizações”. O trecho selecionado abaixo demonstra a presença de dados emocionais e a valorização da proximidade funcional na administração da empresária e revela, ainda, que a empresária está satisfeita com a forma como conduz seu negócio:

Olha, eu acho que a escola funciona bem sendo assim. Por exemplo, eu não tenho... eu não sei como administrar uma empresa e ficar totalmente à parte do que está ocorrendo com o seu funcionário. Eu não acho que... eu penso assim... e tem dado certo até hoje... porque apesar de toda essa intimidade... por exemplo, você vê um funcionário seu que não tá bem, você quer saber o que está acontecendo com ele, você tem que conversar com ele. (EmpB)

A presença e a interferência da emoção no exercício profissional da empresária chegaram ao ponto de ela se ausentar da empresa por um período relativamente longo, em virtude de problemas pessoais que a desestabilizaram emocionalmente.

Como foi falado ao longo da descrição deste caso, por muitos anos consecutivos, a empresa passou por dificuldades principalmente em função desse distanciamento da empresária com relação às funções administrativas e financeiras. À medida que ela foi dando-se conta da necessidade não só da sua presença, mas principalmente da importância do seu comando e participação, o negócio se estabilizou e, inclusive, cresceu.

O lado emocional sempre esteve muito presente na vida empresarial de EmpB. Uma das expressões dessa dimensão emocional foi o sentimento de medo. Inicialmente, ela temia que não aparecessem pais dispostos a matricular seus filhos em uma escola num bairro ainda em formação. Depois teve medo de abrir a escola em mais de um turno (somente a intensa pressão, expressa pela forte procura, a forçou a tomar essa decisão). Um pouco mais tarde teve medo de ampliar para o Fundamental 1 (somente a insistência da irmã materna e os incessantes pedidos dos clientes levaram-na a tomar tal decisão). Hoje, ela insiste em dizer que não pretende ampliar para o Fundamental 2, pois tem medo de crescer demais e comprometer a qualidade do serviço prestado. Mas esse receio excessivo não é uma particularidade de EmpB. Jonathan (2005) verificou que empreendedoras tinham medo de perder qualidade com o crescimento da empresa. Machado (2006) também constatou no discurso de empreendedoras a presença do medo do sucesso e de perder certos empregados. No caso de EmpB, ela não manifestou receio de perder empregados, mas o de perder qualidade. Ademais o medo do sucesso sempre esteve presente, mas não com esta denominação. O medo explicitado era o de crescer a ponto de não mais dar conta do empreendimento.

Por fim, os relatos também remetem à existência senão de discriminação pelo menos de dificuldade de acessar e de se relacionar com determinados profissionais e organizações. Na visão das depoentes, as maiores dificuldades estão relacionadas com as instituições bancárias. A irmã materna, quando se referiu ao banco em que a empresa possui conta há mais de 20 anos, queixou-se da qualidade do serviço prestado. Ela acredita que esse banco deveria oferecer alguns benefícios à escola, uma vez que ao longo dos mais de 20 anos de conta a empresa sempre cumpriu com suas obrigações. A filha-sócia também, ao se referir ao relacionamento da empresária com o banco, constatou que uma presença masculina ao lado da empresária nos processos de negociação ou

solicitação de crédito provoca uma interferência positiva. Não que esses homens que a acompanham tomem parte no processo, mas o tratamento do banco, nessas ocasiões, é diferenciado. A filha-sócia não sabe se o tratamento é diferente em função da presença masculina ou porque essa presença gera mais confiança na empresária, o que poderia refletir bem na condução da negociação. Apesar de não se saber ao certo o que acontece, o fato é que a presença masculina de alguma forma influi favoravelmente nos resultados. Algumas questões que ela poderia resolver, pessoalmente, ela prefere colocar nas mãos do advogado porque, além de possuir a qualificação necessária para lidar com determinadas questões, segundo a filha-sócia, o fato de ser homem também favorece na resolução de pendências.

Essa dificuldade também é verificada com certos prestadores de serviços. Todas às vezes que EmpB empreita alguma reforma, ela tem problemas, por exemplo, com os pedreiros. Eles parecem não dar ouvido a ela e a sua equipe formada por mulheres. Elas acreditam que as relações com os prestadores de serviços que são ligados a profissões “tipicamente masculinas” ou dominadas pelo universo masculino são problemáticas para as mulheres porque esses profissionais parecem não lidar muito bem com o comando feminino. Em função disso segundo a filha-sócia, EmpB pensa inclusive em trazer um de seus filhos para trabalhar no IEA. Ela acredita que a presença de uma figura masculina será muito importante nessas situações.

Os relatos denunciam que a empresária experimenta uma diversidade de dificuldades ligadas ao gênero. Esses depoimentos têm relação com as observações de Jonathan (2003) que detectou em mulheres que atuavam no setor tecnológico a vivência de vários tipos de discriminação de gênero, dentre elas dificuldades para obtenção de crédito bancário. Jonathan (2003) ainda constatou que, apesar dos preconceitos que envolviam mulheres na condução de seus próprios negócios, elas mostravam-se bastante assertivas ao lidarem com a sua

condição feminina. Vale lembrar, aqui, as observações de Orser, Riding e Manley (2006). Os pesquisadores alertam para a necessidade de se obter métodos de pesquisa robustos ao se investigar a existência de discriminação nos processos de financiamentos bancários, a fim de se evitar a transmissão de falsas impressões. Como este não foi o objeto de pesquisa do presente trabalho, não se pode afirmar enfaticamente se há, ou até que ponto existe, discriminação de gênero no seio das organizações bancárias. O máximo que se pode fazer é apresentar a percepção da empresária e de suas informantes a respeito do fenômeno.

A análise do caso do IEA revelou que a gestão do empreendimento deixou de ser exercida de forma intempestiva apenas com o passar do tempo e por meio das experiências vividas. Hoje, a empresária procura perceber e estudar os problemas para poder, então, escolher – diante de todas as limitações que a racionalidade apresenta – a decisão mais satisfatória para aquele momento. É interessante notar, no entanto, que, para algumas entrevistadas, as experiências, os malogros e o contato contínuo com pessoas diversas parecem não ter significado muito para a postura atual de EmpB. Certos relatos, feitos por pessoas que testemunharam e mesmo participaram da tortuosa trajetória do IEA, veem a sua estabilidade atual como fruto de uma capacidade “inata” de sua gestora para administrar a escola. Em certos trechos das falas, chega-se a flagrar a naturalização das capacidades administrativas que EmpB desenvolveu, sim, por meio de um processo de erros e acertos, ao longo de uma jornada marcada pela instabilidade. A custosa aprendizagem é deixada de lado, passando a ser denominada de intuição, instinto, *feeling*...

Fun1EmpB – Tudo na vida dela é pela intuição. [...] Ela não tem doutorado em nada. Não tem nada de nada, mas ela tem a intuição. Então assim, é daquelas pessoas que tem muita perspicácia.

Pesquisadora – De onde você acha que vem essa intuição?

Fun1EmpB – Ah, de dentro dela, entendeu? É uma coisa dela. **Isso é nato tá. Vem dela. [...] e eu acho que foi isso que fez com que ela administrasse a escola, ao ponto dela ir crescendo gradativamente** [grifo nosso], entendeu? Então ela é daquelas assim que ela chega ... e outra coisa: ela tem um olhar crítico muito bom. Ela não dá conta disso, mas é daquelas que ela chega, olha e percebe. Eu sempre falo pra ela: “os detalhes ficam com você”, porque eu não consigo perceber detalhes. Então ela olha. Ela vê se um canto está sujo. Ela percebe se uma criança está triste, entendeu? Ela consegue ver se um funcionário não tá bem naquele dia, entendeu? Então ela tem essa percepção, essa **intuição** [grifo nosso]. Por quê? Por que ela tem isso? Ela sabe enxergar o outro, entendeu? Ela tem essa inteligência. Ela tem essa inteligência “intrapessoal”. Ela tem o olhar para o outro muito aberto. Esse canal dela é muito aberto, então isso faz com que ela perceba tudo ao redor. Ela dá conta de tudo... então. Ela é muito organizada nas coisas dela que... eu acho que isso também é muito interessante. Tudo dela tem que ser com antecedência. Ela não gosta de nada pra última hora, entendeu? **Então assim... quais são os fatores que pesam para ela hoje ser uma empreendedora bem sucedida? Não é técnica, porque ela não tem. Técnica ela não tem** [grifo nosso]. Não estudou pra isso. Não fez nenhum curso pra isso. Ninguém veio aqui e orientou ela pra isso. Ela tem essa coisa do “intrapessoal”, do olhar para o outro, entendeu? Ela tem uma percepção muito boa.

Pesquisadora – O que é esse *feeling*, essa intuição dela? O quê que você chama de *feeling* dela?

Soc1EmpB – Ai... como é que eu vou explicar isso gente?! Ela, ela... antecipa as coisas que vão acontecer.

A análise dos dois trechos acima demonstra que, na percepção das entrevistadas, a empresária possui uma acurada capacidade de observação e de antecipação que não foi desenvolvida ao longo da vida, mas faz parte de sua “natureza”. Intuição, eis o termo-chave para decifrar a “origem” da capacidade administrativa de EmpB. Ou seja, é como se sua gestão fosse baseada na faculdade de perceber, discernir ou pressentir coisas, independentemente de raciocínio ou de análise. Num dos trechos acima, afirma-se que ela “é daquelas

que [...] chega, olha e percebe” (Fun1EmpB). Em seguida, arrolam-se três exemplos de sua perspicácia: “Ela vê se um canto está sujo. Ela percebe se uma criança está triste [...]. Ela consegue ver se um funcionário não tá bem naquele dia [...]. Então ela tem essa percepção, essa intuição” (Fun1EmpB). Note-se que os exemplos arrolados para ilustrar a “capacidade inata” de EmpB, a sua intuição de administradora, estão todos os três ligados à função de cuidar. Seria uma espécie de “dom” de perceber o estado de asseio do ambiente, o ânimo (que, por vezes, está associado à saúde) das crianças, o humor dos adultos que a rodeiam. Em suma, essa “intuição”, essa capacidade “inata” de perceber as coisas se identifica fortemente com as funções que a maioria das sociedades, ao longo da história, construiu para a mulher como mãe e esposa. As questões de gênero estão tão arraigadas na nossa cultura e naquilo a que se denomina de mentalidade que – muito embora essas duas depoentes citadas tenham consciência e mesmo reconheçam, noutros momentos, que EmpB desenvolveu-se e vem desenvolvendo-se como administradora por meio de um árduo e laborioso aprendizado – elas ainda, talvez até de forma inconsciente, não conseguem fugir totalmente às armadilhas do senso comum.

6.2.2 Os nossos filhos dos outros

Do setor de educação infantil, o último caso a ser descrito e analisado é o da Creche-escola Girassol (CEG), pertencente a Empresária D (EmpD).

6.2.2.1 Descrição do caso

Este último caso a ser descrito segue o mesmo roteiro inicialmente estabelecido: (1) descrição da empresa; (2) trajetória de vida da empresária; (3)

início da carreira como empresária; (4) principais dificuldades enfrentadas pela empresária; (5) cotidiano laboral da empresária.

6.2.2.1.1 Descrição da empresa

A CEG foi inaugurada em fevereiro de 1994, no Bairro Recreio, na cidade de Vitória da Conquista, Bahia. Iniciou suas atividades com o apoio financeiro do pai da pedagoga EmpD e o auxílio administrativo da sua irmã caçula. Inicialmente, a equipe funcional era composta de uma babá, uma cozinheira e uma faxineira. Quando EmpD abriu as portas, a creche começou atendendo apenas uma criança. No segundo mês, mais três crianças foram matriculadas e, à medida que os meses passavam, o número de crianças ia ampliando-se. Para pagar as despesas desse período, o pai de EmpD disponibilizou para ela o capital referente a venda de um automóvel. Em pouco menos de um ano após a abertura do negócio, a empresa já equilibrava custos e receita, encerrando o primeiro ano com dezesseis crianças matriculadas. Nesse ínterim, EmpD lecionava e administrava a empresa com o auxílio da irmã.

A empresa funcionou, inicialmente, em uma casa que tinha capacidade para acolher até 60 crianças. Cerca de dois anos mais tarde, mudou-se para uma casa maior, capaz de comportar 100 crianças. No ano de 2009, a empresa teve 96 crianças matriculadas, média atingida desde o início dos anos 2000, e que EmpD não pretende ultrapassar. A mudança para um espaço maior, em 1996, ao que parece, foi uma decisão acertada que teve boa repercussão entre os pais e as funcionárias. Apesar de EmpD, na ocasião da mudança, não ter a intenção de crescer, a expansão do negócio teve consequências favoráveis para a solidez de seu empreendimento. Na visão da amiga e ex-professora, a CEG atualmente já carece de um espaço físico maior. Ela, sobretudo relata que a empresária já tentou, há alguns anos, mudar as instalações da creche para uma casa maior, mas

não logrou êxito. Hoje, a empresária afirma que não deseja ampliar as instalações da empresa, pois está satisfeita com o atual porte.

Com base no Regimento Interno da empresa e nos depoimentos dos informantes, a CEG visa, em síntese, o desenvolvimento e o bem-estar de crianças com idade compreendida entre 4 meses e 6 anos. Contudo, hoje só se disponibiliza vagas em período integral para crianças com idade inferior a 3 anos. Essa decisão visou dar mais tempo livre para a empresária gerir o empreendimento, pois, desde que sua irmã foi desligada da firma, pouco tempo após a abertura do negócio, a empresa passou a ser administrada exclusivamente por EmpD.

Como a CEG está localizada em um bairro de classe média e alta da cidade e principalmente se propõe a oferecer um atendimento personalizado às crianças, o que, por sua vez, implica na elevação dos seus custos operacionais, o público-alvo da empresa é composto, basicamente, de pessoas pertencentes a estratos sociais mais elevados. De um modo geral, os clientes são profissionais liberais (médicos, dentistas, advogados etc.), funcionários públicos, bancários e empresários. Contudo, verifica-se a existência de pais de classes socioeconômicas menos abastadas, mas que se esforçam em oferecer a seus filhos tais cuidados.

Em 2005, a CEG inaugurou um parque ecológico. Trata-se de um espaço alternativo localizado nas imediações da cidade e objetiva, primordialmente proporcionar um contato da criança com atividades campestres, tais como, criação de pequenos animais, cultivo de hortaliças, plantio de árvores, montaria, ordenha de gado leiteiro etc., e desenvolver uma consciência ecológica no infante com relação à preservação do meio ambiente e ao cuidado com os animais. Esse parque ecológico foi construído em uma área reservada ao lado da chácara em que a empresária reside com o marido.

Há aproximadamente seis anos, a CEG atingiu, segundo a empresária, um patamar satisfatório no que diz respeito ao número de crianças e à rentabilidade. Atualmente, emprega 26 funcionárias que desempenham as funções de professoras (5), auxiliares de limpeza (2), auxiliares de classe (5), babás (5), auxiliares de banho e alimentação (5), cozinheiras (2) e recepcionistas (2).

Segundo a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2003, que institui a Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas, a CEG é classificada como empresa de pequeno porte, pois tem faturamento anual entre R\$ 240 mil e R\$ 2,4 milhões de reais.

6.2.2.1.2 Trajetória de vida da empresária

De um parto complicado, num dia extremamente chuvoso, na casa da avó materna, nasceu EmpD na cidade de Almenara, localizada no Vale do Jequitinhonha, em Minas Gerais. Depois de cumprir o tradicional resguardo, a mãe de EmpD retornou para Tanhaçu onde morava com o marido e uma filha, na casa dos sogros. Aliás, de acordo com os relatos, quando se aproximava o período do parto, tradicionalmente as gestantes se alojavam na casa das mães para dar à luz e repousar por certo período. No caso da mãe de EmpD, pretendia-se que o parto fosse realizado na maternidade, mas a tempestade que caiu sobre a cidade de Almenara no dia 8 de novembro de 1967 impediu não somente o deslocamento da parturiente para o hospital, como impediu a chegada da parteira para ajudar na parição. Não obstante os percalços, EmpD nasceu saudável naquele dia.

Viveu sua infância na pequena cidade baiana de Tanhaçu, localizada na microrregião da Chapada Diamantina Meridional. Apesar da asma que acompanhou parte de sua infância, EmpD era uma criança enérgica. De acordo

com suas próprias palavras: “Muito moleca, muito sapeca, muito terrível...” (EmpD). De um modo geral, passava os finais de semana na fazenda da família, onde o avô paterno cultivava mandioca, produzia farinha e criava alguns animais. Nas férias escolares, ia para a casa dos avós maternos, em Almenara. Durante a semana, ocupava-se com as atividades escolares e divertia-se com as brincadeiras típicas da época para sua idade. De acordo com a ex-professora e amiga, EmpD era muito ativa e estudiosa: “sempre foi uma menina... assim... consciente do dever dela” (Ami1EmpD). A empreendedora recorda-se de certos brinquedos que apenas ela e os irmãos possuíam na pequena cidade. Segundo EmpD, naquela época os brinquedos industrializados eram escassos e caros, assim eles cuidavam muito bem de tudo que ganhavam, apesar de não serem cobrados nesse sentido.

Assim como a maioria dos seus colegas de infância, sua predileção era por brincadeiras dinâmicas e preferencialmente em grupo, como pega-pega, esconde-esconde, teatro etc. Preferia brincar com o irmão mais novo do que com a irmã mais velha, segundo ela porque a irmã era tão autoritária quanto ela própria e também porque a irmã preferia ler romances. Brincadeiras como casinha, bonecas e escolinha também estavam fortemente presentes no seu dia a dia de criança. Ela, inclusive, tinha acesso a um espaço apropriado para brincar na casa vizinha de uma das amigas, que era filha de professores, com todo o material necessário disponível para o desenvolvimento das atividades (carteiras escolares, quadro negro, prateleiras, brinquedos e outros artefatos). A empreendedora e a ex-professora, amiga e mãe de uma de suas colegas de infância, lembram-se das aventuras durante a infância para colher cauçu e umbu⁵⁹ e dos piqueniques nos arredores da cidadezinha e da disposição para ir

⁵⁹ Cauçu e umbu: frutas nativas de regiões tropicais e semiáridas.

ao cinema que, esporadicamente, passava pela pequena Tanhaçu e era projetado num salão, para onde os espectadores levavam seus próprios assentos.

Durante a infância, ela brincou intensamente, inclusive de escolinha. EmpD recorda-se da sua preferência em desempenhar o papel de professora quando brincavam e do prazer experimentado quando cuidava de crianças pequenas. A empreendedora contou que o papel de professor era disputado com um dos colegas e que, quando não entravam num consenso sobre quem desempenharia o papel, criavam alunos imaginários e ambos conduziam uma classe fictícia. Uma de suas funcionárias mais antigas, ao se referir ao passado da empreendedora, relata que EmpD “[...] desde cedo sempre gostou de criança, cuidar dos primos. Desde cedo ela amava trabalhar com criança” (Fun1EmpD). Mesmo pequena, carregava a irmã caçula no colo, dava-lhe mamadeira, banho e brincava intensamente com a pequenina. Esse carinho era manifestado com todo infante, independente do grau de parentesco ou da classe econômica. Assevera EmpD que, além de visitar todo bebê de que tinha notícia do nascimento, ela presenteava as criancinhas carentes com colchas de retalho que pedia para a avó confeccionar.

Outra brincadeira também muito presente na sua infância eram as encenações teatrais. EmpD sempre liderava a turma e eles confeccionavam os cenários, representavam, dançavam e cantavam. Mesmo na adolescência, ela organizava e liderava o grupo de amigos para o desenvolvimento de atividades de lazer, como a criação de um pequeno bloco carnavalesco, intitulado de Turma da Lasinha-EmpD, que desfilou nas ruas da interiorana Tanhaçu, durante um de seus carnavais. Apesar de ter sido uma garota muito responsável e obediente, ao seu jeito, sempre, segundo ela, convencia os outros sobre suas ideias e fazia prevalecer a satisfação de suas necessidades.

Os depoentes confirmam que EmpD tinha uma relação muito estreita com a avó paterna. Desde pequena ela era a neta que passava a maior parte do

dia na casa da avó. Ela chegava mesmo a dormir entre os avós na mesma cama, enquanto os outros irmãos dormiam na casa dos pais. EmpD contou que os primeiros anos de matrimônio de seus pais se deram na casa dos avós paternos, inclusive porque o pai era filho único. Mesmo depois que o pai adquiriu um imóvel próprio, eles faziam as refeições principais na casa dos avós, uma vez que as casas se comunicavam pelos fundos. As falas apontam que a avó de EmpD era muito organizada, dinâmica (costurava, cozinhava, cultivava flores e hortaliças e administrava o lar) e comandava a família. Sobretudo, ela coordenava o trabalho de confecção de próteses dentárias realizada pelo marido e utilizada pelo filho, o pai de EmpD, que era odontólogo.

Aos onze anos de idade, EmpD mudou-se para Vitória da Conquista com a mãe e os irmãos para estudar. O pai continuou morando em Tanhaçu onde, por sinal, reside até hoje. Em Vitória da Conquista, ela cursou apenas o ensino fundamental. Apesar de na infância não se ocupar com as atividades domésticas, na adolescência, EmpD e os irmãos dividiam as tarefas do lar. Quando chegou o momento de cursar o ensino médio, assim como a irmã mais velha, mudou-se para Salvador. Em 1991, concluiu o curso superior em pedagogia na Universidade Católica do Salvador.

A decisão de cursar pedagogia, porém, não teve inicialmente o apoio da família. A expectativa familiar era a de que seguisse a carreira do pai e cursasse odontologia, logo que a irmã mais velha havia decidido cursar farmácia. A primeira vez que prestou o vestibular, optou por odontologia na Universidade Federal da Bahia e pedagogia na Universidade Católica. Segundo EmpD, ela não sabia ao certo qual o curso que desejava, mas estava convicta de que gostaria de trabalhar com crianças. Caso alcançasse a aprovação em odontologia, certamente, segundo ela, especializar-se-ia em odontopediatria. Como não obteve a aprovação para odontologia, ela optou em iniciar o curso de pedagogia. Ainda assim, frequentava o curso pré-vestibular, como era a vontade dos pais,

para posteriormente voltar a submeter-se ao vestibular de odontologia. A empreendedora conta que a identificação imediata com o curso de pedagogia lhe gerou certo temor em ser aprovada no outro vestibular. Após a segunda reprovação, contudo, a família aceitou sua escolha. Sua afinidade com o curso era tamanha que ela aproveitou todas as oportunidades e realizou todas as atividades possíveis de extensão na área e todos os estágios, remunerados ou voluntários.

Em Salvador, conheceu, na “Festa do Interior”, e começou a namorar com aquele que se tornaria seu marido, alguns anos mais tarde. Quando se casaram, em 1998, ela já tinha seu próprio negócio há quatro anos. Segundo seu relato, o marido mudou-se para Vitória da Conquista apenas porque ela não quis abrir mão da empresa. Apesar de o marido desenvolver suas atividades laborais no sul do estado, na cidade de Canavieiras, distante aproximadamente 370 km de Vitória da Conquista, onde residem seus pais, e para onde viaja com bastante frequência para administrar a fazenda de cacau, transferiu-se para Vitória da Conquista para ficar na companhia da esposa. Durante os primeiros anos do casamento, EmpD raramente acompanhava o marido. Mas, há aproximadamente dois anos, vem quinzenalmente acompanhando-o em suas viagens, nos finais de semana. Nessas viagens, oportunamente, de acordo com a ex-professora e amiga, ela cultiva hortaliças para passar o tempo enquanto ele executa as tarefas necessárias ao funcionamento do seu empreendimento, assim como a avó materna costumava fazer, quando iam passar os finais de semana na fazenda.

Após a conclusão da graduação em pedagogia, EmpD retornou para Vitória da Conquista, em 1992, para tomar conta de uma farmácia de manipulação que o pai estava implantando na cidade para a filha mais velha, graduada em farmácia. Nessa época, EmpD e o irmão ainda não tinham ocupação profissional remunerada. Sua irmã mais velha havia concluído o curso de farmácia e possuía uma indústria de produtos farmacêuticos em Salvador. Na

ocasião, visualizou-se a oportunidade de montar uma farmácia de manipulação em Vitória da Conquista, que carecia desse serviço. Assim, coube à EmpD e ao irmão cuidar do negócio. Depois de dois anos, decidiu-se pelo encerramento das atividades, logo que os irmãos não se interessavam pelo ramo de atividade e a irmã farmacêutica não tinha interesse de mudar-se para Vitória da Conquista. As atividades desenvolvidas na farmácia eram basicamente de comercialização das fórmulas manipuladas na indústria de Salvador. Segundo EmpD, tais tarefas a entediavam, por isso, quando apareceu uma proposta de compra da farmácia, EmpD pediu que a irmã se posicionasse quanto ao seu retorno para Vitória da Conquista. Como a irmã preferiu continuar vivendo em Salvador, decidiu-se pela venda do empreendimento.

Não deu certo porque não conseguia ficar bem naquilo ali. Sabe uma coisa que você vai... eu só me desgastava. Eu nunca gostei de vender. É uma coisa que eu detesto é vender. Produzir eu sei. Agora, vender eu não suporto, cobrar muito menos. Então, comércio de porta aberta assim eu não... (EmpD)

Diante disso, EmpD vislumbrou a possibilidade de realizar seu próprio projeto: implantar uma creche-escola. Com o recurso oriundo da venda da farmácia que cabia a ela e com o apoio financeiro do pai, EmpD montou seu empreendimento.

6.2.2.1.3 Início da carreira como empresária

De acordo com a empresária, à medida que cursava pedagogia, confirmava-se sua intenção e desejo de implantar uma creche-escola. Ela não sabia exatamente a localidade, mas estava certa de que sua realização pessoal e profissional passava pela implantação de um empreendimento dessa natureza.

Para se certificar de que o desejo de realizar o projeto era de fato consistente, frequentou estágios de várias modalidades. Mas foi trabalhando em creche que se sentiu plenamente satisfeita, apesar das deficiências das instituições em que estagiou. Os vários estágios realizados em creches serviram também para mostrá-la o que não poderia ser feito e o que deveria ser realizado em empresas dessa natureza. Ou seja, espelhou-se nos pontos fortes e, principalmente, fracos dessas organizações e idealizou o projeto de creche-escola em que se empenharia para concretizar no futuro.

Com pouco tempo de curso, todos os colegas e professores já conheciam sua intenção e seu prazer em trabalhar com crianças. De acordo com suas próprias palavras, “[...] a faculdade inteira, todas as minhas colegas, todo mundo sabia que eu ia ter uma creche um dia” (EmpD). Desde o primeiro semestre do curso de pedagogia, ela começou a pensar em montar uma creche, e as experiências ao longo do curso confirmaram a viabilidade da realização do seu desejo. Assim, sempre que tinha oportunidade ou que algum dinheiro sobrava, ela comprava brinquedos com o intuito de utilizá-los na creche que implantaria no futuro.

EmpD relata que uma das barreiras que enfrentou em Vitória da Conquista, e que acredita que enfrentaria em vários outros lugares do estado e até do Brasil, era a compreensão equivocada do que se tratava uma creche. Segundo a empresária, os pais preferiam dizer que seus filhos iam para a escolinha, mas nunca admitiam que fossem para uma creche. Na visão da empresária, a referência ao estabelecimento creche, para muitos, era associada aos serviços deficientes e precários prestados por instituições públicas no país. Assim, os pais temiam falar que seus filhos estavam frequentando uma creche. EmpD compreende essa atitude, pois experimentou a precariedade de creches públicas durante seus estágios em Salvador. Mas, na verdade, aqueles pais queriam e precisavam do tipo de serviço oferecido em creches como, por

exemplo, banho, refeições intermediárias e principais. Os estágios vivenciados durante a graduação tanto em instituições públicas, quanto em privadas também contribuíram para mostrá-la o que não poderia ocorrer num estabelecimento que se responsabiliza pela guarda de crianças.

Quando eu olhei aquela imagem, eu saí e fiquei na área externa um pouco [...] pra depois ir embora. Eu falei; “meu Deus do céu, eu tenho certeza que eu vou ter uma creche um dia, mas não vai ser assim”. [...]. Sabe aquelas coisas que vão concretizando na sua cabeça? [...] Foi formando na minha mente o que seria o ideal pra mim. Então não foi muito difícil montar a *** [CEG]. (EmpD)

A carreira empresarial de EmpD começou em 1994. Nesse momento, contou, sobretudo, com a ajuda do pai. Com parte do recurso oriundo da venda da farmácia foi possível adquirir o mobiliário da creche, comprar brinquedos e utensílios básicos para a instalação e manutenção do espaço. Parte desse capital também foi utilizado para providenciar um imóvel para que ela e a irmã morassem, logo que a creche-escola seria instalada na residência da família no município de Vitória da Conquista. Para prover a creche, enquanto a receita não era suficiente para cobrir os custos, em virtude de o número de crianças matriculadas ainda ser pequeno, o pai de EmpD disponibilizou recurso financeiro para o capital de giro. No entanto, antes de finalizar o primeiro ano de funcionamento, a CEG já se autossustentava.

Um fator que contribuiu favoravelmente para a expansão do empreendimento de EmpD foram os convênios estabelecidos com empresas de grande porte instaladas na cidade. A mãe de sua primeira aluna informou sobre a possibilidade de convênio com instituições bancárias. De acordo com EmpD, muitas empresas, principalmente, as de grande porte adotavam o sistema de reembolso-creche, desde que as mães matriculassem seus filhos em creches formalmente registradas como tal. Como sua empresa estava legalmente

registrada, ela realizou convênios com diversos bancos, Coelba (Companhia de Eletricidade da Bahia), Embasa (Empresa Baiana de Água e Saneamento), Telemar etc. Esses convênios levaram à expansão do número de crianças matriculadas e à ampliação do quadro funcional, além de proporcionar o crescimento da receita da empresa.

Eu já fechei um convênio com eles. E trouxe essa clientela. [...] chegou o povo da Coelba pressionando pra fazer um convênio. E eu fiz o convênio com a Coelba. Depois veio a Telemar e aí foi ficando um ciclo, que chegou um ponto que tinha uma turma ou outra que eu não tinha mais como atender todo mundo, tive que contratar funcionários. (EmpD)

Nos dois primeiros anos, a creche funcionou na residência da família, localizada em um bairro de classe médio-alta de Vitória da Conquista. Nesse período, sua irmã caçula a auxiliava na administração, enquanto ela se responsabilizava pelos aspectos pedagógicos da empresa e desempenhava também o papel de professora em sala de aula. Contudo, depois de certo tempo, ela decidiu desligar a irmã da empresa. Primeiro, porque o horário de funcionamento da creche era incompatível com o horário da faculdade que a irmã cursava. Segundo, e principalmente, porque a empresária não concordava com certas medidas administrativas tomadas pela irmã.

Após dois anos de funcionamento nesse local, ela entrou em acordo com o proprietário de um imóvel vizinho e instalou a creche nessa nova casa. Isso lhe permitiu voltar a morar na residência da família. A CEG permanece até hoje nessas instalações. Depois do casamento, no entanto, EmpD mudou-se para uma chácara nas imediações da cidade. Mais tarde, sua mãe voltou a morar na antiga casa da família. Hoje, há noventa e seis crianças em média matriculadas. Para ela, este é o porte ideal da empresa (“eu acho que... ela está no patamar que eu sempre quis...” [EmpD]). Ela ainda considera que, como não é uma pessoa

ambiciosa e vaidosa, a renda obtida com seu trabalho atende totalmente às suas necessidades pessoais, até porque ela e o marido possuem uma fonte de renda, oriunda da fazenda de cacau que mantêm no sul da Bahia e que garante a manutenção de boa parte das necessidades materiais do casal.

Essas noventa e seis crianças parecem ocupar um papel muito especial na vida de EmpD. Ela, apesar de gostar muito de crianças, não pôde tornar-se mãe. Aos quarenta e dois anos de idade, a empresária confessa que, hoje, uma criança não caberia mais na sua rotina, pois sua dedicação à empresa é integral.

Hoje minha vida tomou um rumo que se tiver um filho, é o contrário, vai me atrapalhar, entendeu? Eu já tenho uma outra estrutura, uma outra visão. Não tenho mais necessidade de ter um filho. (EmpD)

6.2.2.1.4 Dificuldades enfrentadas pela empresária

Antes do primeiro trabalho como gestora da farmácia, ou mesmo antes de começar sua carreira como empresária, EmpD teve a oportunidade de estagiar em diversas instituições em Salvador, durante o período em que cursou a graduação em pedagogia. Participar desses estágios, dos cursos e conciliá-los com as obrigações estudantis, segundo ela, foi difícil. Nem sempre os estágios eram remunerados, quando eram, a bolsa mal era suficiente para cobrir os custos com o transporte. Assim, ela contou basicamente com o apoio financeiro do pai, motivada sempre pelo desejo e empenho para adquirir uma boa formação. Foi fundamental o fato de haver tido a oportunidade de realizar estágios em creches muito precárias, mantidas graças às doações e ao trabalho voluntário. Essas experiências difíceis e, de certa forma, desmotivadoras, foram de fato cruciais para a formulação da sua concepção a respeito dos cuidados que se devem proporcionar a uma criança.

A primeira vez que exerceu uma atividade profissional que lhe proporcionou uma remuneração aceitável foi, no entanto, o período em que assumiu, a pedido da família, a gestão da farmácia de manipulação, instalada no centro da cidade de Vitória da Conquista, da qual ela esteve à frente por dois anos. Esse período foi sob o ponto de vista da satisfação profissional, muito difícil porque EmpD não tinha nenhum tipo de afinidade com atividades comerciais: “[...] comprava direitinho, vendia, mas, aquela coisa de você não ficar bem, sabe?” (EmpD). Oportunamente, a farmácia foi vendida e EmpD, felizmente, segundo ela, pôde colocar em prática seus planos de criação da creche-escola.

Uma das primeiras dificuldades enfrentadas nessa nova etapa da sua vida profissional foi a insuficiência de capital para a implantação de seu projeto. Dificuldade minimizada graças ao apoio do pai. A parte que lhe coube da venda da farmácia foi suficiente apenas para aquisição de móveis, adequação do espaço às necessidades da creche-escola, compra de artefatos infantis, brinquedos e utilidades domésticas necessárias para o funcionamento do estabelecimento. Ela não tinha, na verdade, capital de giro para manter o empreendimento. No entanto, o pai mais uma vez, prontificou-se a ajudá-la, disponibilizando recurso financeiro para a manutenção do negócio por certo tempo. A empresa começou a funcionar com apenas uma criança que, por sinal, era filha de uma prima. À medida que os meses foram passando a receita foi crescendo e antes do final do primeiro ano a empresa se autossustentava.

[...] eu sempre prezei a questão assim de qualidade. Número de alunos proporcional ao número de funcionários e a alimentação a melhor possível. Se você consumisse em casa, aqui também você tem que consumir. Então assim, às vezes, o que a gente recebia não dava pra equilibrar o suficiente, então você ficava sempre no vermelho. (EmpD)

Uma dificuldade, e que EmpD enfrenta até hoje, foi e é a do preconceito de se aceitar a modalidade creche como espaço destinado à guarda e ao desenvolvimento infantil. Nos primeiros anos da firma, a resistência foi bem maior. À medida que os anos foram passando e que cada vez mais famílias passaram inevitavelmente a necessitar e usufruir dos serviços prestados pelas creches, a rejeição caiu. No entanto, ainda há certo ranço de preconceito entre muitas famílias. De acordo com a empresária, muitos pais que têm seus filhos frequentando uma creche preferem dizer que as crianças estão matriculadas em uma “escolinha”. De qualquer modo, a qualidade do serviço prestado tem contribuído para uma queda dessa resistência.

E sempre foi assim uma guerra muito grande, sabe? Por que eu vim com uma proposta diferente do que existia em Vitória da Conquista. E em Vitória da Conquista, creche não era tão bem vista. Sabe, era uma coisa assim... creche?! [gesticulação com os ombros e a face indicando despreço]. Tanto que o pessoal, até hoje, eles têm uma rejeição muito grande no nome creche. Eles preferiam utilizar escolinha... vai pra escolinha... (EmpD)

Quando indagada sobre as principais dificuldades na administração da empresa, EmpD se refere à gestão de pessoas. Apesar de considerar que possui uma boa equipe de funcionárias, ela sempre teve problemas com o “descomprometimento” de alguns funcionários. Ora faltas justificadas através de atestados médicos suspeitos, ora descumprimento dos deveres trabalhistas. No entanto, não se intimida em recorrer à demissão quando está insatisfeita com o trabalho do funcionário. Segundo a amiga e ex-professora, EmpD “não manda recado, não. Ela é firme nas resoluções dela” (Ami1EmpD). Ademais, EmpD disse que um agravante em se trabalhar com um público estritamente feminino é a “questão hormonal” das mulheres que interfere, periodicamente, no desenvolvimento dos seus trabalhos. Por um lado, ela já se deparou, por diversas

vezes, com situações de conflito com funcionárias que, para, por exemplo, ir ao salão de beleza diziam estar com problemas familiares ou estar doentes. Por outro lado, verifica que as funcionárias mais antigas possuem um alto grau de comprometimento e sentem prazer em desenvolver suas atividades.

Outra grande dificuldade que EmpD aponta diz respeito à falta de qualificação das professoras. Segundo uma de suas funcionárias, “por não ter, não... não ter afinidade com criança”, boa parte das candidatas não são contratadas (Fun1EmpD). A opinião da funcionária converge com a visão da empresária. Para esta, as vagas para professora são normalmente preenchidas com muita dificuldade porque as graduadas que estão entrando no mercado de trabalho não estão aptas para atuar na profissão.

Não tem o dom de lidar com criança. Essa é minha maior dificuldade quando eu vou contratar. Dizem: “Ah, eu adoro criança.”. Quando você vai ver, não sabem contar uma história pra uma criança. Então até você treinar esse profissional, quando você percebe que tá mais ou menos, tem outras coisas envolvidas. Então é... é a maior dificuldade. [...] Sempre ocorreu, só que agora a coisa tá pior. (EmpD)

Não obstante o seu empenho para que todas as atividades promovidas pela creche obtenham a melhor avaliação possível dos pais, como em qualquer outra empresa, nem sempre as ações agradam a todos.

Também com relação às mensalidades, a empresária enfrenta problemas com a inadimplência. Ela acredita que o grau de inadimplência da CEG seja inferior ao dos concorrentes. No entanto, ela enfrenta situações embaraçosas com certos pais. De um modo geral, eles a procuram para negociar a dívida, pois como ela optou pela modalidade boleto bancário, quando o pagamento está atrasado a instituição bancária se encarrega de incluir o nome do devedor no

cadastro da Serasa (Centralização de Serviços Bancários S.A.).⁶⁰ Assim, para que o nome do inadimplente seja excluído desse cadastro, ele precisa antes regularizar a sua situação. De acordo com a empresária, essas situações são constrangedoras e quando o inadimplente não toma a iniciativa de regularizar a situação, ela aciona advogados para tratar do problema. De um modo geral, são questões que se arrastam por pelo menos um ano, pois ela não pode desligar o aluno durante o ano letivo. A Creche-escola, no entanto, não renova a matrícula no ano seguinte, a não ser que o débito seja quitado. Ressalte-se que essa postura só passou a ser tomada a partir de experiências nas quais houve ludíbrio por parte de alguns pais e que geraram prejuízo financeiro para a empresa.

Nos últimos anos, EmpD também vem se preocupando com questões relativas à segurança. Hoje, a creche possui circuito interno de câmeras para acompanhar o desenvolvimento das atividades internas e a movimentação da rua nas imediações do estabelecimento. Além disso, como a empresária já foi, mais de uma vez, vítima de assalto no bairro, ela, para prevenir-se, contratou os serviços de uma empresa especializada em segurança que monitora a Creche-escola 24 horas por dia. Sempre que se sente insegura no atendimento com clientes novos, ela aciona o serviço. Ela também minimiza esse risco quando não atende imediatamente aqueles que procuram pelo serviço da CEG. Antes do atendimento, que é sempre agendado, ela coleta telefones e dados dos interessados a fim de conferir a idoneidade dos candidatos a clientes. Só depois de confirmados os dados, ela os atende. Segundo a empresária, essa atitude tem gerado maior segurança, apesar de não ser uma medida simpática para quem procura a CEG pela primeira vez e não conhece seus protocolos de atendimento.

⁶⁰ A Serasa é uma empresa de análises e informações econômico-financeiras e cadastrais, com o objetivo de apoiar decisões de crédito. A empresa foi criada pelos bancos para centralizar informações, de forma a racionalizar custos administrativos e aumentar o grau de especialização na área de cessão de crédito.

6.2.2.1.5 Cotidiano laboral da empresária

A CEG funciona de segunda a sexta-feira das 07 às 19 horas. Diariamente, ao chegar pela manhã, EmpD visita todas as dependências, mantém contato com cada criança e verifica o andamento das atividades (segundo a empresária: “[...] e aí vou observar o que tem de errado, na verdade, a gente nunca procura o que tá certo. A gente só procura o que tá errado”). Depois dessa supervisão diária e geral, ela segue para seu escritório, que fica numa minúscula sala ao lado da principal e única porta de acesso às instalações internas da escola, para ver recados, fazer ligações, analisar documentos etc. Contudo, as demandas são tão intensas que ela passa a maior parte do dia envolvida com as atividades corriqueiras da CEG. De acordo com sua funcionária, “Ela tá sempre presente na empresa. É uma pessoa exigente, quer tudo certinho. Tá sempre preocupada com... com o bem-estar das crianças. É assim” (Fun1EmpD).

Como no turno matutino há menos crianças matriculadas, é nesse período que ela faz as compras de insumos para a empresa. Ela, inclusive, já recebeu proposta de fornecedores para entrega em domicílio de produtos que poderiam ser encomendados por telefone, mas a empresária não abre mão de ela própria fazer as compras semanais, principalmente dos gêneros alimentícios. Em se tratando de produtos de limpeza, ela não se incomoda em solicitar via telefone, assim como alguns artigos de papelaria. Além do mais, ela não considera que essa rotina lhe toma tempo demasiado, pois ela, hoje, além de ter identificado os principais e melhores fornecedores, estabeleceu uma rotina que facilita o desenvolvimento do seu trabalho. De acordo com seu depoimento, o fato de ela mesma comprar tais mercadorias além de assegurar a qualidade do produto comprado, é uma forma de se atualizar a respeito dos lançamentos e novidades alimentares que estão disponíveis no mercado e que podem não só

inovar e enriquecer o cardápio das crianças, como também colocá-la a par da preferência delas.

Vale salientar que sempre retorna à empresa depois que realiza qualquer atividade externa, mesmo que esteja na hora do seu almoço. Segundo a empresária, ela não se sente bem se não passar de volta na escola. De acordo com a funcionária, a empresária dá “assistência o tempo todo” à firma (Fun1EmpD). Uma vez por semana ela dirige uma aula de campo no Parque Ecológico com alunos de quatro a seis anos de idade. Ademais, uma vez por mês, de acordo com um cronograma previamente agendado e divulgado para os pais, a empresária promove encontros recreativos no parque para integrar as famílias e, sobretudo, para criar um momento, no sábado, de diversão para as crianças e familiares.

Foi a especialização em Educação Especial, concluída em 2004 na FAINTER (Faculdade Internacional de Curitiba) que, por sinal, motivou a construção de um espaço alternativo para a ecoterapia voltada para crianças com necessidades especiais. Assim, ela reformulou o projeto inicial do Parque Ecológico, planejado apenas para ser um espaço destinado para estreitar a relação das crianças com o mundo animal e vegetal. Sua meta passou a ser a construção de um espaço também capaz de acolher crianças especiais e de desenvolver terapias alternativas para melhorar sua qualidade de vida. Mas, em função da relação demanda/custo não estar equilibrada, a fisioterapeuta que iniciou esse trabalho desistiu da empreitada, e o parque continuou atendendo aos seus objetivos iniciais.

Desde que fundou a creche em 1994, EmpD acompanha todas as tarefas desenvolvidas na empresa, independente do caráter de cada uma delas. Sejam atividades pedagógicas, sejam administrativas, EmpD está à frente e toma as decisões. A propósito, a restrição de se atender em período integral as crianças com idade superior a três anos visou disponibilizar mais tempo livre para a

empresária administrar a empresa, uma vez que não tem qualquer pretensão de contratar um profissional com quem pudesse dividir essa função. O trecho selecionado abaixo revela que a empresária admite sua tendência em centralizar as decisões e ações.

Pesquisadora: Você decide, por exemplo, o material da semana, o que vai ser feito, que história vai ser contada?

EmpD: Tudo isso é feito por mim. Eu faço questão de participar de tudo. Não abro mão pra ninguém...

Como já aludido anteriormente, nos primeiros anos de funcionamento da CEG, sua irmã caçula esteve ao seu lado ajudando na gestão da empresa. No entanto, em função de sua postura empresarial centralizadora, EmpD preferiu dispensar o apoio da irmã e comandar sozinha o negócio.

A gente começou a entrar em conflito... Eu queria de uma forma e ela queria de outra. A visão dela era outra. A minha também era outra. Então: “oh, a creche fica por minha conta e você vai tomar providência na sua vida”. Pronto, foi o que aconteceu. Ela foi pra área dela e eu fiquei com a creche. [...] Tinha coisa que eu não conseguia entender porque que tinha que ser daquele jeito. Se, na... na minha visão de educação, não era daquele jeito. Só que ela não tinha essa visão de educação... na área pedagógica. A visão dela era outra. (EmpD)

Os depoimentos enfatizam a tendência de EmpD em centralizar as decisões. Aliás, sua justificativa para não expandir a empresa é justamente o receio de não perder o controle sobre o negócio e ter de compartilhar suas atividades e decisões com outras pessoas. Isto, no entanto, não inviabiliza certa participação das funcionárias. Segundo a própria empresária e uma funcionária entrevistada, existe um espaço para a participação funcional. Nesse aspecto a empresária acha importante ouvir a opinião daquelas que trabalham direta e cotidianamente com as crianças

No início de todo ano, ela destina um mês para a elaboração do planejamento pedagógico ao lado das professoras e diariamente acompanha e orienta as professoras. A coordenação é sua responsabilidade e ela toma as decisões; as professoras são apenas consultadas: “Essa troca é sempre, sabe? Agora assim, se eu não concordo, eu não permito. [...] Eles têm liberdade de colocar, mas tem coisas que são gritantes e aí eu não concordo” (EmpD).

A participação e a presença da empresária são tão marcantes na CEG que, mesmo durante suas saídas para eventos (as quais nunca ultrapassam três dias úteis consecutivos e acontecem em média duas vezes por ano), ela acompanha toda a rotina da empresa e das crianças por telefone. Ela liga inúmeras vezes e toda e qualquer decisão urgente só é tomada pela empresária, mesmo que à distância.

As meninas ficam loucas nesse telefone, porque é o tempo inteiro: “E aí? Fulano de tal fez o quê? Comeu? E aí? Trouxe a tarefa? Tá feliz? Tá como? Como é que tá o olhar?” [...] Eu que quero saber. E se não me derem essa resposta, eu vou dormir uma noite... que eu não consigo ficar bem. (EmpD)

Sua dedicação e presença na empresa são tão intensas que a empresária desconhece o significado de férias. Como a empresa é uma creche-escola, funciona o ano todo e só interrompe suas atividades 15 dias consecutivos no final do ano. Nesse período, a empresária aproveita para realizar as reformas necessárias, executar serviços de manutenção do prédio e de pintura das instalações. Segundo a empresária, esse período em que a empresa fica fechada é muito triste: “isso aqui é um vazio horrível, sinto muito mal em tá num espaço sem atividades. Não consigo ficar aqui. Eu entro, organizo e saio” (EmpD).

Sua presença também é intensamente verificada nas relações com os pais. Ela acompanha a rotina das crianças e da família e se comunica constantemente com seus responsáveis. Segundo a empresária, ela,

pessoalmente, tem a necessidade de ter contato com os pais. Assim, às vezes, chega mais cedo ou fica até mais tarde para contatá-los.

A gente só faz reuniões com o grupinho de alfabetização. Os outros é o contato diário que há ali mesmo... Então, assim, eu preciso ver as pessoas, eu preciso sentir. Se eu sinto que tem uma criança que tá com alguma dificuldade, eu sei que aquilo é reflexo de alguma coisa... então eu preciso ver o pai, eu preciso ver a mãe, eu preciso saber como é que tá o povo. É dessa forma que eu consigo conduzir bem. (EmpD)

O atendimento personalizado também passa pelo cuidado com a alimentação de cada criança. Boa parte das crianças é alimentada de acordo com as recomendações de seus pediatras. Assim, preparam-se os pratos separadamente para atender às necessidades de cada criança. Aquelas que não possuem uma observação específica consomem a refeição da CEG, segundo orientação inicial de uma nutricionista. Hoje essa supervisão fica nas mãos da empresária. Conforme sua visão, as demandas de uma creche impedem a sua expansão, ou seja, se se arriscar a ampliar o atendimento, aumentando o número de crianças, o tratamento será padronizado. Com isso, correr-se-á o risco de comprometer o padrão de qualidade do serviço prestado, “[...] ou você tem esse controle individualizado, ou não funciona” (EmpD). Em função disso, a empresária possui um alto padrão de exigência, “[...] Nada pode sair errado [...] Sou uma pessoa muito chata e exigente...” (EmpD).

Sua exigência começa no processo de seleção de pessoal. De acordo com a empresária, ela prefere, inicialmente, contratar estagiárias via CIEE (Centro de Integração Empresa-Escola) para conhecê-las previamente. À medida que desempenham seu trabalho, ela observa, orienta, mas só são contratadas por tempo indeterminado se atenderem as expectativas. A empresária confessa que sua maior dificuldade com relação ao recrutamento e à contratação de pessoal é a falta de qualificação das candidatas para o exercício do cargo de professora. Às

vezes a formação é tão deficiente que elas não têm condição, na avaliação da empresária, de lecionar. Noutras ocasiões é a própria formação das professoras que não está de acordo com a filosofia da empresa, que se guia pelos princípios construtivistas.

6.2.2.2 Análise do caso

Assim como nas análises anteriores, no presente caso primeiro se analisou os aspectos ligados à ação gerencial e empreendedora e depois os pertinentes às relações de gênero.

6.2.2.2.1 Aspectos relacionados à ação gerencial e empreendedora

Desde a sua implantação em 1994, a CEG é administrada energeticamente. As funções administrativas e de coordenação pedagógica estão concentrada unicamente nas mãos de sua proprietária. Apenas por um curto período, essas tarefas foram divididas. Naquele momento, o setor pedagógico da CEG era de responsabilidade de EmpD, que atuava inclusive em sala de aula. A administração estava sob a responsabilidade de outro membro da família. No entanto, essa divisão de tarefas durou pouco mais de um ano, devido a discordâncias com relação a aspectos da gestão. Dessa forma, criou-se na empresa uma estrutura centralizada para que a operacionalização das ações se deem por meio da supervisão diária, constante e frequente da empresária: todos os problemas, por mais rotineiros que sejam, têm de passar por seu crivo.

Com uma gestão centralizada, a CEG apresenta uma administração que de certa forma impede a implantação de ações empreendedoras. Na verdade, é quase uma constante em empresários que centralizam a administração a tendência à execução do papel de gerente, uma vez que priorizam os processos

diários dos serviços realizados na firma. No entanto, como argumenta Metcalfe (2003), o desenvolvimento de uma firma depende ao mesmo tempo de ações empreendedoras e gerenciais.

Não se pode negar, porém, que não obstante o foco da empresária estar voltado mais para ações gerenciais, sua busca constante e insistente pela excelência no desenvolvimento das atividades diárias da CEG faz com que sua empresa se diferencie das demais e, conseqüentemente, lhe dê certa vantagem com relação aos concorrentes. A empresária orienta de perto passo a passo todas as atividades da CEG. Esse acompanhamento próximo confirma no seu cliente a convicção de que a empresa e sua equipe de profissionais se devotam quase estoicamente ao cuidado e à promoção do bem-estar de seus filhos. Ao se referir à relação patrão-empregado ela não doura a pílula: “Que fale mal, mas que trabalhe bem” (EmpD). A postura firme com os empregados fundamenta-se, segundo ela, na justificativa de que as falhas devem ser notificadas e corrigidas imediatamente para não comprometer o andamento dos trabalhos. De certa forma, por mais paradoxal que possa parecer, essa forma de conduzir a empresa causa, no cliente, um efeito positivo, na medida em que fica patente a postura da organização de estabelecer e dar limites aos funcionários, e, conseqüentemente, às crianças.

Mas, como toda centralização, esta também tem seus reveses. Uma possível e bastante viável expansão da escola não chega a ser cogitada, isto porque a simples possibilidade de não poder controlar integralmente a empresa, caso ela cresça, é algo que provoca temor na empresária. Assim, ela se coloca contrária à ampliação, pois sabe que ultrapassar o limite atual implica em compartilhar a atividade de gestão e em descentralizar as decisões, dividindo o controle por meio da delegação. EmpD não pretende dividir “suas” funções com outras pessoas. Ao contrário, ela se esforça em acreditar que uma empresa que se responsabiliza pela guarda e educação de crianças deve ter suas funções e

atividades controladas com firmeza. Assim, não obstante a demanda reprimida e a solicitação dos pais para a inclusão de outros níveis educacionais, ela decidiu não expandir a empresa.

Atividades como a de compras, principalmente a de gêneros alimentícios, estão concentradas em suas mãos. Ela acredita que não há como delegar esta função porque nenhum funcionário “teria competência” para desempenhá-la. Isto vale também para as empresas (grandes quitandas da cidade) que oferecem serviços de venda a distância e entrega em domicílio. Essa centralização, no entanto, também é explorada como uma vantagem. Evidentemente, os pais são informados dessa postura assumida “pela escola”, o que os leva a interpretá-la como algo positivo. O excessivo controle seria uma manifestação de um cuidado extremado com as crianças, algo que os satisfaz em alto grau.

Essa satisfação foi verificada através das observações não participantes em visitas eventuais realizadas nos horários de entrega das crianças (principal momento em que a empresária se comunica com os pais) e em um evento promovido pela empresa no Parque Ecológico. Aliás, um dos motivos que preponderaram na escolha dessa empresa como caso a ser estudado foi a referência positiva dada por diversos membros da comunidade (pessoas que já tiveram filhos ou parentes matriculados na CEG e proprietários de escolas que atuam em níveis educacionais superiores). Ademais, apesar de o valor das mensalidades ser considerado elevado, se comparado com o praticado pelas principais concorrentes (até 50% mais barato), a procura por vagas excede a oferta. EmpD trabalha sempre com sua capacidade máxima. Essa situação certamente indica certa competência da empresária na condução do negócio. O que não condiz, evidentemente, com sua postura, por assim dizer, “conservadora” em relação ao impedimento da expansão da empresa, ligado, por sua vez, ao temor de algum dia não poder controlar sozinha o negócio. Essa

situação é bastante inusitada. EmpD chega a sugerir uma explicação de ordem “patológica” para essa “compulsão” de controlar o seu ambiente empresarial, como se se tratasse de uma “doença”, algo que “não é uma coisa muito saudável”.

Essa “opção” por não crescer, justificada pelo temor da descentralização, faz, de certa forma, com que EmpD enfatize as ações gerenciais em detrimento das empreendedoras. De fato, o refrear da expansão nega os preceitos do empreendedorismo de projeção do negócio sempre para uma posição superior. No entanto, na história da CEG, houve momentos em que as ações empreendedoras predominaram. No início do negócio, uma ação repercutiu na consolidação e na primeira expansão do empreendimento: o estabelecimento de convênios com empresas de grande porte da cidade. Nesse ponto, EmpD foi bastante sagaz, uma vez que aproveitou a legislação em vigor que obrigava as empresas que empregavam certo número de mulheres a disponibilizar os serviços de creche. Muitas dessas empresas tenderam para a terceirização do serviço. Nesse contexto, a CEG teve uma oportunidade, lançando-se na direção de firmar os acordos. Tais convênios garantiram a expansão do empreendimento.

Apesar do forte foco nas ações de caráter gerencial, veem-se também algumas ações empreendedoras. Neste sentido, estas parecem ter relação com o conceito de capacidades dinâmicas de Nelson e Winter (1982). Nelson e Winter (1982) explicam que as capacidades ou *capabilities* nada mais são do que práticas de rotinas organizacionais que são adotadas por uma empresa que favorecem o seu sucesso. De fato, na CEG pode-se perceber a adoção de uma série de práticas rotineiras que impactam favoravelmente no desempenho da empresa e na sua imagem diante da comunidade. Tais práticas podem ser consideradas, sob a perspectiva de Nelson e Winter (1982), como ativos

específicos da CEG, pois a diferencia das concorrentes e a torna única e exclusiva no mercado local.

A instalação do Parque Ecológico também foi uma ação de cunho empreendedor e que, inclusive por conta de seu ineditismo, causou um impacto extremamente positivo junto à sua clientela. De fato, os objetivos do Parque Ecológico inovaram o conceito de creche-escola enquanto espaço responsável pela guarda e educação de menores. Nesse espaço, os alunos têm a oportunidade de conhecer e pôr em prática noções de preservação ambiental e de desenvolver uma consciência ecológica. Além disso, as crianças, que vivem em um ambiente tipicamente urbano, têm contato e aprendem várias tarefas desempenhadas por quem vive no campo, produzindo e fornecendo alimentos para a zona urbana. O projeto está centrado num objetivo maior de formar cidadãos com uma visão mais ampliada da realidade que os cerca. Apesar do pouco tempo de funcionamento, o parque já é uma referência para a comunidade sobre o compromisso da creche-escola com a educação cidadã. O impacto da criação do Parque Ecológico foi tão positivo que outras instituições particulares de ensino se viram obrigadas a implantar ações voltadas para objetivos parecidos.

6.2.2.2.2 Aspectos ligados às relações de gênero

Um dos maiores prazeres da empresária durante a infância era cuidar de crianças menores que ela. O ambiente em que viveu explica em parte essa inclinação: “[...] na minha infância as mães... todas eram dedicadas aos filhos. Aquela coisa de não ter muito que fazer de trabalho fora... a minha geração foi assim...” (EmpD). Administrar o lar e cuidar dos filhos era a função precípua das mulheres. Quando trabalhavam fora, elas exerciam, na maioria das vezes, atividades extensivas ao lar. Na vida de EmpD, há uma referência bem forte de mulher que cuidava da casa, do marido e das filhas e também trabalhava: sua

primeira professora (que acabou se tornando, mais tarde, uma grande amiga). Na casa da professora, por sinal mãe de uma de suas amigas de infância, havia um espaço reservado para as crianças brincarem nas horas vagas. Nesse local diversas atividades aconteciam, inclusive, a de escolinha. Embora tenha desempenhado um papel relevante em sua vida, não se pode afirmar, evidentemente, que a professora tenha sido o único ou mesmo o mais marcante modelo de referência para EmpD. Já foram discutidas no referencial teórico desta tese, as diversas formas de controle social que determinam a homens e a mulheres papéis sociais comumente propalados como pertinentes a seu respectivo gênero. Essas regras, ditadas pela lei e/ou pela tradição, sustentam-se em valores que veiculam ideias, tidas pelo senso comum como verdades absolutas. É o caso, por exemplo, das funções da mulher na esfera reprodutiva. Em todas as sociedades, muitas pessoas acreditam que homens e mulheres nascem com seus papéis sociais naturalmente definidos, e que, por questões inatas, a personalidade das mulheres é muito diferente da dos homens. Assim, uma vez que tem a capacidade fisiológica de amamentar, as mulheres trariam, desde o seu nascimento, o desejo de se tornar mães e de se dedicar integralmente à educação dos filhos, isto é, de desempenhar sua vocação “natural”, enquanto os homens, “naturalmente” agressivos, manifestariam desde a infância o desejo de ligar-se a algum empreendimento na esfera pública. Uma observação mais detida, entretanto, revela que os papéis sociais não são distribuídos no interior de uma sociedade apenas em função de critérios naturais. Grande parte dos atributos tidos como “naturais” nas mulheres ou nos homens são, na verdade, produtos socialmente construídos. De fato, uma análise mais detida desvelará o considerável esforço social para tornar os papéis das mulheres atrativos apenas a elas e bem pouco atrativos a eles – o mesmo ocorrendo na situação inversa. Assim, voltando ao caso de EmpD, não há como desconsiderar a influência do conjunto dos membros da sociedade em que viveu sua infância e adolescência –

embora não se possa apontar em que grau isto tenha ocorrido – no desenvolvimento das suas aptidões que, mais tarde, foram cruciais para a escolha de sua carreira profissional. Com efeito, segundo o que se pôde depreender de seus relatos, a influência dos pais, ou seja, da esfera privada, foi menor do que a influência da esfera pública, isto é, da sociedade de um modo geral. Enquanto seu pai tentava influenciá-la a seguir a carreira de odontóloga, ela recebia uma série de influências do grupo social que apontava para outra direção. Configurava-se nela a convicção do papel da mulher como mãe, como responsável pelo cuidado das crianças.

Não se está afirmando aqui, evidentemente, a existência de um determinismo social intransponível, nos moldes dos debates desenvolvidos no século XIX.⁶¹ A prova de o que determinismo social pode ser sobrepujado vem das irmãs de EmpD, que seguiram carreiras consideradas, há algum tempo atrás, “típicas” de homens: farmácia/bioquímica e engenharia agrônômica. Mas a escolha de EmpD pela carreira de pedagoga parece estar bem atrelada à sua formação construída ao longo da infância e da adolescência. E ela demonstra ter consciência disso, pois quando indagada sobre a expectativa profissional dos colegas da sua época ela pontuou: “[...] eu acho que era assim o espelho daquilo que viviam...” (EmpD). A própria estratégia de fazer especialização em odontopediatria, caso viesse a cursar odontologia, ajuda a revelar o cerne da questão: “cuidar de crianças”.

O empenho extremado da empresária para a promoção do bem-estar de cada uma das crianças da CEG parece ter ligação com a forma como se

⁶¹ A referência feita aqui diz respeito à doutrina que defende a tese de que o caráter, as vontades e as escolhas humanas são frutos única e exclusivamente de imperativos do ambiente, ou seja, que o indivíduo é resultado direto do meio e, por isso, encontra-se destituído de liberdade total de decidir e de influir nos fenômenos nos quais toma parte. Certa liberdade até existiria, mas sempre condicionada à natureza do evento em um determinado instante (ABBAGNANO, 2009). O principal nome dessa corrente de pensamento foi o do filósofo francês Hipólito Taine (1828-1893).

relacionava com as crianças durante sua infância e adolescência, como se fosse a mãe de todos: “[...] eu saía recolhendo aqueles meninos nas casas e levando pra minha. Acho que a minha necessidade era essa de cuidar no lugar das mães” (EmpD). Mas a sua realização como mulher, dentro dos padrões ovacionados pela sociedade, não pôde se consumir. Do seu casamento, não vieram filhos. Restou-lhe acreditar que essa falta poderia ser preenchida por outras crianças. Paulatinamente a CEG foi tomando outra dimensão em sua vida.

Antes não era opção, tá? Eu sempre quis ter filhos, mas...
[...] Por ter a creche, por ter os meninos aqui, supri minha
carência de mãe aqui com essas crianças. (EmpD)

A CEG foi, aos poucos, ocupando o lugar da família que ela não pôde constituir. De certa forma, ela sufoca algumas de suas qualidades como empresária em prol de executar tarefas que lembram bastante o ambiente doméstico povoado por filhos infantes: fazer a feira, orientar e supervisionar a cozinha, a limpeza, os cuidados e a educação das crianças. Em muitos momentos fica patente a transferência ou a representação da instituição “família” na instituição “empresa”. A empresária chega a declarar que, hoje, a firma não tem como objetivo dar lucro, mas apenas sustentar-se. Para manter-se, EmpD possui outras fontes de renda ao lado do marido. O objetivo do estabelecimento é, antes, o de atender sua necessidade de realização pessoal. A ligação afetiva com a empresa está tão arraigada que, em caso de uma hipotética necessidade de desfazer-se do estabelecimento, a empresária admite que o negócio jamais seria vendido, pois não poderia pertencer a ninguém mais, senão a ela:

Independente da *** [CEG], tenho outras fontes de
renda.[...] Então, a *** [CEG], na verdade, é uma
necessidade pessoal. É uma coisa minha. É uma coisa que
vem de muito cedo, que sempre quis. E não abro mão. Eu
sempre digo, oh se tiver que vender, **eu acho que eu não**

vou conseguir, eu prefiro acabar, fechar a porta, acabou oh... acabou. Cada um pro seu canto. (EmpD, grifo nosso)

A já mencionada transferência ou representação da instituição “família” na instituição “empresa” talvez possa explicar a recusa de EmpD em ampliar as atividades da CEG. Afinal, à medida que uma organização cresce, o(a) empreendedor(a) volta-se mais para a empresa e seus aspectos estratégicos, deixando os assuntos operacionais para os funcionários, ou seja, tem que delegar. Uma vez que o crescimento da CEG, na visão de EmpD, inevitavelmente implicaria no não acompanhamento da rotina de cada uma das crianças matriculadas, ela, de certo modo, sacrifica a “creche-empresa” em prol de uma “creche-lar”: “... eu não consigo enxergar creche [como] uma empresa que você possa expandir demais, tá? Não dá, porque ou você tem esse controle individualizado, ou não funciona” (EmpD). EmpD sabe que há de fato uma demanda não atendida por vagas em creches na cidade. Sabe também que a ampliação do atendimento a crianças de faixa etária superior, já em fase escolar, proporcionaria melhores rendimentos à empresa. No entanto, sacrifica as potencialidades empresariais da firma e as suas próprias, ao tempo em que reforça no estabelecimento o potencial ou perfil de lar, e em si mesma o de mãe. Em seus próprios termos, a escola transformou-se na família convencional que ela não pôde ter: “Por ter a creche, por ter os meninos aqui, supri minha carência de mãe aqui com essas crianças” (EmpD).

Esse senso de zelo com crianças, e com a casa, foi construído em EmpD desde a infância. Apesar de, naquela época, não ter tido a responsabilidade com atividades domésticas, pois sua família tinha empregada doméstica e sua mãe e avó também cuidavam da casa e da alimentação da família, EmpD brincava intensamente de casinha e convivia com essas e outras mulheres que se dedicavam às atividades domésticas. EmpD relata que, principalmente durante a adolescência, quando ela se mudou com a mãe e os irmãos para Vitória da

Conquista a fim de estudar, ela executava as atividades domésticas com presteza. Ao que parece, a forma como EmpD cuida da CEG lembra a maneira de se cuidar de uma casa (fazer feira, supervisionar limpeza e cozinha, cuidar de crianças, educá-las). Assim, de certa forma, as atividades produtivas da empresária se aproximam bastante da reprodução das tarefas realizadas na esfera privada.

Os depoimentos de EmpD sempre reforçam o que ela denomina de vocação para trabalhar com crianças. Seria esta vocação que a teria motivado a escolher o curso de graduação em pedagogia, apesar das expectativas paternas. Assim, mesmo que se submetesse às pressões da família, ela já havia elaborado uma estratégia de compensação: caso cursasse odontologia, faria a especialização em odontopediatria. O depoimento de EmpD deixa claro que os pais, em certa medida, se decepcionaram com sua escolha, uma vez que a profissão de pedagogo, na visão deles, trazia pouco prestígio social, além de não ser bem remunerada. A pressão não foi pouca: mesmo já cursando os semestres iniciais os pais a orientaram a fazer cursinho para submeter-se, mais uma vez, ao processo seletivo do vestibular para odontologia. Mas as influências do contexto social, manifestadas por meio da “*vocação*” ou “*dom*” (as expressões são de EmpD) para lidar com educação de crianças, foram mais fortes que a dos pais. Assim, não parece desarrazoado enxergar em EmpD todo um trabalho de construção social baseado na divisão de papéis entre homens e mulheres. Essa divisão inculcou-lhe o desejo de ser mãe e tornar-se pedagoga. A criação da CEG foi uma manifestação desse “desejo”, que apenas em parte era seu, uma vez que nele muito havia de construção social. Arce (2001), ao estudar o profissional que atua na educação infantil brasileira, conclui que nele está impregnado o “mito da maternidade, da mulher como rainha do lar, educadora **nata**” (grifo nosso), pois o papel educativo está associado ao ambiente doméstico: “esse mito da mulher mãe e educadora nata exerce seu maior poder

orientador no período relativo aos anos iniciais da vida dos indivíduos” (ARCE, 2001, p. 170).

Antes de eu fazer Pedagogia, eu sabia que eu ia trabalhar com crianças, mas não sabia em que área. [...] Induziram: “não, faça vestibular pra Odontologia, sua irmã não quis, então você tem que fazer” [...] Não passei em Odontologia, passei em Pedagogia, mas sabendo que se eu fizesse Odontologia seria Odontopediatria... tinha que ser com criança, tá? É, isso é uma **identificação de muitos anos**. Acho que a pessoa já nasce com um **dom**, né? Você nasce aprimora ou não. O meu, eu sabia que eu queria isso [risos]. (EmpD, grifo nosso)

De acordo com a empresária, durante sua graduação, apenas dois colegas do sexo masculino cursaram pedagogia em uma turma com mais de trinta mulheres. Esses rapazes tinham muita dificuldade em estagiar, principalmente em estabelecimentos de educação infantil. Essa feminização da pedagogia é confirmada por Godinho et al. (2005) que detectou que, em 2003, quase 94% dos graduandos em pedagogia que se submeteram ao Provão do MEC eram do sexo feminino. Sobre o paradeiro dos colegas de graduação de EmpD, a empresária contou que um deles tornou-se delegado e não exerce a profissão. O outro, apesar de ela não ter notícias, acredita que, se atua na área, certamente não é com educação infantil, pois existe uma resistência/preconceito com relação à atuação de homens nesse setor, principalmente nos primeiros ciclos. EmpD conhece muito bem essa realidade: “[...] acho que se fosse um homem na direção da *** [CEG] não funcionaria porque existe um preconceito na sociedade, com a figura masculina para cuidar de crianças pequenas” (EmpD). Em 2007, o MEC/INEP desenvolveu um estudo exploratório sobre o professor brasileiro. Segundo o estudo, a maioria esmagadora dos professores que trabalha em creche no país é do sexo feminino (Gráfico 3). Pesquisadores como Campos (2001) datam o início do processo de feminização da profissão de

professor ainda no século XIX, quando os próprios responsáveis pela educação no país consideravam a mulher como “educadora nata” e os valores vigentes na sociedade encaravam essa atividade como mais adequada ao sexo feminino.

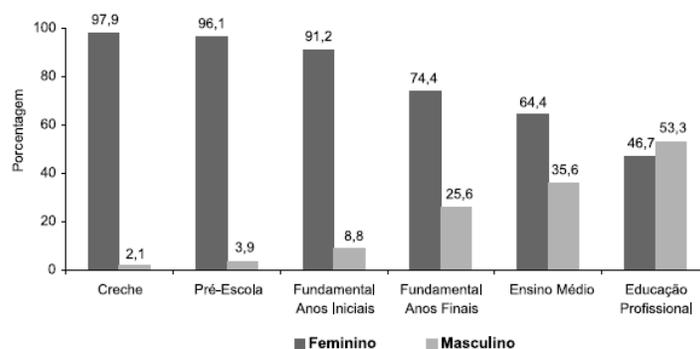


Gráfico 3 Professores das etapas da Educação Básica segundo o sexo – Brasil – 2007

Fonte: INEP (2007)

Em certo momento, a empresária confessa que é aceitável a presença masculina apenas em escolas de outros níveis educacionais (fundamental e médio, por exemplo). Ela, no entanto, esforça-se para deixar claro que são os pais que não confiam seus filhos pequenos a homens ou em uma creche comandada por um homem. Segundo ela, as famílias aceitam no máximo que os recreadores sejam homens, mas os cuidadores das crianças menores devem ser mulheres: “É uma questão de preconceito mesmo... criança pequenininha ser cuidada por um homem? Só se for o pai... E hoje ainda mais com essa questão da pedofilia... o negócio complica e muito” (EmpD). EmpD inclusive já tentou contratar um porteiro para a CEG, mas a experiência durou pouco pois o funcionário não se adequou às exigências do cargo. Como ressalta não que ele não tivesse competência para exercer a função, mas não foi formado/educado para tomar determinadas iniciativas que historicamente estão mais presentes na orientação socioeducacional feminino.

[...] Então assim... e o outro não tinha **sensibilidade**. Por que você tem, por... por mais que esteja na portaria, você tem que pegar uma criança no colo, ela tá chegando, a mãe tá chegando, ela tá com dois filhos, tem que segurar a bagagem de um. Então **faltava sensibilidade**. Isso não era porque ele não tivesse... pra trabalhar nesse meio. Era uma pessoa boa e tudo, mas não... E aí eu fiz opção por mulher. (EmpD, grifo nosso)

Se, de um lado, parece faltar aos homens *sensibilidade* para lidar com crianças pequenas, por outro, EmpD reclama da dificuldade em lidar com as *necessidades* e *peculiaridades* femininas, como a questão hormonal das mulheres que, segundo sua avaliação, interfere periodicamente no desenvolvimento dos seus trabalhos. “[...] mulher, ela tem necessidades muito diferentes... mulher tem... o ciclo menstrual dela atrapalha... o período de menstruação deixa a pessoa irritada...” (EmpD). Natansohn (2005) argumenta que essas representações negativas a respeito do corpo feminino são usadas para reproduzir a subordinação da mulher. Com isso, as mulheres são perseguidas por estereótipos de forma simplificada e redutora, como se as diferenças biológicas (que de fato existem) justificassem uma diferença de tratamento. Apesar de a natureza distinguir homens de mulheres, as influências do ambiente social podem intervir no processo de estabelecimento e cristalização das diferenças. Sardenberg (1994) ressalta que, ainda que menstruar seja destino de toda e qualquer mulher, ou seja, embora seja um “fato biológico”, a experiência vivida da menstruação é significativamente diferente para mulheres situadas em diferentes contextos históricos, culturais, sociais porque a menstruação aparece como objeto de interpretações e significados múltiplos.

Essa associação de sinais negativos às mulheres é algo tão intrincado e enraizado na cultura que, de acordo com Fagundes (2001), inicia-se mesmo antes de seu nascimento. É o que se verifica em certos costumes e credences

populares que consideram que as mães que possuem o ventre mais pontudo darão luz a um menino (alusão ao falo). Do mesmo modo, o bom humor da gestante indica o nascimento de um menino enquanto o mau humor, o de uma menina. Ainda existem aquelas que apontam que a pulsação cardíaca do feto indica um garoto se for rápida e uma garota se for lenta. Essas crenças populares, ainda presentes na sociedade, principalmente em localidades mais interioranas parecem ter relação com os estereótipos sexuais que a sociedade estabelece para homens e mulheres. Ainda segundo Fagundes (2001), esses valores estereotipados abrangem também as condições que circundam a espera de uma criança, como a decoração dos quartos e a escolha das roupas.

A base da diferenciação sexual de fato reside nas dissimilaridades anatômicas existentes entre os sexos. Esses fundamentos biológicos constituem, inclusive, a base que sustenta os argumentos históricos da “naturalização” das identidades de homem e de mulher, ainda vigente até hoje. No entanto, são argumentos contestáveis à medida que o ser menina e mulher, bem como o ser menino e homem são processos que têm início com o reconhecimento, por parte do indivíduo, de si mesmo enquanto pessoa, com a formação da identidade pessoal, na qual se acha imbricada a identidade de gênero. Como já foi discutido no referencial teórico desta tese, enquanto sexo é uma categoria anatômico-biológica, gênero é uma categoria histórico-cultural. Dessa forma, o conceito de gênero encontra-se imbricado nos conceitos de identidade, de papel e de relações entre os sexos/gêneros. Assim, a utilização do termo gênero, como realizada na presente tese, não só admite a criação inteiramente social das ideias sobre papéis próprios aos homens e às mulheres, como se refere às origens exclusivamente sociais das identidades subjetivas de homens e mulheres, o que indica seu caráter de “construção social”.

6.2.3 Educação infantil: análise setorial

No setor de educação infantil, foram selecionados para estudo os casos do Instituto Educacional Amarelinha (IEA) e da Creche-escola Girassol (CEG). Ambas as empresas estão situadas na cidade de Vitória da Conquista e estão solidamente estabelecidas no mercado local. Como pode ser observado no quadro abaixo (Quadro 8), o IEA ou Caso B e a CEG ou Caso D diferem entre si principalmente quanto ao tempo de existência. Enquanto a primeira organização já completou 30 anos de vida, a segunda existe há 16. Essa diferença certamente influencia não só as ações gerenciais e empreendedoras das empresárias como também as relações de gênero vividas por cada uma delas, sobretudo porque elas também são de faixas etárias distintas: enquanto EmpB já completou 60 anos, EmpD está com 42 anos de idade. Ademais, EmpD não tem filhos. Todas essas questões perpassam o dia a dia das empresárias, influenciando suas experiências, ações e decisões.

O IEA iniciou-se como uma sociedade entre duas irmãs e hoje é uma sociedade entre mãe e filha, embora a empresária, objeto de estudo desta pesquisa, sempre tenha sido sócia majoritária. A CEG constituiu-se, inicialmente, como sociedade entre duas irmãs, mas foi dissolvida em pouco mais de um ano. Ambas as empresas foram criadas com recursos familiares e experimentaram um crescimento significativo com relação ao número de funcionários e de alunos (Quadro 8).

Quadro 8 Síntese das principais características das empresas investigadas do setor de educação infantil – Vitória da Conquista – 2009

Identificação	Ano de fundação	Nº de sócios atualmente	Origem do capital	Nº de funcionários na criação	Nº de funcionários atualmente	Nº de alunos na criação	Nº de alunos atualmente
IEA (Caso B)	1980	01	Empréstimo familiar	6	52	60	505
CEG (Caso D)	1994	0	Empréstimo familiar	04	26	01	96

Como já foi dito, as duas empresas foram financiadas pelas respectivas famílias das empresárias: o IEA, pelo marido; a CEG, pelo pai. Em ambos os casos, os empreendimentos foram fundados sem que houvesse pretensão ou o intuito de torná-los exatamente empresas que viessem a dar lucro. Antes de tudo, havia, sim, o desejo de realização de um projeto pessoal, de um “sonho” acalentado há anos. As duas empresárias afirmam que nelas se manifestaram cedo uma “vocação”: educar e cuidar de crianças. Mas a história de vida relatada por cada uma revelou que a inclinação para a educação de crianças era um fenômeno que não se resumia simplesmente a uma disposição *natural* e *espontânea* que orienta uma pessoa no sentido de uma atividade, uma função ou profissão. Tratava-se de algo mais complexo e que estava relacionado às suas experiências de vida travadas em várias instâncias institucionais da sociedade: família, escola, círculo de amigos e colegas, igreja... Isto porque a integração de qualquer indivíduo a uma realidade cultural se dá à medida que ele ou ela passa pelos processos de socialização, legitimadores da conduta humana, que têm a função de preservar uma ordem social. No caso específico dessas duas empresárias, a interação social ao longo da infância e da adolescência agiu, em grande parte, de modo a reforçar a divisão de papéis sociais de homens e de mulheres, desenvolvendo nelas uma suposta “inclinação natural” para o cuidado e a educação de crianças. Para ser mais exato, o que elas denominam de “vocação” (ou até mesmo de “dom”) é antes um produto da ação coletiva de pessoas. Suas escolhas não foram naturais ou espontâneas. Muito pelo contrário, tratou-se de opções culturalmente influenciadas.

A análise do caso do IEA revelou que a família da empresária teve um papel muito relevante na reprodução da dominação masculina: desde criança, ela foi interiorizando a divisão sexual do trabalho ao ajudar a mãe ou a irmã mais velha nas atividades domésticas. A empresária da CEG também teve sua escolha profissional influenciada por instituições sociais. No entanto, no seu caso a

instituição família não conseguiu sobrepujar o contexto cultural em que estava inserida. A escola, a igreja, os amigos e colegas, outras famílias exerceram uma influência mais profunda. De qualquer forma, nenhuma nasceu com propensões profissionais definidas. Ao contrário, as interações interpessoais estabelecidas em diversas instâncias sociais legitimadoras de comportamentos ajudaram a forjar suas inclinações profissionais. As disposições adquiridas pela experiência de cada uma delas, enquanto sujeito social, ao longo das suas trajetórias de vida, foi basilar para forjar suas percepções, apreciações, decisões e ações.

As suas carreiras empresariais convergiram para a formação social construída ao longo de suas vidas. A implantação de uma escola de educação infantil, na medida em que se apresentava como uma parte integrante das possibilidades objetivas da mulher-mãe tornou-se para essas mulheres uma escolha quase previsível do ponto de vista social, conforme pode ser verificado no quadro 9 que sintetiza analiticamente os casos do setor de educação infantil. Com efeito, durante muito tempo e com reflexos visíveis ainda nos dias de hoje, a decisão de trabalhar fora ou de ocupar um lugar na esfera pública ainda parece, em muitos casos, ser influenciada pelo paradigma que associa a mulher ao ambiente doméstico. Isto explica, em parte, a predominância feminina em atividades da esfera pública que de algum modo parecem estar relacionadas com atividades típicas do lar. Assim, em muitas funções desenvolvidas por mulheres na esfera pública, o privado insiste em se imiscuir. No caso de EmpB, a confusão entre o público e o privado atingiu um nível tão alto, que família, filhos, objetos do lar por muito tempo frequentaram a empresa, de modo que esta chegou a parecer um prolongamento ou “filial” do ambiente doméstico. Confusão parecida acomete EmpD e sua empresa, a ponto de a CEG figurar, em certas circunstâncias, como seu lar de fato, e a sua residência, como o lar apenas de direito. As crianças matriculadas, por sua vez, desempenham como

expressamente confessa a empresária, o papel de filhos que o casamento não lhe trouxe.

Quadro 9 Síntese analítica dos casos B e D

CASO B ou IEA	
Ação Empreendedora e Gerencial	Relações de Gênero
<ul style="list-style-type: none"> - aversão inicial da empresária às atividades de caráter administrativo e financeiro e preferência pelas atividades pedagógicas; - inicialmente, a escola restringia-se a realização de um “sonho de criança”; - apoio financeiro irrestrito do marido até que sua empresa entrou em crise; - dificuldades financeiras constantes, principalmente, até o momento em que a empresária resolveu de fato encarar a escola como uma empresa; - delegação das atividades pedagógicas e envolvimento real e efetivo da empresária com as atividades administrativas e pedagógicas - crescimento da empresa em função da qualidade do serviço prestado; - intraempreendedorismo; - mudança paulatina de postura e desenvolvimento progressivo de uma maturidade empresarial diante das dificuldades enfrentadas. 	<ul style="list-style-type: none"> - desenvolvimento de atividades mais ligadas ao espaço privado ao longo da vida; - forte orientação familiar e social para o exercício do magistério; - escolha por uma carreira que permitisse a conciliação entre família e trabalho; - confusão entre empresa e casa (público e privado); - a mudança de postura da empresária repercutiu na mudança de postura dos pais que também compreendiam a escola como um espaço extensivo ao lar; - existência de um “cuidar do outro” na história de vida da empresária; - percepção de discriminação em instituições bancárias e nas relações com certos profissionais que atuam em áreas dominadas por homens.
<ul style="list-style-type: none"> - centralização no processo de tomada de decisões na empresa; - acompanhamento e supervisão rigorosos de todas as atividades desenvolvidas na creche; - decisão de não crescer para não comprometer a qualidade do serviço prestado e não perder o controle; - satisfação dos pais com os serviços prestados; - preferência pela denominação de educadora e aversão pela denominação de empresária; - foco nas ações gerenciais; - inovação na metodologia de ensino. 	<ul style="list-style-type: none"> - as influências do contexto social foram mais fortes que o desejo dos pais, portanto, a escolha profissional foi influenciada pelo meio; - a empresária foi socialmente construída para se tornar mãe e, tornar-se pedagoga era compatível com o “desejo” de ser mãe; - as crianças da creche ocupam o lugar dos filhos que não pôde ter assim como a creche ocupa o lugar da família e do lar que não pôde constituir e administrar; - mulher que se realiza como mãe no trabalho; - as atividades produtivas da empresária reproduzem as tarefas realizadas na esfera privada; - sacrifício da “creche-empresa” em prol da “creche-lar”; - discurso, talvez inconsciente, de depreciação da biologia feminina (preconceito de gênero).

Ambas se identificam também no receio que nutrem em relação ao crescimento de suas empresas. Durante esses 30 anos de existência do IEA, EmpB já experimentou tal receio (ou temor) em diversas ocasiões, mas as conjunturas obrigaram a empresa atingir outros estágios, fazendo-a crescer. No entanto, EmpB mantém o discurso de que o porte atual da empresa é satisfatório e que os investimentos atuais devem se concentrar apenas no aperfeiçoamento e melhoria, não na ampliação. EmpD decidiu, a despeito dos rogos dos pais de alunos e da perspectiva de maiores lucros, que a CEG não ultrapassará o patamar atual. Ela prefere sacrificar a possibilidade de crescimento, a perder o controle e/ou comprometer a qualidade do serviço prestado. Embora pareçam predominar as ações gerenciais na administração dessas empresas, pode-se verificar a existência de práticas empreendedoras no cotidiano laboral das empresárias expressas ora através de práticas de intraempreendedorismo, ao se delegar poder e valorizar as ideias e iniciativas funcionais, ora através de um modo criativo e especial de conduzir o empreendimento que interfere positivamente no desempenho e na imagem da organização e, por conseguinte, torna-a única e exclusiva no mercado local.

Quando montaram seu negócio, as duas empresárias não tiveram a pretensão de que suas organizações fossem altamente lucrativas ou mesmo que se tornassem competitivas. Seu foco único era a formação e educação das crianças. No entanto, diante de vários percalços experimentados em sua vida privada e na esfera pública, EmpB foi paulatinamente mudando sua postura. Hoje, ela se posiciona como empresária e encara a escola como uma empresa de fato. Mas o processo foi lento e doloroso, tendo sido desencadeado em um momento em que a própria empresa se viu na berlinda de ter que se autossustentar e gerar renda inclusive para manter a empresária, ou então fechar as portas. Assim, não obstante a motivação inicial ter sido a de proporcionar satisfação pessoal a EmpB, o IEA vive hoje num contexto outro.

Já EmpD não viu sua empresa passar por muitas dificuldades financeiras. Talvez por isso também ela prefira não se enxergar como empresária e exima a CEG da finalidade de garantir seu sustento pessoal. A empresa é apenas uma espécie de espaço criado para sua autorrealização. Quanto ao sustento da família, este é de responsabilidade das atividades desenvolvidas nas propriedades rurais administradas pelo marido.

Embora o caso do IEA e o da CEG sejam do setor de educação infantil, eles são marcados por diferenças que, na maioria das vezes, estão relacionadas com a história de vida de cada uma das empresárias. Fatores como idade das proprietárias, tempo de existência do negócio, origem socioeconômica, existência ou não de filhos e, sobretudo, as experiências vividas tornam cada um dos casos único e com particularidades próprias. A interferência desses fatores, ou seja, da história das interações sociais que as empresárias vivenciaram ao longo de suas vidas, marca inofismavelmente as suas formas de percepção da realidade e, ato contínuo, das suas respectivas empresas. Conforme Berger e Luckmann (2010), os processos de interiorização da realidade, da identidade e da sociedade apenas começam na infância. É na idade adulta que se desencadeia o processo de reconhecimento dos papéis estratégicos que cada um assume na sociedade, inclusive no que se refere à percepção da divisão do trabalho. A construção de novas formas de conhecimento da realidade é, geralmente, um processo agônico. As novas formas de conhecimento são invariavelmente construídas sobre os escombros das velhas, pois construir novas maneiras de perceber a realidade implica sempre na desconstrução de antigas percepções. Daí, compreende-se o longo percurso de EmpB até poder enxergar o IEA como uma empresa. A partir daí também se explica a “relutância” de EmpD em admitir que a CEG é um negócio. Essa admissão implica em questionar uma série de valores assimilados e, talvez, defendidos ao longo de uma vida. Neste questionamento, a própria identidade pessoal é posta na berlinda, uma vez que

ela acha-se profundamente associada, ou melhor, é traduzida na maneira como a realidade é divisada pelo indivíduo. Mudar a percepção a respeito da empresa significa modificar a forma de ver o mundo. Mais ainda: significa modificar a maneira de perceber os outros e a si mesmo.

7 AÇÃO EMPREENDEDORA E RELAÇÕES DE GÊNERO: UMA SÍNTESE ANALÍTICA

O conceito de empreendedor discutido hodiernamente revela-se, de um modo geral, exclusivista e essencialista ao pôr à margem aqueles que não apresentam alta capacidade de inovar ou que não possuem determinados atributos, como disposição para correr riscos e enfrentar desafios, pró-atividade, iniciativa, determinação, visão de futuro, criatividade, perseverança, intuição... Essa visão estereotipada a respeito do sujeito que empreende parece dar espaço a um processo de “naturalização” dos conceitos de empreendedor e empreendedorismo, além de propagar a crença de que um indivíduo somente poderá se tornar um empreendedor se tais qualidades fizerem parte da sua “natureza”. No entanto, um olhar mais perspicaz sobre os indivíduos empreendedores põe a nu um fato no mínimo interessante: eles/elas não só desempenham ações empreendedoras como também executam ações gerenciais em suas atividades empresariais. Visto por esse ângulo, o empreendedorismo pode muito bem ser estudado não a partir simplesmente do sujeito da ação, mas principalmente por meio da própria ação empreendedora, conforme foi proposto na síntese teórica deste trabalho (Figura 1).

Apesar de a noção de ação empreendedora trazer consigo um caráter mais inclusivo, uma vez que tende a desconsiderar a premissa de que o indivíduo empreendedor possui como essência características inatas especiais, essa mudança de ênfase ou foco não elimina as questões suscitadas pelas relações de gênero. Na verdade, essa mudança de perspectiva tem o mérito de questionar o essencialismo patente ainda nalgumas discussões que insistem em procurar no indivíduo traços de um “espírito” naturalmente dotado para empreender. Além do mais, esse deslocamento de foco reforça as condições para se debater as relações de gênero sob uma perspectiva mais sociocultural do que de ordem apenas biológica. Afinal de contas, essa disposição meramente subjetiva

(baseada apenas na força do hábito ou das impressões) de considerar que o empreendedor possui, em sua “essência”, determinados atributos ou capacidades também se estende ao “empreendedorismo feminino”.

Com base apenas em aspectos de ordem biológica e desconsiderando os elementos culturais e sociais que interferem na formação e construção do ser humano, atribuem-se às empreendedoras determinados traços (emocionais/intelectuais) que também seriam parte da sua “natureza feminina”. Esse procedimento, que reforça a ênfase no sujeito em detrimento da ação empreendedora, assenta-se na difusão de um pensamento de cunho essencialista que veicula a crença de que o empreendedor ou a empreendedora são pessoas que manifestam características ou habilidades “naturalmente” determinadas. Ora, esse caminho de raciocínio ignora ou desconhece o fato de que indivíduo nenhum nasce pronto. A individualização do ser humano se dá durante o decurso de sua vida, sempre marcada pelo entrelaço interativo com outros indivíduos, por suas relações com instituições, pelo aprendizado intelectual e técnico... Enfim, durante sua existência, o indivíduo experimenta o inacabável processo de construir-se a si mesmo e aos outros. Como asseveram Berger e Luckmann (2010), o ser humano sequer nasce como membro de uma dada comunidade. Sua integração ao grupo social somente ocorre por meio dos contínuos e perpétuos processos de socialização que dão à conduta humana legitimidade e têm como objetivo preservar a própria ordem social. Ao interagir em um sistema, indivíduos e agrupamentos inteiros de pessoas vão formando, com o correr do tempo, conceitos ou representações mentais de si mesmos e dos outros. São esses conceitos/representações que, virtualmente, são materializados na forma de papéis sociais, institucionalizando-se. Todo esse processo tem pouco a ver com determinismos biológicos, geográficos, sociais: indivíduos não são simples produtos do meio ou da genética. Eles também são sujeitos nesse processo. Ao mesmo tempo em que meio social molda e constrói a percepção do indivíduo a

respeito da realidade, o indivíduo age coletivamente sobre esse meio de modo a alterá-lo, a (re)construí-lo.

Diante desses pressupostos, emerge o questionamento a respeito da adjetivação dada ao empreendedorismo desenvolvido por mulheres, como se este se diferenciasse na sua “essência” daquele praticado por homens. Essas supostas diferenças encontram respaldo na divisão sexual do trabalho, que inclui aí a divisão de gênero. Trata-se de uma divisão que não é de ordem natural. É de ordem cultural. Não custa nada lembrar que Hirata (1989, p. 11) já explicou como se estrutura essa confusão entre o que é natural e o que é cultural:

o que é percebido como “natural” por uma sociedade, o é unicamente porque a codificação social é tão forte, tão interiorizada pelos atores que ela se torna invisível: o cultural torna-se a evidência, o cultural se transmuta em natural.

A posposição do adjetivo “feminino” (ou determinante, como dizem os gramáticos textuais) ao termo empreendedorismo tem, de fato, uma função de ordem cultural: reforçar a “codificação social”, segundo a expressão de Hirata (1989) ou a “institucionalização de papéis sociais”, como propõem Berger e Luckmann (2010), já tão forte e tão internalizada pelos membros da sociedade, de que a divisão de gênero do trabalho é algo “naturalmente” dado, não uma evidência cultural, muito menos um constructo social. Vista por esse ângulo, a insistência nessa adjetivação não encontra qualquer respaldo ontológico ou epistemológico. Quando se fala ou se grafa o termo “empreendedorismo feminino” está-se, na verdade, veiculando e, de certa maneira, apoiando o esforço de transmutação de um fenômeno de ordem cultural em fenômeno natural. O mais irônico é que o próprio esforço de transmutação já se constitui, por si só, numa evidência cultural.

A análise dos quatro casos investigados, neste estudo, reforça a tese de que o termo “empreendedorismo feminino” surge no cenário sociocultural como uma maneira “suavizada” de respaldar, legitimar, institucionalizar a divisão sexual do trabalho entre homens e mulheres, como se esta divisão se baseasse em critérios “naturais”. É verdade que o próprio discurso das mulheres que constituíram os casos aqui analisados às vezes veicula a crença, combatida por este estudo, da existência de aptidões naturais e diferentes para homens e para mulheres. Isto, evidentemente, não demonstra um estado de simples alienação dessas mulheres. Mas confirma o poder de persuasão da “codificação social” ou da “institucionalização dos papéis sociais”. Mesmo percebendo que sua prática empresarial constitui e manifesta na dimensão empírica a negação desses preceitos de gênero, a profundidade em que estão lançadas as bases da construção social a que foram submetidas (como qualquer indivíduo o é) ecoa ainda com certa força capaz de pelo menos manifestar-se na forma de um paradoxo entre sua prática empresarial, por assim dizer, emancipada, e seu discurso preso às velhas concepções de gênero.

Quadro 10 Síntese das principais características das empresárias – Vitória da Conquista – 2009

Empresária	Faixa Etária	Estado Civil	Nº de filhos	Idade dos filhos quando começou o negócio	Grau de escolaridade	Profissão	Tempo de atuação no negócio	% da empresa
A	Entre 50-60	Desquitada	3	8-11-13	Nível médio	Cafeicultora	23 anos	100%
B	Entre 50-60	Casada	4	6-4-1	Nível médio	Educadora	29 anos	90%
C	Entre 50-60	Viúva	2	13	Nível médio	Cafeicultora	23 anos	100%
D	Entre 40-50	Casada	0	-	Especialização <i>Lato Sensu</i>	Pedagoga	16 anos	100%

Fonte: Pesquisa de campo (2009)

Não obstante a diferença de idade de uma das empresárias estudadas em relação às demais (Quadro 10), verificou-se que elas viveram em contextos socioculturais bem parecidos. Nesses ambientes, a divisão sexual do trabalho determinava às mulheres as atividades reprodutivas na esfera privada; aos homens, as produtivas na esfera pública.

Seria muito difícil que elementos internalizados no constante processo de construção social não emergissem em vários momentos da experiência empresarial dessas mulheres. Na maioria das vezes, eles vieram à tona, principalmente nos casos do agronegócio, na forma de insegurança ou dúvida com relação à sua capacidade de gerir uma empresa ligada a um ramo em que mulheres são raras. Atitudes ou atributos como sensibilidade, intuição, estilo cooperativo, e daí por diante, praticamente não se manifestaram. O que, aliás, não é tão surpreendente, muito embora, como lembram Vasconcelos, Vasconcelos e Mascarenhas (2004), ainda há certa insistência, nos estudos de teoria organizacional, de se utilizarem, tradicional e artificialmente, os conceitos de dimensão masculina associada a planejamento, lógica, estratégia, rigidez no que diz respeito a regras e normas, e de dimensão feminina associada à sensibilidade, afetividade, flexibilidade, informalidade, espontaneidade, criatividade e intuição.

Nos casos estudados, é óbvio que a superação da institucionalização de papéis sociais de gênero não ocorreu de forma plena em nenhuma das mulheres estudadas. Seria ingenuidade acreditar que os alicerces da construção social, a que todos os indivíduos são submetidos, são frágeis e fáceis de serem desconstruídos. No entanto, o indivíduo não é apenas um títere controlado pelo ambiente. Rupturas, embora lentas ou parciais, fazem parte de sua relação com o

meio social⁶². Assim, nos casos estudados observou-se nem tanto a repetição dos conceitos de dimensão feminina (sensibilidade, afetividade, flexibilidade, informalidade, espontaneidade, criatividade e intuição), como muito bem apontaram Vasconcelos, Vasconcelos e Mascarenhas (2004). Ao contrário. Na grande maioria das vezes notaram-se ações empreendedoras ou gerenciais norteadas pelo planejamento, lógica, estratégia, rigidez a regras e normas.

O caso das empresárias da área de educação trouxe à tona a discussão a respeito da crença numa pretensa inclinação feminina para o *cuidar*, como se essa propensão fizesse parte de sua “essência” feminina, independentemente das influências do contexto sociocultural. Isto porque a “naturalização” da divisão de gêneros dos papéis sociais se dá de uma forma, por assim dizer, sub-reptícia. Franco e Fagundes (2001) observaram que o aprendizado de ser mulher e de ser homem é imposto aos indivíduos quando ainda muito jovens, de modo que não possibilita nem crítica nem revolta. Apenas quando adultos (mas não em muitos casos), homens e mulheres se dão conta de que são atores de um *script* traçado pela cultura e reproduzido pela família, pelos meios de comunicação, pela escola, enfim por todos os aparelhos institucionais e/ou ideológicos que atuam na sociedade. Assim, não obstante a afirmação feita pelas próprias empresárias do setor educacional de que possuíam essa “inclinação natural” e “espontânea” para cuidar de crianças, a análise de suas histórias de vida indicou que, na verdade, durante suas infância e adolescência, elas foram paulatinamente, de diferentes modos, estimuladas pelo contexto a desenvolver as habilidades necessárias ao exercício da profissão de educador infantil. A interação social ao longo da vida agiu de forma a reforçar a divisão de papéis sociais de homens e

⁶² Uma das razões que comprovam que as empresárias responderam às demandas do contexto de modo satisfatório é a sobrevivência de seus empreendimentos por muitos anos (ANEXO F).

de mulheres, desenvolvendo nelas a suposta “inclinação natural” para o cuidado e a educação de crianças.

É muito difícil precisar que instituição especificamente mais influencia um dado indivíduo. No caso das empresárias do setor educacional, ficou a impressão de que EmpB viu-se mais à mercê da família, muito embora não se possa menosprezar a qualidade e a força da interferência de outras instituições. Nos depoimentos de EmpD, por sua vez, o ambiente sociocultural externo (a escola, a igreja, os amigos e colegas, outras famílias) no qual ela estava inserida e interagindo pareceu ser mais atuante do que sua própria família. Mas essas conjecturas nem sempre podem ser levadas ao pé da letra. Afinal, essas impressões foram tiradas das histórias de vida relatadas pelas próprias empresárias. Essas histórias, é óbvio, estão carregadas de subjetividade e interpretação. Isto porque ninguém é capaz de resgatar os eventos passados como se estes fossem uma espécie de artefato que se conserva intacto com o passar do tempo. Os registros do passado sofrem a própria ação corrosiva do tempo. O sujeito rememorante não narra imparcialmente o acontecimento perdido na nebulosa do tempo. Seu relato é pleno de interpretação realizada de acordo com os elementos de que dispõe no momento exato da rememoração.

A esse respeito, Bartlett (1995) e Halbwachs (2001), o primeiro no campo da psicologia, o segundo no da sociologia, evidenciam a estreita relação da memória com outros fatores de ordem psicológica, sempre numa situação em que o indivíduo se encontra incorporado ao meio social. Bartlett (1995), na sua análise sobre a recordação, procura sistematizar as relações entre memória e as faculdades da percepção e da imaginação, e também entre memória e pensamento construtivo. Em seus experimentos, ele atenta para as alterações por que passa o material recordado, que vão, entre outros processos, desde a omissão e a simplificação até a invenção e a racionalização. A partir desta constatação, conclui ser insustentável o conceito de recordação como a mera reprodução

literal de eventos transcorridos num passado distante ou próximo. Dito de outro modo: para Bartlett (1995), não há qualquer possibilidade de a recordação constituir uma espécie de resgate integral de eventos ou imagens armazenados em alguma parte da mente do indivíduo. Para ele, trata-se de uma “reconstrução” balizada por interesses do presente e associada às questões práticas do cotidiano.

Halbwachs (2001), por sua vez, assevera que aquilo que denominamos de memória tem sempre um caráter de construção e jamais implica a sobrevivência integral do passado. A memória é, antes, um jogo contínuo e dialético entre o que passou e o que está acontecendo na atualidade. Para o sociólogo francês, o ato de lembrar pressupõe bem mais do que reviver fatos e experiências pretéritos, numa espécie de nostalgia onírica. Na verdade, significa reconstrução – ato visceralmente ligado ao momento presente. E quando a memória reconstrói o passado, ela, em verdade, o faz a partir de imagens e concepções atuais. A lembrança é, por conseguinte, uma imagem construída com os materiais que estão, agora, à disposição do sujeito rememorante, no conjunto de representações que povoam sua consciência atual. E a consciência atual é resultado tanto da experiência vivida ao longo dos anos, quanto das imagens do presente. O ato de lembrar o passado no presente afasta a identidade entre as imagens de um e de outro tempo e estabelece a sua diferença em termos de ponto de vista:

Qualquer lembrança, ainda que seja muito pessoal, existe em relação a um conjunto de noções que nos dominam mais que outras; em relação a pessoas, grupos, lugares, datas, palavras e formas de linguagem; em relação, inclusive, a argumentos e ideias, isto é, à vida material e moral das sociedades das quais fazemos parte (HALBWACHS, 2001, p. 35).

Assim, embora os depoimentos dessas mulheres evidenciem a força das relações e interações sociais e pessoais por elas vividas, é muito difícil estabelecer com propriedade e precisão quais instituições mais as influenciaram e tornaram suas escolhas “legítimas” do ponto de vista social. Suas narrativas do passado, de acordo com os pressupostos acima, estão crivadas de atualidade, de interpretação. Certamente suas concepções a respeito de suas próprias famílias e do papel por elas exercido durante sua “formação” correspondem a uma imagem que elas hoje constroem do passado. Essas mulheres que acessam o passado através da memória são muito diferentes daquelas adolescentes/jovens que viveram os eventos hoje relatados.

Outra questão muito presente nos casos do setor educacional diz respeito a certa confusão entre duas esferas da vida: a pública e a privada. Em ambos os casos analisados, as empresas, de certa forma, constituíram uma espécie de extensão do ambiente doméstico. No caso de EmpB, essa confusão foi sendo superada à medida que a escola ganhava feição de empresa. Essa confusão teve uma influência decisiva nas possibilidades de expansão dos empreendimentos. No caso de EmpB, houve, por muito tempo, um espécie de recusa em ver a escola como uma empresa. Tanto que a gestão não era compartilhada, mas simplesmente negligenciada. EmpD alia à confusão entre o público e o privado uma gestão centralizadora. Tudo gravita em torno de sua pessoa. Não ampliar o negócio redundava, para ela, em preservar a capacidade de exercer o controle. Os discursos de ambas se identificaram, em certo momento, na defesa ou justificativa de que a empresa com um porte menor permite-lhes acompanhar o desenvolvimento de todas as atividades, garantindo assim o não comprometimento da qualidade do serviço prestado. Atualmente a empresária mais velha (EmpB), por conta inclusive das peculiaridades de suas experiências, enxerga a escola com uma visão também pragmática: como empresa, a escola deve ser capaz não só de se autossustentar, como de ser lucrativa. A empresária

mais jovem (EmpD) ainda se prende à empresa como um objeto de realização pessoal.

Essa confusão entre o público e o privado está fundada também na construção e distribuição dos papéis sociais de homens e de mulheres. Bourdieu (2007) argumenta que existe uma certa constância das estruturas simbólicas sobre as quais se apoiam as representações da divisão sexual do trabalho. Esta distribuição de papéis manifesta-se tanto na materialidade das práticas, como nas representações mentais que as pessoas elaboram a respeito de si mesmas e dos outros. A mulher desde cedo aprende que está destinada a desempenhar o papel de administradora do lar, aquela que cuida para o bom andamento da esfera privada da vida social. De acordo com Montserrat (1999), a escola e a família têm um peso bem grande na constituição dessas posturas, ao ensinar a criança a tornar-se uma menina ou um menino. Como essa expectativa, tanto com relação ao homem quanto com relação à mulher, também se configura como elemento de/para uma construção social, a inserção de uma mulher em um ambiente dominado por homens pode criar dicotomias a respeito do seu papel, pois, como discutiu Montserrat (1999), a sociedade determina como devem ser e se comportar as mulheres e quais são suas possibilidades e limites. Daí, quando um indivíduo não age de acordo com o que é determinado pela sociedade ou não segue os “modelos de conduta” socialmente aceitos, uma série de confusões pode ser gerada. Entre essas confusões, manifesta-se a dificuldade de distinguir e separar com certa propriedade o ambiente público do privado. Trata-se aqui da territorialização dos espaços franqueados a homens e a mulheres.

A semelhança dos ambientes sociais vivenciados pelas empresárias rurais, de alguma forma, explica também suas opções iniciais pelo exercício do magistério. A profissão de professor (principalmente dos primeiros ciclos) era mais aceitável às moças e estimulada pelas famílias e pela sociedade. Tratava-se de uma profissão construída socialmente como mais apropriada às mulheres pela

própria identificação social do magistério com as atividades reprodutivas desempenhadas na esfera privada. Embora EmpA tenha renunciado à carreira do magistério após poucos meses de atuação na profissão, ela abdicou para tornar-se esposa e, um pouco mais tarde, mãe, ou seja, para dedicar-se à esfera privada. Já EmpC exerceu a profissão de professora por vários anos, mas a interrompia sempre que as atividades reprodutivas exigiam mais atenção e tempo. Em outros termos, ambas priorizaram as atividades reprodutivas por muito tempo em suas vidas.

Como as empresárias do setor educacional, as do agronegócio também foram criadas em contextos que marcaram profunda e enfaticamente as diferenças e a divisão sexual do trabalho. Suas identidades femininas construíram-se sobre bases sociais bem profundas. No entanto, suas histórias de vida as conduziram em direções diferentes. O trânsito por um meio empresarial que elas próprias identificam como masculino ganhou, por isso mesmo, nuances de um processo difícil e conflituoso. EmpA experimenta de maneira tão aguda as dificuldades e os conflitos de se rebelar/aceitar a codificação social profundamente interiorizada e institucionalizada de seu papel feminino que a maneira por ela encontrada para se impor no agronegócio foi a imitação do que lhe parece ser o comportamento “típico” dos homens. Mas sua administração centralizadora, sua rigidez no cumprimento e obediência às regras e normas, seu raciocínio lógico no estabelecimento de estratégias para o empreendimento não se revelam, ao final das contas, como elementos que ela tenha “copiado” do “universo masculino”. A centralização e a obediência às regras e normas, por exemplo, aparecem, em maior ou menor grau, nas ações gerenciais de todas as empresárias estudadas nesta pesquisa. Na verdade, o flagrante paradoxo entre sua visão a respeito dos papéis sociais de homens e mulheres e as suas ações empreendedoras e gerenciais mostra quão fortes e indelévels são as marcas

deixadas pelo processo de construção social a que todos os indivíduos são submetidos.

Embora pareçam se manifestar apenas na superfície perceptível dos gestos, atos e atitudes, os elementos de construção social de gênero encontram-se tão enraizados no espírito⁶³ dos indivíduos que os processos de confronto ou rebelião exprimem-se, ao nível do sujeito, com toda a complexidade que caracteriza a própria realidade ontológica. Não seria de se esperar que mudanças de atitudes relacionadas às questões de gênero pudessem ser *resolvidas* pacificamente por parte de um sujeito. Algumas *soluções* emergem inicialmente na forma de contradições e paradoxos. Por isso, muitas questões desse quilate são superadas somente através de gerações. Mas o conflito particular de certos indivíduos constitui-se, indubitavelmente, como um dos elementos históricos que lançam luz sobre essas questões e contribuem para desencadear os processos de reflexão e de transformação da realidade.

Evidentemente, já foi provado, por um lado, que não se pode acreditar na existência de uma natureza feminina a conduzir as ações e opções das mulheres. Não se tem notícia de respaldo empírico ou teórico que pudesse estabelecer qualquer relação entre as ações empreendedoras e/ou gerenciais praticadas por mulheres e sua pretensa “essência” feminina – aliás, reafirma-se aqui a impossibilidade ontológica de tal tipo de visão essencialista. Por outro lado, mesmo reafirmando que o ser homem e o ser mulher se constroem historicamente no seio das relações sociais, o presente estudo multicasos não afirma que as ações empreendedoras ou gerenciais, em qualquer um dos ramos

⁶³ O termo “espírito” aqui empregado diz respeito, evidentemente, ao princípio dinâmico, infinito, impessoal e imaterial que, segundo o *hegelianismo*, conduz a história da humanidade, e que se concretiza plenamente neste processo, quando se manifesta no ser humano como razão plena. Trata-se, portanto, do campo da subjetividade e da consciência, em oposição ao das coisas corpóreas ou materiais (DEAUX; MAJOR, 1987).

aqui analisados, tenham necessariamente que guardar uma relação absoluta com a construção social de gênero. Indubitavelmente, as questões de gênero interferem, sim, na gestão de uma empresa, como em qualquer outro setor da vida. Mas não se pode acreditar em um determinismo social tão atuante e nivelador, a ponto de homogeneizar ou totalizar as posturas de toda e qualquer mulher. Se assim o fosse, o tecido social se mostraria rígido demais para aceitar transformações, ainda que lentas. A complexidade das questões relacionadas à construção dos papéis sociais ainda não foi estabelecida com precisão. Talvez nunca o seja. Mas, de qualquer forma, não há dúvida de que o ser humano constitui-se como tal por meio da sua inserção *na* cultura e através da intervenção *da* cultura – intervenção mútua, em que sujeitos e objetos muitas vezes revezam suas posições. Talvez uma das observações mais importantes deste trabalho tenha sido justamente constatar como essas mulheres, ainda que desconhecendo a profundidade da atuação do meio sociocultural na construção de sua identidade, rebelam-se muitas vezes em silêncio (e inconscientemente) num esforço de reconstruir sua identidade (por meio de um processo crivado de tensão, conflito e dor), contribuindo, por extensão, para a reconfiguração da urdidura e da trama do tecido social.

Aliás, na descrição e na análise dos casos, mais do que qualidades individuais, o que distingue essas mulheres no cenário do agronegócio (local ou universal, não importa) são os resultados de certas ações empreendidas em certos momentos da história de suas empresas. O Agronegócio Topical apresenta hoje como marca ações de cunho prospectivo que direcionam o negócio para a diversificação, mais especificamente no que tange à adoção da pecuária de corte, que se apresenta como uma alternativa promissora para o futuro do empreendimento. O Agronegócio Arara Azul contempla ações que buscam atingir um mercado consumidor mais sofisticado e requintado. Para tanto, desenvolve outras ações que objetivam melhorar a qualidade de seu produto sem

aumento substancial de custos. Nessas empresas, a marca do empreendedorismo não está assinalada em supostas características comportamentais, que poderiam estar em latência nas empresárias, aguardando apenas o estímulo certo para finalmente desabrochar. Nesse sentido, focalizar o conceito de empreendedorismo no sujeito pode significar limitar sua amplitude epistemológica por meio de uma visão ontológica reducionista. Ao contrário, quando se busca pesquisar e analisar as ações – procurando, com isto, sondar suas motivações, seus efeitos, as evidências de sua força, a energia de seu movimento, o esperado e inesperado de suas repercussões – está se propondo o estabelecimento de uma nova episteme. Pensar o conceito de empreendedorismo sob a égide da ação (ao invés do sujeito) implica em estabelecer ou adotar uma nova episteme que passa a envolver uma concepção fragmentária e não evolucionista da história da ciência, incluindo aí a história da ciência da administração.

Pensar a ação empreendedora significa, portanto, engendrar uma ruptura com certas visões predominantes do empreendedorismo. Nesse sentido poderia se perguntar se uma ação empreendedora tem gênero. A resposta imediata é “não, não tem gênero”. Mas mesmo esta resposta é parcial. Pois a ação traz consigo inevitavelmente os vestígios (*vestigia*) dos sujeitos que a realizam. Mas que sujeito realiza a ação empreendedora? Esta também exige uma resposta que não é simples, porque a ação empreendedora nem sempre traz as marcas, os rastros de um sujeito único. A ação empreendedora se constitui num conceito não reducionista do ponto de vista ontológico. Ela engloba, variavelmente, a interferência de sujeitos coletivos. Sujeitos que fazem tocar a roda para frente apenas um momento e voltam correndo para a sombra. À luz permanece a ação empreendedora e as evidências de sua força, a energia de seu movimento, o esperado e o inesperado de suas repercussões. O empreendedorismo, neste sentido, prescinde de gênero. Trata-se de ação. E ação pressupõe noções de

tempo, voz, modo, aspecto. Não pressupõe noção de gênero. No entanto essas noções que cercam a ação dizem respeito à comunicação. E a comunicação só se estabelece dentro de um circuito dialógico. Ou seja, dentro do que se chama, grosso modo, de interação social. É nesse ponto que as questões de gênero avultam e o empreendedorismo, visto sempre a partir do conceito de ação empreendedora, realiza o movimento que abre espaço, então, para a instituição de um diálogo profícuo com os estudos de gênero.

Para discutir este diálogo, nem sempre fácil, é necessário retornar ao problema de pesquisa: como ação empreendedora e relações de gênero se entrelaçam na vida de mulheres que atuam nos setores de educação infantil e agronegócio na cidade de Vitória da Conquista? Para responder a esta questão, levanta-se a hipótese de que tanto relações de gênero quanto ação empreendedora são construções sociais e como tal sofrem a interferência e também interferem na própria percepção da realidade. Esta compreensão tem a vantagem de desnaturalizar estas duas noções, o que permite pensar mulheres e homens como construções em incessante processo de elaboração, como também em elaboração encontram-se a história, o complexo tecido social e a intrincada rede de relações culturais. Portanto, qualquer noção ligada ao campo do empreendedorismo reflete, de alguma maneira, as representações mentais materializadas e institucionalizadas na forma de uma nova episteme levada a efeito por atores sociais de determinada época. Assim como a noção de relações de gênero, a noção de ação empreendedora (ou qualquer outra articulada, por exemplo, no campo das ciências sociais aplicadas) está em constante estado de construção. Como constructo social, ou seja, como elemento de cultura, esta noção é influenciada e alterada pela percepção que os atores sociais inseridos em determinado contexto têm da realidade, ao tempo em que, numa relação dialética, a própria ação empreendedora levada a efeito por alguns desses mesmos atores altera também a própria percepção que se tem da realidade.

Essa relação de mão dupla abrange vários campos simbólicos da cultura. Respondendo à questão de pesquisa, a tese aqui defendida é que relações de gênero e ação empreendedora estão em permanente entrelaçamento. Como em qualquer nível ou setor do pensamento e da ação social, essa convivência não é pacífica. Noções de gênero invadem o campo do empreendedorismo e vice-versa. Essa invasão mútua não deixa incólume nenhum dos dois campos. A violência do entrelaçamento manifesta-se nas constantes reformulações ou reconstruções mentais e de práticas que circundam estes campos.

Assim, baseado na tese explicitada ao longo do parágrafo anterior, este trabalho questiona e propõe a ruptura com a noção de empreendedorismo “feminino”, uma vez que compreende que esta adjetivação está relacionada a características universais e fixas de um só sujeito. Neste trabalho, ressalta-se a importância fundamental do diálogo – repita-se: às vezes tempestuoso – entre empreendedorismo (alicerçado na noção de ação empreendedora) e os estudos de gênero. Sob esta perspectiva, o empreendedorismo pode lançar muita luz sobre as questões de gênero (e vice-versa).

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A tese defendida fez uma descrição cogitativa ou reflexiva sobre a experiência empírica e a visão de mundo de mulheres que transitam ao longo das intrincadas malhas do tecido social. Pessoas anônimas que, no seu deslocamento, seguem por caminhos previamente abertos (ou determinados), ao mesmo tempo em que abrem novas picadas, as quais se entrecruzam com outras também abertas por pessoas igualmente imersas no mesmo anonimato, e que poderão juntas originar verdadeiras estradas capazes de redesenhar a malha social existente. Assim, este estudo se debruçou sobre a atuação de empresárias que exercem uma atividade empresarial na região da cidade de Vitória da Conquista, no interior baiano.

Em suas práticas empresariais e nas suas histórias de vida, buscou-se estudar a profundidade do entrelaçamento das relações de gênero com a divisão, consolidação e, principalmente, com o questionamento dos papéis sociais das mulheres nas esferas produtivas. Desse modo, foram selecionadas mulheres que atuam em um campo empresarial cuja presença feminina na posição de mando ainda parece *inusual* e *inusitada*; e de mulheres que dirigem empresas em um setor *legitimado* pela sociedade como *mais próprio* a elas. Trata-se de empresas pertencentes aos setores do agronegócio e da educação infantil, respectivamente.

As leituras e reflexões, etapas igualmente fundamentais desta pesquisa, renunciaram aquilo que a visada empírica viria a confirmar: as categorias de análise *relações de gênero* e *ação empreendedora* são fundamentais para a construção de um debate profícuo, desde que utilizadas sob uma perspectiva multi e interdisciplinar, haja vista que uma postura unidisciplinar impede o tratamento dessas categorias – e de alguns outros conceitos – desligadas de suas matrizes disciplinares originais. Nesse sentido, pretendeu-se cogitar essas categorias sempre de um ponto de vista em que se relacionassem dialeticamente.

O pressuposto central deste trabalho esteve sempre focalizado na proposição de que ação empreendedora e relações de gênero se entrelaçam na vida de mulheres empresárias. Para comprová-la, foram estabelecidos os seguintes objetivos: conhecer a trajetória de vida pessoal e profissional de empresárias; identificar as principais especificidades encontradas pelas empresárias no que tange às relações de gênero; conhecer as ações empresariais que essas mulheres praticam habitualmente; compreender os principais elementos orientadores das ações empreendedoras e gerenciais dessas mulheres; conhecer a percepção de atores sociais próximos a respeito das ações empreendedoras e gerenciais das empresárias; compreender as ações empreendedoras como construção social.

Assim, buscou-se analisar o fenômeno do empreendedorismo sob a perspectiva não do indivíduo empreendedor, mas a partir da noção de ação empreendedora. Essa mudança de perspectiva trouxe consigo a vantagem de questionar o essencialismo que ainda participa de forma bastante ativa nalgumas discussões que insistem em procurar no indivíduo traços de um “espírito” naturalmente dotado para empreender. Além do mais, esse desvio de foco trouxe a possibilidade de viabilizar o debate das relações de gênero sob um ângulo mais sociocultural do que de ordem apenas biológica.

No caso das empresárias da área de educação, os dados coletados em campo revelaram que o processo de interação social decorrido ao longo de suas vidas agiu de modo a desenvolver nelas uma suposta “inclinação natural” para cuidar e educar crianças e, por conseguinte, reforçar a divisão de papéis sociais de homens e de mulheres. As empresárias do agronegócio também foram criadas em contextos marcados profundamente pela divisão sexual do trabalho. A identidade dessas mulheres foi construída sobre profundas bases sociais. Entretanto, suas histórias de vida as encaminharam para distintas direções. Atuar em um meio considerado sobretudo pelas empresárias como masculino tornou-

se um processo difícil e conflituoso. Os dados coletados em campo revelaram que a visão das empresárias a respeito dos papéis sociais de homens e mulheres e as suas ações empreendedoras e gerenciais demonstram como é poderoso e resistente o processo de construção social a que todos estão sujeitos.

Com isso, os resultados coletados da pesquisa empírica analisados à luz do referencial teórico permitiram constatar, sob uma perspectiva ontológica, que a ação empreendedora se constitui num conceito não reducionista. Com efeito, ela engloba a atuação de sujeitos coletivos que nem sempre deixam suas marcas na ação. Isto quer dizer que a ação empreendedora revela-se ontologicamente como um elemento socialmente construído, uma vez que seu sentido somente se realiza se for percebido pelos outros, ou seja, quando é inserida no circuito comunicativo, expressando-se e organizando-se como linguagem. Isto quer dizer que a ação empreendedora, para constituir-se como tal, precisa repercutir por meio e através das interações sociais – que ela também acaba por estabelecer.

Do ponto de vista epistemológico, este trabalho buscou, através da análise dos quatro casos investigados, comprovar empiricamente que o termo “empreendedorismo feminino” atua no cenário sociocultural como uma maneira “amena” de legitimar e institucionalizar a divisão sexual do trabalho entre homens e mulheres, como se esta divisão se baseasse de fato em critérios “naturais”.

Dessa forma, o presente estudo pretendeu avançar nos debates instaurados na academia a respeito de empreendedorismo e relações de gênero ao propor que a ação empreendedora – assim como tantos outros elementos e fenômenos que compõem o tecido social –, ao reverberar através das práticas sociais, extrapola o campo mais restrito do ambiente organizacional, interferindo e ajudando a compor o amplo conjunto das relações sociais.

Em suma e sem pretender chegar a generalizações que muitas vezes tendem a abstrair os contextos regionais e locais, buscou-se aqui estudar ações

empreendedoras de mulheres que atuam nos setores de educação infantil e de agronegócio da cidade de Vitória da Conquista, Bahia, levando em conta questões de gênero presentes em suas trajetórias pessoais. No entanto, o(s) significado(s) deste estudo não começaram e tampouco se encerraram nele mesmo, mas obrigatoriamente precisaram transitar para outros textos (alguns já escritos, outros ainda por se escrever); muitas outras questões poderão e deverão ser levantadas por pesquisas que certamente serão realizadas. Qualquer formulação teórica (especialmente nas ciências humanas e nas ciências sociais e, por conseguinte, nas ciências sociais aplicadas) que busque ressaltar descritivamente a experiência vivida da subjetividade constitui-se num texto, por assim dizer, transitivo. Seu significado jamais se detém no seu próprio enunciado: seu sentido sempre transita *de* e *para* outros enunciados ou outros textos. Uma inquietação sempre haverá de trazer outras. A própria (in)definição de ação empreendedora é um indício de que o percurso epistemológico que deve ser trilhado em direção a uma compreensão desse fenômeno não leva a um espaço de repouso ou a um consenso. Isto fica evidente exatamente quando se desloca o foco do sujeito para ação, como se propôs no presente estudo: o(s) sujeito(s) ainda continua(m) reverberando na ação, deixando nela o seu rastro, seu vestígio. Enfim, os debates epistemológicos sobre empreendedorismo e mormente sobre as relações de gênero estão longe de estar encerrados. Pelo contrário, segundo Costa (1994), existe a suspeita de que o consenso signifique o término da conversação e o estabelecimento de uma arriscada síntese.

REFERÊNCIAS

- ABBAGNANO, N. **Dicionário de filosofia**. São Paulo: M. Fontes, 2009. 1026 p.
- AHL, H. Sex business in the toy store: a narrative analysis of a teaching case. **Journal of Business Venturing**, New York, v. 22, n. 5, p. 673-693, Sept. 2007.
- _____. Why research on women entrepreneurs needs new directions? **Entrepreneurship Theory and Practice**, San Francisco, v. 30, n. 5, p. 595-621, Sept. 2006.
- ALDRICH, H. et al. Women on the verge of a breakthrough?: networking among entrepreneurs in the United States and Italy. In: VESPER, K. H. (Ed.). **Frontiers of entrepreneurship research**. Wellesley: Babson College, 1989. p. 560-574.
- ALENCAR, E. **Introdução à metodologia de pesquisa social**. Lavras: UFLA, 1999. 131 p.
- ALLEN, K. R.; CARTER, N. M. Women entrepreneurs: profile differences across high and low performing adolescent firms. In: VESPER, K. H. (Ed.). **Frontiers of entrepreneurship research**. Wellesley: Babson College, 1996. Disponível em: <<http://www.babson.edu/entrep/fer/papers96/summ96/allen.html>>. Acesso em: 23 out. 2007.
- ALSOS, G. A.; ISAKSEN, E. J.; LJUNGGREN, E. New venture financing and subsequent business growth in men and women-led businesses. **Entrepreneurship Theory and Practice**, San Francisco, v. 30, n. 5, p. 667-686, Sept. 2006.
- ALVAREZ, S. A.; MEYER, D. Why do women become entrepreneurs? In: VESPER, K. H. (Ed.). **Frontiers of entrepreneurship research**. Wellesley: Babson College, 1998. Disponível em: <http://www.babson.edu/entrep/fer/papers98/V/V_C/V_C.html>. Acesso em: 24 out. 2007.
- ALVES, F. E.; SOARES, V. da S. Meninos e meninas: universos diferenciados na família e na escola. In: FAGUNDES, T. C. P. C. (Org.). **Ensaio sobre gênero e educação**. Salvador: UFBA, 2001. p. 115-128.

ALVESSON, M.; BILLING, I. Gender and organization: toward a differentiated understanding. **Organization Studies**, Berlin, v. 13, n. 1, p. 73-103, Jan. 1992.

ALVESSON, M.; DEETZ, S. Teoria crítica e abordagens pós-modernas para estudos organizacionais. In: CLEGG, R. S.; HARDY, C.; NORD, W. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2006. p. 226-264.

AMORIM, C. do E.; BARROS, V. C. de A. De sinhás a empreendedoras: estas são as mulheres do turismo rural em Pernambuco, Brasil. In: CONGRESSO LATINOAMERICANO DE SOCIOLOGIA RURAL, 7., 2006, Quito. **Anais...** Quito: ALASRU, 2006. Disponível em: <<http://www.alasru.org/cdaldasru2006/poncompletascd.htm>>. Acesso em: 24 out. 2008.

ANDRADE, A. L. S. et al. Gênero nas organizações: um estudo no setor bancário. **RAE-Eletrônica**, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 1-15, jul./dez. 2002.

ANYON, J. Intersections of gender and class: accommodation and resistance by working class and affluent females to contradictory sex-role ideologies. **Journal of Education**, Boston, v. 166, n. 1, p. 25-48, 1984.

ARCE, A. Documentação oficial e o mito da educadora nata na educação infantil. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, n. 113, p. 167-184, jul. 2001.

ARRIBAS, I.; VILA, J. E. Human capital determinants of the survival of entrepreneurial service firms in Spain. **The International Entrepreneurship and Management Journal**, Sussex, v. 3, n. 3, p. 309-322, Sept. 2007.

BAHIA, C.; FERRAZ, C. Entre a exceção e a regra: a construção do feminino na Polícia Civil da Bahia. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. 1 CD-ROM.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004. 223 p.

BARTLETT, F. C. **Remembering: a study in experimental and social psychology**. Cambridge: Cambridge University, 1995. 46 p.

BECKER, H. A história de vida e o mosaico científico. In: _____. **Métodos de pesquisa em ciências sociais**. 2. ed. São Paulo: Hucitec, 1994. p. 101-115.

BECKER-BLEASE, J. R.; SOHL, J. E. Do women-owned businesses have equal access to angel capital? **Journal of Business Venturing**, Saint Louis, v. 22, n. 4, p. 503-521, July 2007.

BERGER, P. I.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**: tratado de sociologia do conhecimento. 14. ed. Petrópolis: Vozes, 2010. 248 p.

BÊRNI, D. de; CORRÊA, D. **O conceito de empresário empreendedor schumpeteriano e sua atualização**. Porto Alegre: PUC-RS, 2005. Disponível em: <http://www.pucrs.br/uni/poa/face/eco/text_dsc/duconcei.pdf>. Acesso em: 2 maio 2005.

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

BJÖRNSSON, B.; ABRAHA, D. Counselling encounters between banks and entrepreneurs: a gender perspective. **International Journal of Bank Marketing**, Bradford, v. 23, n. 6, p. 444-463, 2005.

BLISS, R. T.; POLUTNIK, L.; LISOWSKA, E. **A comparison of women entrepreneurs and managers in Poland Bangladesh**. Babson Park: Frontiers of Entrepreneurship Research, 2002. Disponível em: <http://www.babson.edu/entrep/fer/Babson2002/VI/VI_S1/VI_S1.htm>. Acesso em: 13 out. 2007.

BONI, V. Gênero: o doméstico e o produtivo na agroindústria familiar. In: CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE SOCIOLOGIA RURAL, 7., 2006, Quito. **Anais...** Quito: ALASRU, 2006. Disponível em: <<http://www.alasru.org/cdaldasru2006/poncompletascd.htm>>. Acesso em: 24 out. 2008.

BOOHENE, R.; SHERIDAN, A.; KOTEY, B. Gender, personal values, strategies and small business performance: a Ghanaian case study. **Equal Opportunities International**, Bingley, v. 27, n. 3, p. 237-257, June 2008.

BOSI, E. **Memória e sociedade**: lembrança de velhos. São Paulo: Companhia das Letras, 1994. 484 p.

BOTHA, M.; NIEMAN, G.; VUUREN, J. van. Enhancing female entrepreneurship by enabling access to skills. **Entrepreneurship Management**, San Francisco, v. 2, n. 4, p. 479-493, Dec. 2006.

BOURDIEU, P. **A dominação masculina**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2007. 158 p.

BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. **Plano de desenvolvimento da educação**. Brasília, 2007. 43 p.

BRITON, N. J.; HALL, J. A. Beliefs about female and male nonverbal communication. **Sex Roles**, New York, v. 32, n. 1/2, p. 79-90, 1995.

BROCKHAUS, R. H. A influência do empreendedorismo na economia dos Estados Unidos. In: INSTITUTO EUVALDO LODI. **Empreendedorismo: ciência, técnica e arte**. Brasília: CNI/IEL, 2000. p. 43-57.

BRODY, L. R. Gender and emotion: beyond stereotypes. **Journal of Social Issues**, Malden, v. 53, n. 2, p. 369-394, 1997.

BRUIN, A. de; BRUSH, C. G.; WELTER, F. Introduction to the special issue: towards building cumulative knowledge on women's entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, San Francisco, v. 30, n. 5, p. 585-593, Sept. 2006.

BRUIN, A. de; FLINT-HARTLE, S. Entrepreneurial women and private capital the New Zealand perspective. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, Bingley, v. 11, n. 2, p. 108-128, 2005.

BRUSH, C. Growth intentions of nascent ventures: are women entrepreneurs limited from the start? In: VESPER, K. H. (Ed.). **Frontiers of entrepreneurship research**. Wellesley: Babson College, 2005. Disponível em: <http://www.babson.edu/entrep/fer/2005FER/chapter_ii/summary_ii1.html>. Acesso em: 27 out. 2007.

BURNS, E. M. **História da civilização ocidental**: do homem das cavernas até a bomba atômica: o drama da raça humana. 3. ed. Porto Alegre: Globo, 1979. 966 p.

BUTTNER, E. H. Examining female entrepreneurs' management style: an application of a relational frame. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 29, n. 3, p. 253-269, Mar. 2001.

BUTTNER, E. H.; ROSEN, B. Bank loan officers' perceptions of the characteristics of men, women, and successful entrepreneurs. **Journal of Business Venturing**, New York, v. 3, n. 3, p. 249-258, Mar. 1988.

CALÁS, M. B.; SMIRCICH, L. Do ponto de vista da mulher: abordagens feministas em estudos organizacionais. In: CLEGG, R. S.; HARDY, C.; NORD, W. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 2006. p. 273-327.

CÂMARA, H. F. **Mulheres acorrentadas**. Rio de Janeiro: Cátedra, 1982. 101 p.

CAMPBELL, K. Where are all the mother/daughter business partnerships? In: VESPER, K. H. (Ed.). **Frontiers of entrepreneurship research**. Wellesley: Babson College, 2001. Disponível em: <<http://www.babson.edu/entrep/fer/Babson2001/IV/IVA/IVA.htm>>. Acesso em: 24 out. 2007.

CAMPOS, M. C. S. de S. **Formação do corpo docente e valores na sociedade brasileira**: a feminização da profissão: primeira parte. Minho: Núcleo de Estudos de População e Sociedade, 2001. 19 p. (Boletim Informativo, 21).

CAMPOS, M. M. M.; ESPOSITO, Y. L. Relação entre sexo da criança e aspirações educacionais e ocupacionais de mães. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, n. 15, p. 37-46, dez. 1975.

CANTZLER, I.; LEIJON, S. Team-oriented women entrepreneurs: a way to modern management. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, Bingley, v. 14, n. 4, p. 732-746, Apr. 2007.

CAPPELLE, M. C. A. et al. Análise da dinâmica do poder e das relações de gênero no espaço organizacional. **RAE**, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 1-17, jul./dez. 2004.

_____. Produção científica sobre gênero nas organizações: uma meta-análise. **REAd**, Porto Alegre, v. 57, n. 13, p. 3-6, set./dez. 2007.

CAPPELLE, M. C. A.; MELO, M. C. de O. L. Mulheres policiais, relações de poder e de gênero na polícia militar de Minas Gerais. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 11, n. 3, p. 71-99, maio/jun. 2010.

CAPPELLIN, P.; CASTRO, E. G. Fazer, pensar e decidir: os papéis das mulheres nos assentamentos rurais: algumas reflexões a partir de três estudos de caso. **Raízes**, São Paulo, ano 16, n. 15, p. 113-130, dez. 1997.

CARMO-NETO, D. G. do. **Lógica do empreendedor**: como traçar o percurso do sucesso. Salvador: Universitária Americana, 1995. 369 p.

CARTER, N. M. **The role of risk orientation on financing expectations in new venture creation**: does sex matter? Disponível em: <http://www.babson.edu/entrep/fer/Babson2002/VI/VI_P2/VI_P2.htm>. Acesso em: 12 out. 2009.

CARTER, S. The dynamics and performance of female-owned entrepreneurial firms in london, glasgow and nottingham. **Journal of Organizational Change Management**, Bradford, v. 2, n. 3, p. 54-64, 1989.

CARTER, S. et al. Gender, entrepreneurship, and bank lending: the criteria and processes used by bank loan officers in assessing applications. **Entrepreneurship Theory and Practice**, San Francisco, v. 31, n. 3, p. 427-444, May 2007.

CARVALHO, F. K. A.; ABI-ZAID, I. W. A.; MACHADO, D. D. P. N. Gênero e gestão: a mulher em cargos de chefia. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE PODER LOCAL, 10., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: UFBA, 2006. 1 CD-ROM.

CASSOL, N. K.; SILVEIRA, A.; HOELTGEBAUM, M. Empreendedorismo feminino: análise da produção científica da base de dados do Institute for Scientific Information (ISI): 1997-2006. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2007. 1 CD-ROM.

CASTELLS, M. O fim do patriarcalismo: movimentos sociais, família e sexualidade na era da informação. In: _____. **O poder da identidade**. São Paulo: Paz e Terra, 1999. p. 169-283.

CASTRO, M. G.; LAVINAS, L. Do feminino ao gênero: a construção de um objeto. In: COSTA, A. de O.; BRUSCHINI, C. **Uma questão de gênero**. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1992. p. 216-251.

CAVALCANT, E. L. S.; FAGUNDES, T. C. P. C. Representações de gênero no ensino superior: o estudo de Elizete Passos sobre a FFCH/UFBA. In: FAGUNDES, T. C. P. C. (Org.). **Ensaio sobre gênero e educação**. Salvador: UFBA, 2001. p. 143-150.

CELESTINO, S. Justiça condena ex-gestores da CREDIC. **Bahia Notícias**, Salvador, v. 21, n. 2, fev. 2008. Disponível em: <<http://www.bahianoticias.com.br/noticias/2008/2/21/noticia.html>>. Acesso em: 30 dez. 2010.

CHEW, I. K. H.; YAN, T. C. The changing pattern of women entrepreneurs: the singapore experience. **Women in Management Review**, Bingley, v. 6, n. 6, p. 1-3, Dec. 1991.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. Petrópolis: Vozes, 2010. 144 p.

CLEGG, S. R.; HARDY, C. Introdução: organização e estudos organizacionais. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2006. p. 29-58.

COLEMAN, S. Access to capital: a comparison of men and women. In: VESPER, K. H. (Ed.). **Frontiers of entrepreneurship research**. Wellesley: Babson College, 1998. Disponível em: <http://www.babson.edu/entrep/fer/papers98/V/V_B/V_B.html>. Acesso em: 24 out. 2007.

_____. The role of human and financial capital in the profitability and growth of women-owned small firms. **Journal of Small Business Management**, Bingley, v. 45, n. 3, p. 303-319, 2007.

CONFEDERAÇÃO DA AGRICULTURA E PECUÁRIA DO BRASIL. **Indicadores rurais**. Disponível em: <<http://www.canaldoprodutor.com.br/indicadores/Indicadores%20rurais/2009/>>. Acesso em: 22 fev. 2010.

COOK, R. G.; BELLIVEAU, P.; LENTZ, C. The role of gender in US microenterprise business plan development. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, Bingley, v. 14, n. 2, p. 241-251, Feb. 2007.

COOPERATIVA MISTA AGROPECUÁRIA CONQUISTENSE LTDA. **Relação de associados**. Vitória da Conquista, 2008. Não paginado.

COSTA, A. A. A. A construção do pensamento feminista sobre o “não-poder” das mulheres. In: _____. **As donas do poder: mulher e política na Bahia**. Salvador: NEIM/UFBA, 1998. p. 19-46.

COSTA, C. de L. O leito de procusto: gênero, linguagem e as teorias feministas. **Cadernos Pagu**, Campinas, n. 2, p. 141-174, 1994.

CRAMER, L. **Representações sociais sobre a ação empreendedora**. 2002. 81 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2009.

CRAMER, L. et al. Representações femininas da ação empreendedora: uma análise da trajetória das mulheres no mundo dos negócios. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 2., 2001, Londrina. **Anais...** Londrina: UEL/UEM/PPA, 2001. 1 CD-ROM.

CRAMER, L.; LIMA, J. B.; BRITO, M. J. Representações sociais da ação empreendedora. In: ASSEMBLÉIA DO CONSELHO LATINO-AMERICANO DE ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO, 37., 2002, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: UFRGS/CLADEA, 2002. 1 CD-ROM.

CROMIE, S.; BIRLEY, S. Networking by female business owners in Northern Ireland. **Journal of Business Venturing**, New York, v. 7, n. 3, p. 237-251, May 1992.

CUNHA, A. G. da. **Dicionário etimológico Nova Fronteira**. São Paulo: Nova Fronteira, 1986. 1004 p.

DEAUX, K.; MAJOR, B. Putting gender into content: an interactive model of gender-related behavior. **Psychological Review**, Baltimore, v. 94, n. 3, p. 369-389, July 1987.

DECARLO, J. F.; LYONS, P. R. A comparison of selected personal characteristics of minority and non-minority female entrepreneurs. **Journal of Small Business Management**, Milwaukee, v. 17, n. 4, p. 22-29, Oct. 1979.

DECHANT, K.; LAMKY, A. Toward an understanding of arabwomen entrepreneurs in Bahrain and Oman. **Journal of Developmental Entrepreneurship**, New Delphi, v. 10, n. 2, p. 123-140, Apr. 2005.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIECONÔMICOS. **Anuário dos trabalhadores**. São Paulo, 2007. 260 p.

_____. _____. São Paulo, 2008a. 272 p.

_____. **Estatísticas do meio rural 2008**. São Paulo, 2008b. 280 p.

DETIENNE, D. R.; CHANDLER, G. N. The role of gender in opportunity identification. **Entrepreneurship Theory and Practice**, San Francisco, v. 31, n. 3, p. 365-386, May 2007.

DHALIWAL, S.; KANGIS, P. Asians in the UK: gender, generations and enterprise. **Equal Opportunities International**, Bingley, v. 25, n. 2, p. 92-108, Aug. 2006.

DIAS, V. T. et al. Distinção entre as noções de empresária e ‘empreendedora’ na mídia de negócios: um estudo comparativo entre as revistas *exame* e *fortune*. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD-ROM.

_____. Idealização da profissional adequada aos “novos tempos”: análise da construção imagética da mulher “empreendedora” pela revista *exame*. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006. 1 CD-ROM.

DIRETORIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO DO ESTADO DA BAHIA.
Relação de escolas: infantil e fundamental 1. Vitória da Conquista, 2008. Não paginado.

DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999. 274 p.

DOLINSKY, A. L.; CAPUTO, R. K.; PASUMARTY, K. Long-term entrepreneurship patterns: a national study of black and white female entry and stayer status differences. **Journal of Small Business Management**, Milwaukee, v. 32, n. 1, p. 18-26, Jan. 1994.

DOSI, G. **Mudança técnica e transformação industrial:** a teoria e uma aplicação à indústria dos semicondutores. Campinas: UNICAMP, 2006. 464 p.

_____. The nature of the innovative process. In: DOSI, G. et al. (Org.). **Technical change and economic theory**. London: Pinter, 1988. p. 221-238.

DOSI, G. et al. **Technical change and economic theory**. London: Pinter, 1988. 646 p.

DOSI, G.; ORSENIGO, L. Coordination and transformation. In: DOSI, G. et al. (Org.). **Technical change and economic theory**. London: Pinter, 1988. p. 38-66.

DUBY, G.; PERROT, M. (Org.). **História das mulheres no ocidente: a antiguidade**. Porto: Afrontamento, 1990a. v. 1, 632 p.

_____. **História das mulheres no ocidente: a idade média**. Porto: Afrontamento, 1990b. v. 2, 624 p.

DUTRA NETO, C. **Café e desenvolvimento sustentável: perspectivas para o desenvolvimento sustentável no Planalto de Vitória da Conquista**. Vitória da Conquista: DEAS/UESB, 2004. 167 p.

EDDLESTON, K. A.; POWELL, G. N. The role of gender identity in explaining sex differences in business owners' career satisfier preferences. **Journal of Business Venturing**, New York, v. 23, n. 2, p. 244-256, Mar. 2008.

EPSTEIN, C. F. On deceptive distinctions: what's wrong and what's right with the research on gender. **Sociological Viewpoints**, New Jersey, v. 6, n. 1, p. 1-14, 1990.

FAGENSON, E. A. Personal value systems of men and women entrepreneurs versus managers. **Journal of Business Venturing**, New York, v. 8, n. 5, p. 409-430, Sept. 1993.

FAGUNDES, T. C. P. C. Educação e construção da identidade de gênero. In: _____. **Ensaio sobre gênero e educação**. Salvador: UFBA, 2001. p. 11-18.

_____. Gênero e escolha profissional. In: FERREIRA, S. L.; NASCIMENTO, E. R. do. **Imagens da mulher na cultura contemporânea**. Salvador: NEIM/UFBA, 2002. p. 233-246. (Coleção Baianas, 7).

FAIRLIE, R. W. Entrepreneurship and earnings among young adults from disadvantaged families. **Small Business Economics**, Dordrecht, v. 25, n. 3, p. 223-236, Oct. 2005.

FARAH, M. F. S. Gênero e políticas públicas. **Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 12, n. 1, p. 47-71, jan./abr. 2004.

FASCI, M. A.; VALDEZ, J. A performance contrast of male and female-owned small accounting practices. **Journal of Small Business Management**, Oxford, v. 36, n. 3, p. 1-8, July 1998.

FAUSTO-STERLING, A. Beyond difference: a biologist's perspective. **Journal of Social Issues**, Malden, v. 53, n. 2, p. 233-258, Apr. 1997.

FERREIRA, A. B. de H. **Dicionário Aurélio eletrônico século XXI**. Versão 3.0. São Paulo: Nova Fronteira, 1999. 1 CD-ROM.

FERREIRA, J. M.; GIMENEZ, F. A. P.; RAMOS, S. C. Potencial empreendedor e gênero: estudo com varejistas de materiais de Curitiba, PR. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 4., 2005, Curitiba. **Anais...** Curitiba: UEL/UEM/PUC-PR/PPA, 2005. 1 CD-ROM.

FILION, L. J. Aprender a empreender. In: FILION, L. J.; DOLABELA, F. **Boa idéia! e agora?** São Paulo: Cultura, 2000a. p. 226-241.

_____. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **RAE**, São Paulo, v. 39, n. 4, p. 6-20, out./dez. 1999a.

_____. Empreendedorismo como tema de estudos superiores. In: INSTITUTO EUVALDO LODI. **Empreendedorismo: ciência, técnica e arte**. Brasília: CNI/IEL, 2000b. p. 13-42.

_____. Empreendedorismo, empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **RAUSP**, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 5-28, abr./jun. 1999b.

_____. **From entrepreneurship to entrepreneurship**. Disponível em: <<http://www.usasbe.org/knowledge/proceeding/1997/p207filion.pdf>>. Acesso em: 11 fev. 2005.

_____. Planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. **RAE**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 63-71, jul./set. 1991.

_____. Visão e relações: elementos para um metamodelo empreendedor. **RAE**, São Paulo, v. 33, n. 6, p. 50-61, nov./dez. 1993.

FISCHER, E. M.; REUBER, A. R.; DYKE, L. S. A theoretical overview and extension of research on sex, gender, and entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, New York, v. 8, n. 2, p. 151-168, Mar. 1993.

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

FOUCAULT, M. **As palavras e as coisas**: uma arqueologia das ciências humanas. 8. ed. São Paulo: M. Fontes, 1999. 502 p. (Coleção Tópicos).

FRANCO, S. T. T. da C. e S.; FAGUNDES, T. C. P. C. O lúdico na construção da identidade e nas representações de gênero. In: FAGUNDES, T. C. P. C. (Org.). **Ensaio sobre gênero e educação**. Salvador: UFBA, 2001. p. 69-82.

FREEMAN, C. Japan: a new national system of innovation? In: DOSI, G. et al. (Org.). **Technical change and economic theory**. London: Pinter, 1988. p. 330-348.

FREEMAN, C.; PEREZ, C. Structural crises of adjustment business, cycles and investment behaviour. In: DOSI, G. et al. (Org.). **Technical change and economic theory**. London: Printer, 1988. p. 38-66.

FREIRE FILHO, J. Força de expressão: construção, consumo e contestação das representações midiáticas das minorias. **Revista FAMECOS**, Porto Alegre, v. 28, n. 1, p. 18-29, dez. 2005.

FUJIWARA, L. **Governo**: substantivo feminino?: gênero e políticas públicas em governos subnacionais. 2002. 229 p. Dissertação (Mestrado em Administração Pública e Governo) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2002.

FULLER-LOVE, N.; LIM, L.; AKEHURST, G. Guest editorial: female and ethnic minority entrepreneurship. **Entrepreneurship Management**, San Francisco, v. 2, n. 4, p. 429-439, Dec. 2006.

GASQUES, J. G. et al. **Desempenho e crescimento do agronegócio no Brasil**. Brasília: IPEA, 2004. 43 p.

GATEWOOD, E. J. et al. Toward a theory of women entrepreneurship and venture capital. In: VESPER, K. H. (Ed.). **Frontiers of entrepreneurship research**. Wellesley: Babson College, 2003. Disponível em: <<http://www.babson.edu/entrep/fer/BABSON2003/TOC/TOC.html>>. Acesso em: 24 out. 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. 176 p.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995. 200 p.

GIMENEZ, F. A. P. et al. Gênero e empreendedorismo: um estudo comparativo no Paraná. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 1., 2000, Maringá. **Anais...** Maringá: UEL/UEM/PPA, 2000. 1 CD-ROM.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil: relatório nacional 2001**. Curitiba: IBQP/SEBRAE, 2002. 78 p.

_____. **Empreendedorismo no Brasil: relatório nacional 2003**. Curitiba: IBQP/SEBRAE, 2004. 98 p.

_____. **Empreendedorismo no Brasil: relatório executivo 2005**. Curitiba: IBQP, 2006. 30 p.

_____. **Empreendedorismo no Brasil: relatório executivo 2006**. Curitiba: IBQP, 2007. 229 p.

_____. **Empreendedorismo no Brasil: relatório executivo 2007**. Curitiba: IBQP/SEBRAE, 2008. 167 p.

_____. **Empreendedorismo no Brasil: relatório executivo 2008**. Curitiba: IBQP, 2009. 160 p.

_____. **Empreendedorismo no Brasil: sumário executivo 2004**. Curitiba: IBQP/SEBRAE, 2005. 42 p.

_____. **Relatório global de empreendedorismo no Brasil: 2002**. Curitiba: IBQP/SEBRAE, 2003. 62 p.

GODINHO, T. et al. (Org.). **Trajetória da mulher na educação brasileira: 1996-2003**. Brasília: INEP, 2005. 109 p.

GODOY, A. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

GODWIN, L. N.; STEVENS, C. E.; BRENNER, N. L. Forced to play by the rules? theorizing how mixed-sex founding teams benefit women entrepreneurs in male-dominated contexts. **Entrepreneurship Theory and Practice**, San Francisco, v. 30, n. 5, p. 623-642, Sept. 2006.

GOMES, A. F. **Mulheres empreendedoras**. Vitória da Conquista: UESB, 2006. 170 p.

_____. O perfil empreendedor de mulheres que conduzem seu próprio negócio: um estudo na cidade de Vitória da Conquista, BA. **Revista Alcance**, Itajaí, v. 11, n. 2, p. 207-226, maio/ago. 2004.

GOMES, A. F. et al. Estratégias adotadas por mulheres empreendedoras: um estudo na cidade de Vitória da Conquista, Bahia. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE PODER LOCAL, 10., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: CIAGS/NPGA/UFBA, 2006. 1 CD-ROM.

GOSSELIN, L. H.; GRISÉ, J. Are women owner-managers challenging our definitions of entrepreneurship?: an in-depth survey. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 9, n. 4/5, p. 423-433, Apr. 1990.

GOULART, P. de F. P. et al. Aspectos histoquímicos e morfológicos de grãos de café de diferentes qualidades. **Ciência Rural**, Santa Maria, v. 37, n. 3, p. 662-666, maio/jun. 2007.

GRAY, K. R.; FINLEY-HERVEY, J. Women and entrepreneurship in morocco: debunking stereotypes and discerning strategies. **International Entrepreneurship and Management Journal**, Sussex, v. 1, n. 2, p. 203-217, June 2005.

GRZYBOVSKI, D.; BOSCARIN, R.; MIGOTT, A. M. B. Estilo feminino de gestão em empresas familiares gaúchas. **RAC**, Croydon, v. 6, n. 2, p. 185-207, maio/ago. 2002.

HALBWACHS, M. **Les cadres sociaux de la mémoire**. Chicoutimi: Université du Québec a Chicoutimi, 2001. 211 p.

HARRISON, R. T.; MASON, C. M. Does gender matter?: women business angels and the supply of entrepreneurial finance. **Entrepreneurship Theory and Practice**, San Francisco, v. 31, n. 3, p. 445-472, May 2007.

HIRATA, H. Divisão capitalista do trabalho. **Tempo Social - Revista de Sociologia da USP**, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 73-103, dez. 1989.

HISRICH, R. D.; BRUSH, C. G. Women entrepreneurs: a longitudinal study. In: VESPER, K. H. (Ed.). **Frontiers of entrepreneurship research**. Wellesley: Babson College, 1987. p. 187-199.

_____. Woman entrepreneur: management skills and business problems. **Journal of Small Business Management**, Bingley, v. 22, n. 1, p. 30-37, Jan. 1984.

HISRICH, R. D. et al. Performance in entrepreneurial ventures: does gender matter? In: VESPER, K. H. (Ed.). **Frontiers of entrepreneurship research**. Wellesley: Babson College, 1997. Disponível em: <<http://www.babson.edu/entrep/fer/papers97/sum97/hisb.htm>>. Acesso em: 23 out. 2007.

HISRICH, R. D.; FAN, Z. Women entrepreneurs in the people's Republic of China: an exploratory study. **Journal of Managerial Psychology**, Bingley, v. 6, n. 3, p. 3-12, 1991.

HISRICH, R. D.; O'BRIEN, M. The woman entrepreneur from a business and sociological perspective. In: VESPER, K. H. (Ed.). **Frontiers of entrepreneurship research**. Wellesley: Babson College, 1981. p. 21-39.

HOLMQUIST, C.; SUNDIN, E. Women as entrepreneurs in Sweden: conclusions from a survey. In: VESPER, K. H. (Ed.). **Frontiers of entrepreneurship research**. Wellesley: Babson College, 1989. p. 626-642.

HOUAISS, A. **Dicionário eletrônico Houaiss da língua portuguesa 1.0**. São Paulo: Objetiva, 2001. 1 CD-ROM.

INCAO, M. A. Mulher e família burguesa. In: DEL PRIORE, M. (Org.). **História das mulheres no Brasil**. São Paulo: Contexto; UNESP, 1997. p. 223-240.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo demográfico 2000**. Rio de Janeiro, 2000. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/censo/>>. Acesso em: 19 fev. 2010.

_____. **Estudo especial sobre a mulher PME**: comunicação social. Rio de Janeiro, 2008a. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_impresao.php?id_noticia=1099>. Acesso em: 6 ago. 2009.

_____. **IBGE cidades@**. Rio de Janeiro, 2008b. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>>. Acesso em: 13 fev. 2010.

_____. **Perfil dos municípios brasileiros 2006**. Rio de Janeiro, 2007a. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/perfilmunic/2006/munic2006.pdf>>. Acesso em: 17 mar. 2010.

_____. **Pessoal ocupado nos estabelecimentos agropecuários**. Rio de Janeiro, 2007b. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/series_estatisticas/exibedados.php?idnivel=BR&idserie=AGRO09>. Acesso em: 15 fev. 2010.

_____. **Produção da pecuária municipal 2008**. Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>>. Acesso em: 13 fev. 2010.

_____. **Produto interno bruto a preços correntes e produto interno bruto per capita segundo as grandes regiões, unidades da federação e municípios: 2003-2007**. Rio de Janeiro, 2008c. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/pibmunicipios/2006/tab01.pdf>>. Acesso em: 15 fev. 2010.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Estudo exploratório sobre o professor brasileiro com base nos resultados do Censo Escolar da Educação Básica 2007**. Brasília, 2009. 65 p.

_____. **Índice de comparecimento ao provão é de 94%**. Brasília, 1999. Disponível em: <http://www.inep.gov.br/imprensa/noticias/eduperior/provao/news99_041.htm>. Acesso em: 16 mar. 2010.

_____. **Sinopse estatística do professor 2007**. Brasília, 2007. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/basica/censo/Escolar/sinopse/sinopse.asp>>. Acesso em: 19 fev. 2010.

JONATHAN, E. G. Empreendedorismo feminino no setor tecnológico brasileiro: dificuldades e tendências. In: ENCONTRO DE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 3., 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003. p. 41-53.

_____. Mulheres empreendedoras: medos, conquistas e qualidade de vida. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 10, n. 3, p. 373-382, set./dez. 2005.

_____. Mulheres empreendedoras: medos, preocupações e qualidade de vida. In: CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DE PESQUISA EM EMPREENDEDORISMO NA AMÉRICA LATINA, 3., 2004, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: PUC-RJ, 2003. p. 1-14.

JONATHAN, E. G.; SILVA, T. M. R. da. Empreendedorismo feminino: tecendo a trama de demandas conflitantes. **Psicologia & Sociedade**, Belo Horizonte, v. 19, n. 1, p. 77-84, jan./abr. 2007.

JOOS, M. Women: the entrepreneurs of the 1980s. **Reference Services Review**, Ann Arbor, v. 15, n. 3, p. 59-65, 1987.

JULIEN, P. A. **Empreendedorismo regional e economia do conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2010. 399 p.

KEPHART, P.; SCHUMACHER, L. Has the 'glass ceiling' cracked?: an exploration of women entrepreneurship. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, London, v. 12, n. 1, p. 2-15, Mar. 2005.

KING JUNIOR, W. C.; MILES, E. W.; KNISHA, J. Boys will be boys (and girls will be girls): the attribution of gender role stereotypes in a gaming situation. **Sex Roles**, New York, v. 25, n. 11/12, p. 607-623, Dec. 1991.

KIRKWOOD, J. Igniting the entrepreneurial spirit: is the role parents play gendered? **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, Bingley, v. 13, n. 1, p. 39-59, Jan. 2007.

KLYVER, K.; TERJESEN, S. Entrepreneurial network composition: an analysis across venture development stage and gender. **Women in Management Review**, Bingley, v. 22, n. 8, p. 682-688, Aug. 2007.

KYRO, P. Women entrepreneurs question men's criteria for success. In: VESPER, K. H. (Ed.). **Frontiers of entrepreneurship research**. Wellesley: Babson College, 2001. Disponível em: <<http://www.babson.edu/entrep/fer/Babson2001/IV/IVC/IVC.htm>>. Acesso em: 23 out. 2007.

LEAHY, K. T.; EGGERS, J. H. Is gender still a factor in entrepreneurial leader behavior? In: VESPER, K. H. (Ed.). **Frontiers of entrepreneurship research**. Wellesley: Babson College, 1998. Disponível em: <http://www.babson.edu/entrep/fer/papers98/V/V_F/V_F_text.htm>. Acesso em: 23 out. 2007.

LEE, J. The motivation of women entrepreneurs in Singapore. **Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, Bingley, v. 3, n. 2, p. 93-110, Feb. 1997.

LEITE, C. L. de P. **Mulheres: muito além do teto de vidro**. São Paulo: Atlas, 1994. 270 p.

LEITE, E. **O fenômeno do empreendedorismo: criando riquezas**. Recife: Bagaço, 2000. 547 p.

LERNER, M.; MENAHEM, G.; HISRICH, R. D. Does government matter?: the impact of occupational retraining, gender and ethnicity on immigrants' incorporation. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, Bingley, v. 12, n. 2, p. 192-210, 2005.

LIANOS, M. Social control after foucault. **Surveillance & Society**, Ontario, v. 1, n. 3, p. 412-430, 2003.

LIMA, J. B. Ações empreendedoras e práticas da pesquisa em empreendedorismo. In: COLÓQUIO SOBRE EMPREENDEDORISMO E ESTRATÉGIA DE EMPRESAS DE PEQUENO PORTE, 1., 2008, Curitiba. **Anais...** Curitiba: PUC-PR, 2008. 1 CD-ROM.

LIMA, M. M. Considerações em torno do conceito de estereótipo: uma dupla abordagem. **Revista UA**, Aveiro, n. 14, 1997. Disponível em: <<http://sweet.ua.pt/~mbaptista/consideracoes%20em%20torno%20do%20conceito%20de%20esterotipo.pdf>>. Acesso em: 28 mar. 2009.

LINDO, M. R. et al. Conflito vida pessoal vs. vida profissional: os desafios de equilíbrio para mulheres empreendedoras do Rio de Janeiro. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.

LONGEN, M. T. **Um modelo comportamental para o estudo do perfil do empreendedor.** 1997. 116 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1997.

LOURO, G. L. Mulheres na sala de aula. In: PRIORE, M. D. (Org.). **História das mulheres no Brasil.** São Paulo: Contexto, 1997. p. 443-481.

LOW, A. A matter of trust: how a group of female immigrant entrepreneurs build overseas business network. In: VESPER, K. H. (Ed.). **Frontiers of entrepreneurship research.** Wellesley: Babson College, 2005. Disponível em: <http://www.babson.edu/entrep/fer/2005FER/chapter_ii/summary_ii4.html>. Acesso em: 27 out. 2007.

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle. **Journal of Business Venturing**, New York, v. 16, n. 5, p. 429-451, May 2001.

MACÊDO, K. B. et al. O processo sucessório em organizações familiares e a exclusão da mulher. **Psicologia & Sociedade**, Belo Horizonte, v. 16, n. 3, p. 69-81, set./dez. 2004.

MACHADO, H. V. Empreendedorismo, gênero e políticas públicas. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 2., 2001, Londrina. **Anais...** Londrina: UEL/UEM/PPA, 2001. 1 CD-ROM.

_____. Expressão emocional no exercício da atividade empreendedora por mulheres. **Organização & Sociedade**, Salvador, v. 13, n. 38, p. 1-7, jul./set. 2006.

_____. Sucessão familiar e gênero: implicações para estudos sobre empresas familiares. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 3., 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEL/UEM/PPA/UnB, 2003. 1 CD-ROM.

_____. Tendências do comportamento gerencial da mulher empreendedora. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Maringá. **Anais...** Maringá: ANPAD, 1999. 1 CD-ROM.

MACHADO, H. V. et al. O processo de criação de empresas por mulheres. **RAE**, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 1-22, jul./dez. 2003.

_____. Significados de sucesso e fracasso nos negócios: o que dizem mulheres empreendedoras. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. 1 CD-ROM.

MACHADO, H. V.; JANEIRO, V.; MARTINS, A. B. T. Empreendedoras: estilo gerencial e desempenho das empresas. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

MANOLOVA, T. S. et al. The differential effect of men and women entrepreneurs' human capital and networking on growth expectancies in Bulgaria. **Entrepreneurship Theory and Practice**, New York, v. 31, n. 3, p. 407-426, May 2007.

MARLOW, S.; PATTON, D. All credit to men?: entrepreneurship, finance, and gender. **Entrepreneurship Theory and Practice**, New York, v. 29, n. 3, p. 717-735, Nov. 2005.

MARSHALL, A. **Princípios de economia**: tratado introdutório. São Paulo: Abril Cultural, 1982. v. 1, 272 p.

MCCLELLAND, E. et al. Following the pathway of female entrepreneurs: a six-country investigation. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, Bingley, v. 11, n. 2, p. 84-107, Feb. 2005.

MELO, E.; FREITAS, J. M.; FERREIRA, V. M. Representações de gênero: abordagem histórica. In: FAGUNDES, T. C. P. C. (Org.). **Ensaio sobre gênero e educação**. Salvador: UFBA, 2001. p. 19-50.

- MENZIES, T. V. et al. A longitudinal study of the characteristics, business creation process and outcome differences of Canadian female vs. male nascent entrepreneurs. **Entrepreneurship Management**, San Francisco, v. 2, n. 3, p. 441-453, Nov. 2006.
- METCALFE, J. S. The entrepreneur and the style of modern economics. In: CICLO DE SEMINÁRIOS: BRASIL EM DESENVOLVIMENTO, 1., 2003, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: UFRJ, 2003. p. 1-22.
- MONTSERRAT, M. **Como se ensina a ser menina: o sexismo na escola**. São Paulo: Moderna, 1999. 80 p.
- MOORE, D. P. An examination of present research on the female entrepreneur: suggested research strategies for the 1990's. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 9, n. 4/5, p. 275-271, Apr. 1990.
- MORAES, M. L. Q. de. Usos e abusos da categoria gênero. **Cadernos Pagu**, Campinas, n. 11, p. 99-105, 1998.
- MOSAKOWSKI, E. Entrepreneurial resources, organizational choices, and competitive outcomes. **Organization Science**, Davis, v. 9, n. 6, p. 625-641, Nov./Dec. 1998.
- NADIN, S. Entrepreneurial identity in the care sector: navigating the contradictions. **Women in Management Review**, Bingley, v. 27, n. 6, p. 456-467, Dec. 2007.
- NARVAZ, M. G.; KOLLER, S. H. Metodologias feministas e estudos de gênero: articulando pesquisa. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 11, n. 3, p. 647-654, set./dez. 2006.
- NATANSOHN, L. G. O corpo feminino como objeto médico e “mediático”. **Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 13, n. 2, p. 287-304, maio/ago. 2005.
- NDEMO, B.; MAINA, F. W. Women entrepreneurs and strategic decision making. **Management Decision**, New York, v. 45, n. 1, p. 118-130, Feb. 2007.
- NEERGAARD, H.; SHAW, E.; CARTER, S. The impact of gender, social capital and networks on business ownership: a research agenda. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, Bingley, v. 11, n. 5, p. 105-106, 2005.

NEIDER, L. A preliminary investigation of female entrepreneurs in Florida. **Journal of Small Business Management**, Bingley, v. 25, n. 3, p. 22-29, June 1997.

NELSON, R. R. Why do firms differ, and how does it matter? In: RUMELT, R. P.; SCHENDEL, D. E.; TEECE, D. J. (Org.). **Fundamental issues in strategy: a research agenda**. Boston: Harvard Business School, 1994. p. 247-269.

NELSON, R. R.; WINTER, S. **An evolutionary theory of economic change**. London: The Belknap-Havard University, 1982. 431 p.

OLIVEIRA, A. M. R. Entender o outro (...) exige mais, quando o outro é uma criança: reflexões em torno da alteridade da infância no contexto da educação infantil (GT07). In: REUNIÃO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM EDUCAÇÃO, 25., 2002, Caxambú. **Anais...** Caxambú: ANPED, 2002. Disponível em: <<http://www.anped.org.br/25/alessandrarottaoliveirat07.rtf>>. Acesso em: 2 abr. 2009.

OLIVEIRA, N.; OLIVEIRA, R. de C. M.; DALFIOR, S. D. R. Gênero e novas perspectivas de trabalho: um estudo junto às mulheres gerentes de atendimento no Banco do Brasil. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM.

ORSER, B. J.; RIDING, A.; MADILL, J. J. The value of gender-based small business programs: what does the evidence say? In: VESPER, K. H. (Ed.). **Frontiers of entrepreneurship research**. Wellesley: Babson College, 2002. Disponível em: <http://www.babson.edu/entrep/fer/BABSON2002/VI/VI_S4/VI_S4.htm>. Acesso em: 27 out. 2007.

ORSER, B. J.; RIDING, A. L.; MANLEY, K. Women entrepreneurs and financial capital. **Entrepreneurship Theory and Practice**, New York, v. 30, n. 5, p. 643-665, Sept. 2006.

PAIVA JÚNIOR, F. G. **O empreendedorismo na ação de empreender: uma análise sob o enfoque da fenomenologia sociológica de Alfred Schütz**. 2004. 369 p. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

PAIVA JÚNIOR, F. G. de; ALMEIDA, S. de L.; GUERRA, J. R. F. O empreendedor humanizado como uma alternativa ao empresário bem-sucedido: um novo conceito em empreendedorismo, inspirado no filme *Beleza Americana*. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 9, n. 8, p. 112-134, nov./dez. 2008. Edição especial.

PARDO-DEL-VAL, M.; RIBEIRO-SORIANO, D. Political support for women entrepreneurs: the EQUAL Community Initiative in Spain and Portugal. **Equal Opportunities International**, Bingley, v. 26, n. 8, p. 761-777, Aug. 2007.

PARK, D. Androgynous leadership style: an integration rather than a polarization. **Leadership & Organization Development Journal**, Bingley, v. 18, n. 3, p. 166-177, 1997.

PAULA, J. A. de; CERQUEIRA, H. E. A. da G.; ALBUQUERQUE, E. da M. e. **Teoria econômica, empresários e metamorfose na empresa industrial**. Belo Horizonte: UFMG/CEDEPLAR, 2000. 23 p.

PAULILO, M. Â. S. A pesquisa qualitativa e a história de vida. **Serviço Social em Revista**, Londrina, v. 2, n. 1, p. 135-148, jul./dez. 1999.

PELISSON, C. et al. Comportamento gerencial, gênero e empreendedorismo. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. New York: J. Wiley, 1959. 260 p.

PIO, E. Ethnic entrepreneurship among Indian women in New Zealand: a bittersweet process. **Gender, Work and Organization**, New York, v. 14, n. 5, p. 409-432, Sept. 2007.

_____. Ethnic minority migrant women entrepreneurs and the imperial imprimatur. **Women in Management Review**, Bingley, v. 22, n. 8, p. 631-649, Nov. 2007.

PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 515 p.

PRESSE, F. **Pesquisa mostra que mulheres votaram em Gore e homens, em Bush.** Disponível em:

<<http://www1.folha.uol.com.br/folha/mundo/ult94u12356.shtml>>. Acesso em: 21 out. 2008.

PRIORE, M. D. História das mulheres: as vozes do silêncio. In: FREITAS, M. C. **Historiografia brasileira em perspectiva.** São Paulo: Contexto, 1998. p. 217-235.

QUEIROZ, M. I. P. Relatos orais: do “indizível” ao “dizível”. In: SIMSON, O. M. von. **Experimentos com histórias de vida.** São Paulo: Vértice, 1988. p. 205-220.

QUENTAL, C.; WETZEL, U. Equilíbrio trabalho-vida e empreendedorismo: a experiência das mulheres brasileiras. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

QUIN, R. Enfoques sobre el estudio de los medios de comunicación: la enseñanza de los temas de representación de estereotipos. In: APARICI, C. et al. **La revolución de los medios audiovisuales.** 2. ed. Madri: Ediciones de la Torre, 1996. p. 225-232.

RAMÍREZ, M. C. Do centro à periferia: os diversos lugares da reprodução nas teorias de gênero. In: ALMEIDA, H. B. de et al. **Gênero em matizes.** Bragança Paulista: EDUSF, 2002. p. 115-129.

RENTSCHLER, R. Painting equality: female artists as cultural entrepreneurial marketers. **Equal Opportunities International**, Bingley, v. 26, n. 7, p. 665-677, July 2007.

RICHARDSON, R. J. (Org.). **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1999. 334 p.

ROBICHAUD, Y.; ZINGER, J. T.; LEBRASSEUR, R. Gender differences within early stage and established small enterprises: an exploratory study. **International Entrepreneurship Management Journal**, Sussex, v. 3, n. 3, p. 323-343, Sept. 2007.

ROBINSON, J.; BLOCKSON, L.; ROBINSON, S. African american women entrepreneurs and firm growth: new theoretical directions at the intersection of race, gender, and firm growth Bangladesh. In: VESPER, K. H. (Ed.). **Frontiers of entrepreneurship research**. Wellesley: Babson College, 2005. Disponível em:

<http://www.babson.edu/entrep/fer/2005FER/chapter_ii/summary_ii6.html>. Acesso em: 27 out. 2007.

ROCHA, R. A. da; CERETTA, P. S. Pesquisa qualitativa: um desafio à ciência social. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. 1 CD-ROM.

RODRIGUES, M. E.; WETZEL, U. As motivações das empreendedoras de serviços de bufês do Estado do Rio de Janeiro na decisão de iniciar o seu negócio. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

RODRÍGUEZ, M. J.; SANTOS, F. J. Women nascent entrepreneurs and social capital in the process of firm creation. **International Entrepreneurship Management Journal**, Sussex, v. 5, n. 1, p. 45-64, Mar. 2009.

ROGERS, E. M. **Diffusion of innovations**. New York: Free, 1995. 403 p.

SALVADOR. Secretaria de Agricultura, Irrigação e Reforma Agrária. **Estimativa da população 2006 e IDH dos municípios por território de identidade**. Salvador, 2007a. Disponível em: <http://www.seagri.ba.gov.br/populacao_idh_territorios.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2010.

SALVADOR. Secretaria do Planejamento do Estado da Bahia. **Cultura por município: região Sudoeste**. Salvador, 2008. Disponível em: <<http://www.sei.ba.gov.br/side/resposta.wsp?tmp.cbreg=54>>. Acesso em: 13 fev. 2010.

_____. **Índice de desenvolvimento dos municípios**. Salvador, 2006.

Disponível em:

<http://www.sei.ba.gov.br/side/frame_tabela.wsp?tmp.tabela=T164&tmp.volta=>>. Acesso em: 13 fev. 2010.

_____. **PIB municipal**. Salvador, 2007b. Disponível em:
<http://www.sei.ba.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=537&Itemid=283>. Acesso em: 18 fev. 2010.

SANDRONI, P. **Dicionário de administração e finanças**. São Paulo: Best Seller, 2000. 577 p.

_____. **Novíssimo dicionário de economia**. São Paulo: Best Seller, 1999. 650 p.

SANTANA, J. **Como entender o mundo dos negócios**: qualidades do empreendedor, a empresa, o mercado. Brasília: SEBRAE, 1993. 64 p.

SANTOS, V. C. C. **Políticas públicas e desenvolvimento na região de Vitória da Conquista, Bahia**: recortes e redefinições territoriais na ação do estado. 2008. 196 p. Tese (Doutorado em Geografia) - Universidade Federal de Sergipe, Aracaju, 2008.

SARDENBERG, C. M. B. Estudos feministas: um esboço crítico. In: AMARAL, C. C. G. do (Org.). **Teoria e práxis dos enfoques de gênero**. Salvador: REDOR, 2004. p. 17-40.

_____. Sangrias, tabus e poderes: a menstruação numa perspectiva sócio-antropológica. **Revista Estudos Feministas**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 2, p. 314-344, 1994.

SARDENBERG, C. M. B.; COSTA, A. A. A. Feminismos, feministas e movimentos sociais. In: BRANDÃO, M.; BINGHEMER, M. C. (Org.). **Mulher e relações de gênero**. São Paulo: Loyola, 1994. p. 81-113.

SCAVONE, L. Estudos de gênero: uma sociologia feminista? **Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 16, n. 1, p. 288-290, jan./abr. 2008.

SCHEIN, V.; MUELLER, R.; JACOBSON, C. The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics among college students. **Sex Roles**, New York, v. 20, n. 1/2, p. 103-110, 1989.

SCHIEBINGER, L. Introdução. In: _____. **O feminismo mudou a ciência?** Bauru: EDUSC, 2001. p. 19-49.

SCHINDEHUTTE, M.; MORRIS, M.; BRENNAN, C. Female entrepreneurs and their children: implications for family life, career aspirations and entrepreneurial perceptions. In: VESPER, K. H. (Ed.). **Frontiers of entrepreneurship research**. Wellesley: Babson College, 2001. Disponível em: <<http://www.babson.edu/entrep/fer/Babson2001/IV/IVF/IVF.htm>>. Acesso em: 24 out. 2007.

SCHUMPETER, J. A. Economic theory and entrepreneurial history. **Revista Brasileira de Inovação**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 2, p. 203-224, jul./dez. 2002.

_____. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982. 170 p. (Coleção Os Economistas).

SCHWARTZ, E. B. Entrepreneurship: a new female frontier. **Journal of Contemporary Business**, Seattle, v. 5, n. 1, p. 47-76, 1976.

SCOTT, J. W. Enigma da igualdade. **Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 13, n. 1, p. 11-30, jan./abr. 2005.

_____. Gênero: uma categoria útil de análise histórica. **Educação e Realidade**, Porto Alegre, v. 16, n. 2, p. 5-22, jul./dez. 1990.

SEGNINI, L. R. P. Aspectos culturais nas relações de gênero e a questão da produtividade em tempos de trabalho flexível e qualidade total. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. p. 184-200.

SERNA, M. G. La actividad empresarial femenina em México: las últimas 3 décadas. **Revista El Mercado de Valores**, Ciudad del México, ano 62, n. 1, p. 3-12, ene. 2002.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Mulheres apresentam casos de sucesso na gestão rural**. Porto Alegre, 2008. Disponível em: <<http://sebraers2.interjornal.com.br/noticia.kmf?noticia=7650285&canal=226>>. Acesso em: 19 fev. 2010.

SEXTON, D. L.; BOWMAN-UPTON, N. Female and male entrepreneurs: psychological characteristics and their role in gender-related discrimination. **Journal of Business Venturing**, New York, v. 5, n. 1, p. 29-36, Jan. 1990.

SEXTON, D. L.; KENT, C. A. Female executives and entrepreneurs: a preliminary comparison. In: VESPER, K. H. (Ed.). **Frontiers of entrepreneurship research**. Wellesley: Babson College, 1981. p. 40-55.

SHELTON, L. M. Female entrepreneurs, work-family conflict, and venture performance: new insights into the work-family interface. **Journal of Small Business Management**, Bingley, v. 44, n. 2, p. 285-297, Apr. 2006.

SHIN, S.; KLEINER, B. H. The psychological effects of working in a racially hostile environment. **International Journal of Sociology and Social Policy**, Hull, v. 21, n. 8/10, p. 59-64, Dec. 2001.

SILVA, J. V. A. A relação trabalho e família de mulheres empreendedoras. **Revista Perspectiva Contemporânea**, Campo Mourão, v. 1, n. 1, p. 1-18, jan./jul. 2006.

SIMON, H. **Comportamento administrativo**: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. Rio de Janeiro: FGV, 1979. 277 p.

SINGH, G.; BELWAL, R. Entrepreneurship and SMEs in Ethiopia: evaluating the role, prospects and problems faced by women in this emergent sector. **Gender in Management and International Journal**, New York, v. 23, n. 2, p. 120-136, 2008.

SIQUEIRA, M. J. T. Sobre o trabalho das mulheres: contribuições segundo uma analítica de gênero. **Revista Psicologia, Organizações e Trabalhos**, Florianópolis, v. 2, n. 1, p. 11-30, jan./jun. 2002.

SISSA, G. Filosofias do gênero: Platão, Aristóteles e a diferença dos sexos. In: DUBY, G.; PERROT, M. (Org.). **História das mulheres no ocidente: a antiguidade**. Porto: Afrontamento, 1990. v. 1, p. 79-123.

SMITH, A. **Riqueza das nações**. São Paulo: Ediouro, 1986. 444 p. (Clássicos de Bolso).

SMITH, N. R.; MCCAIN, G.; WARREN, A. Women entrepreneurs really are different: a comparison of constructed ideal of male and female entrepreneurs. In: VESPER, K. H. (Ed.). **Frontiers of entrepreneurship research**. Wellesley: Babson College, 1982. p. 68-76.

SORJ, B. O feminismo na encruzilhada da modernidade e pós-modernidade. In: COSTA, A. de O.; BRUSCHINI, C. **Uma questão de gênero**. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1992. p. 15-23.

SOUZA, A. R. de. Perfil da gestão da escola pública no Brasil: um estudo sobre os diretores escolares e sobre aspectos da gestão democrática. **Revista Iberoamericana de Educación**, Madrid, v. 49, n. 2, 2009. Disponível em: <<http://www.rieoei.org/deloslectores/2852Souza.pdf>>. Acesso em: 22 fev. 2010.

SOUZA, J. L. M. de; FRIZZONE, J. A. Simulação do preço da saca de café beneficiado em um modelo aplicado ao planejamento de projetos de irrigação para a cultura do cafeeiro. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE PESQUISA EM CAFEICULTURA IRRIGADA, 6., 2003, Araguari. **Anais...** Araguari: UFPR, 2003. Disponível em: <http://www.moretti.agrarias.ufpr.br/publicacoes/re_2003_araguari_1.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2009.

STEVENSON, L. Against all odds: the entrepreneurship of women. **Journal of Small Business Management**, Milwaukee, v. 24, n. 4, p. 30-36, Oct. 1986.

_____. Some methodological problems associated with researching women entrepreneurs. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 9, n. 4/5, p. 439-446, Apr. 1990.

STILL, L. V.; WALKER, E. A. The self-employed woman owner and her business: an Australian profile. **Women in Management Review**, Bingley, v. 21, n. 4, p. 294-310, 2006.

STROPASOLAS, V. L. O valor (do) casamento na agricultura familiar. **Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 12, n. 1, p. 253-267, jan./abr. 2004.

SZMRECSÁNYI, T. Apresentação. **Revista Brasileira de Inovação**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 2, p. 201-202, jul./dez. 2002.

TAKAHASHI, A. R. W.; GRAEFF, J. F. Empreendedorismo, gestão feminina e planejamento estratégico em MPÊs: uma análise preliminar do perfil no setor educacional de Curitiba, PR. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 8., 2005, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA-USP, 2005. 1 CD-ROM.

TAKAHASHI, A. R. W.; GRAEFF, J. F.; TEIXEIRA, R. M. Planejamento estratégico e gestão feminina em pequenas empresas: o caso das escolas particulares em Curitiba, Paraná. **Organização & Sociedade**, Salvador, v. 13, n. 39, p. 29-44, out./dez. 2006.

TAMBUNAN, T. Entrepreneurship development: smes in Indonesia. **Journal of Developmental Entrepreneurship**, Syracuse, v. 12, n. 1, p. 95-118, Jan. 2007.

TERJESEN, S. Senior women managers' transition to entrepreneurship: leveraging embedded career capital. **Career Development International**, Bingley, v. 10, n. 3, p. 246-259, Sept. 2005.

THOMPSON, P. Problems of method in oral history. **Oral History Journal**, London, v. 1, n. 4, p. 14-17, 1971.

TIMMONS, J. A. The entrepreneur. In: _____. **The entrepreneurial mind**. Andover: Brick House, 1989. p. 19-29.

TORRES, C. R. V.; SANTOS, M. A. dos. A educação da mulher e a sua vinculação ao magistério. In: FAGUNDES, T. C. P. C. (Org.). **Ensaio sobre gênero e educação**. Salvador: UFBA, 2001. p. 129-142.

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

VASCONCELOS, I. F. G. de; VASCONCELOS, F. de; MASCARENHAS, A. O. Batom, pós de arroz e microchips: o falso paradoxo entre as dimensões masculina e feminina nas organizações e a gestão de pessoas. **Organização & Sociedade**, Salvador, v. 11, n. 31, p. 119-134, set./dez. 2004.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006. 288 p.

VERHEUL, I. Commitment or control?: human resource management practices in female and male-led businesses. In: VESPER, K. H. (Ed.). **Frontiers of entrepreneurship research**. Wellesley: Babson College, 2003. Disponível em: <<http://www.babson.edu/entrep/fer/BABSON2003/XXVI/XXVI-S5/XXVI-S5.html>>. Acesso em: 13 out. 2007.

VERHEUL, I.; THURIK, A. R. Explaining the entrepreneurial activity rate of women: a macro-economic view bangladesh. In: VESPER, K. H. (Ed.). **Frontiers of entrepreneurship research**. Wellesley: Babson College, 2003. Disponível em: <<http://www.babson.edu/entrep/fer/BABSON2003/XXVI/XXVI-S3/XXVI-S5.html>>. Acesso em: 12 out. 2007.

VIANA, G.; FRANCO NETTO, F. Caso Brasil: dimensões positivas do empreendedorismo e gestão de pequenas empresas. **Revista Eletrônica Lato Sensu**, Guarapuava, ano 2, n. 1, jul. 2007. Disponível em: <http://web03.unicentro.br/especializacao/revista/edicao2/sociais/CS_CasoBra.pdf>. Acesso em: 8 set. 2008.

VIEIRA, L. M. R. Dinâmica demográfica e econômica das regiões da Bahia. **Bahia Análise e Dados**, Salvador, v. 16, n. 3, p. 461-468, 2007.

VILLANUEVA, J.; PAVONE, C. The effect of entrepreneurial motives on growth: a study of women entrepreneurs. In: VESPER, K. H. (Ed.). **Frontiers of entrepreneurship research**. Wellesley: Babson College, 2006. Disponível em: <http://www.babson.edu/entrep/fer/2006FER/chapter_xi/summary_xi_6.html>. Acesso em: 23 out. 2007.

VITÓRIA DA CONQUISTA. Prefeitura Municipal. **A cidade: história**. Vitória da Conquista, 2008. Disponível em: <<http://www.pmvc.com.br/v1/pmvc.php?pg=content&id=9>>. Acesso em: 13 fev. 2010.

VITÓRIA DA CONQUISTA. Secretaria Municipal de Educação. **Educação infantil e fundamental**. Vitória da Conquista, 2009. Não paginado.

WAGNER, A. et al. Compartilhar tarefas?: papéis e funções de pai e mãe na família contemporânea. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 21, n. 2, p. 181-186, maio/ago. 2005.

WAGNER, J. What a difference a y makes: female and male nascent entrepreneurs in Germany. **Small Business Economics**, Dordrecht, v. 28, n. 1, p. 1-21, Jan. 2007.

WALKER, E. A.; WEBSTER, B. J. Gender, age and self-employment: some things change, some stay the same. **Women in Management Review**, Bingley, v. 22, n. 2, p. 122-135, Feb. 2007.

_____. Management competencies of women business owners.

Entrepreneurship Management, San Francisco, v. 2, n. 4, p. 495-508, Dec. 2006.

WATKINS, J.; WATKINS, D. S. The female entrepreneur: her background and determinants of business choice: some British data. In: VESPER, K. H. (Ed.). **Frontiers of entrepreneurship research**. Wellesley: Babson College, 1983. p. 271-288.

WATSON, J. Revisiting the female under-performance hypothesis. In: VESPER, K. H. (Ed.). **Frontiers of entrepreneurship research**. Wellesley: Babson College, 2002. Disponível em: <http://www.babson.edu/entrep/fer/BABSON2002/VI/VI_S6/VI_S6.htm>. Acesso em: 27 out. 2007.

WEBER, M. **A ética protestante e o “espírito” do capitalismo**. São Paulo: Companhia das Letras, 2004. 288 p.

WEEKS, J. R.; SEILER, D. **Women’s entrepreneurship in Latin America: an exploration of current knowledge**. Washington: Inter-American Development Bank, 2001. 33 p.

WELCH, C. L.; WELCH, D. E.; HEWERDINE, L. Gender and export behaviour: evidence from women-owned enterprises. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 83, n. 1, p. 113-126, Jan. 2008.

WELTER, F. et al. Social capital and women entrepreneurship in fragile environments: does networking matter? In: VESPER, K. H. (Ed.). **Frontiers of entrepreneurship research**. Wellesley: Babson College, 2004. Disponível em: <http://www.babson.edu/entrep/fer/fer_2004/web-content/Section%20III/S4/III-S4_Text.html>. Acesso em: 24 out. 2007.

WHITE, B.; COX, C. A comparison of the characteristics of female managers and female entrepreneurs. **Women in Management Review**, Bingley, v. 6, n. 2, p. 8-22, 1991.

WILKENS, J. **A mulher empreendedora: como iniciar o seu próprio negócio**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989. 338 p.

WILSON, F. M. et al. Stephen bank loan officers’ perceptions of business owners: the role of gender. **British Journal of Management**, Chichester, v. 18, n. 2, p. 154-171, Feb. 2007.

WILSON, F. M.; KICKUL, J.; MARLINO, D. Gender, entrepreneurial self-efficacy, and entrepreneurial career intentions: implications for entrepreneurship education. **Entrepreneurship Theory and Practice**, New York, v. 31, n. 3, p. 387-406, May 2007.

WINN, J. Women entrepreneurs: can we remove the barriers? **International Entrepreneurship and Management Journal**, Sussex, v. 1, n. 2, p. 381-397, June 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205 p.

ZAPALSKA, A. A profile of woman entrepreneurs and enterprises in Poland. **Journal of Small Business Management**, Milwaukee, v. 35, n. 4, p. 76-83, Oct. 1997.

ANEXOS

ANEXO A – Termo de compromisso/consentimento pós-informado

O presente termo destina-se a esclarecer ao participante da pesquisa intitulada provisoriamente de “Relações de gênero e ação empreendedora de mulheres empresárias”, sob a responsabilidade da pesquisadora ALMIRALVA FERRAZ GOMES, aluna do Curso de **Doutorado em Administração da Universidade Federal de Lavras**, orientanda do Prof. Dr. Juvêncio Braga de Lima e da Profa. Dra. Mônica Carvalho Alves Cappelle (co-orientadora), os seguintes aspectos:

1. A pesquisa tem como objetivo principal compreender a ação empreendedora de mulheres empresárias de diferentes segmentos empresariais na cidade de Vitória da Conquista perpassada pelas relações de gênero.
2. A metodologia utilizada no desenvolvimento da pesquisa será o Estudo de Caso.
3. Os participantes da pesquisa tomarão parte nesta como informantes, cujas declarações serão colhidas por meio de entrevistas orais gravadas e em seguida transcritas em texto para posterior análise de seu conteúdo.
4. Fica garantido o anonimato dos informantes, bem como o sigilo de informações.
5. A pesquisadora firma o compromisso de, em qualquer momento da pesquisa, fazer quaisquer esclarecimentos adicionais aos participantes.
6. Fica claro que a participação dos sujeitos da pesquisa é voluntária e livre de qualquer forma de remuneração.
7. Os resultados advindos da pesquisa serão utilizados unicamente para fins científicos e acadêmicos.

CONSENTIMENTO PARA PARTICIPAÇÃO:

Como informante desta pesquisa, eu estou de acordo com a participação no estudo descrito acima. Eu fui devidamente esclarecido(a) quanto os objetivos da pesquisa e aos procedimentos aos quais serei submetido(a). A pesquisadora me garantiu disponibilizar qualquer esclarecimento adicional que eu venha solicitar durante o curso da pesquisa. Também me foi garantido o anonimato e o sigilo dos dados referentes à minha identificação. Fui ainda esclarecido(a) de que a minha participação neste estudo não me trará nenhum benefício econômico.

Nome do(a) Participante _____

Assinatura do(a) Participante

COMPROMISSO DO PESQUISADOR

Afirmo aqui que discuti as questões acima apresentadas com cada participante do estudo.

Vitória da Conquista, Data: ____/____/____

Assinatura do Pesquisador

ANEXO B – Roteiro de entrevista (Empresária)

DADOS PESSOAIS

1. Nome
2. Data de nascimento
3. Naturalidade
4. Quantidade de irmãos e posição na família
5. Ocupação dos pais
6. Estado civil quando iniciou o negócio e atualmente
7. Condição em que se encontrava quando entrou no negócio (Solteira/com filhos em idade escolar ou independentes/viúva etc.)
8. Formação profissional quando iniciou o negócio
9. Grau de escolaridade quando iniciou o negócio e atualmente
10. Tempo de atuação neste negócio
11. Área de atuação antes de iniciar o negócio
12. Participação do seu capital na empresa em porcentagem (%)
13. Primeiro trabalho

DADOS DA EMPRESA

1. Nome da empresa
2. Ano de fundação
3. Número de sócios da empresa quando iniciou o negócio e atualmente
4. Origem do capital inicial (Empréstimos familiares, Empréstimos bancários, Empréstimos de terceiros, Economias pessoais)
5. Nº de funcionários quando iniciou o negócio e atualmente
6. Nº de alunos (escola) ou Produtividade (características e volume da produção, por ex.: nº de pés de café ou nº de cabeças de gado no caso do agronegócio) quando iniciou o negócio e atualmente.
7. Fale de como é o dia-a-dia da empresa.
8. Quantas horas, em média, trabalha por dia?
9. Você consegue conciliar e de que forma seu trabalho com suas atividades domésticas, cuidados pessoais, educação dos filhos etc.?
10. Quem cuidava (cuida) de seus/suas filho/a de forma mais predominante? Como era (é) organizado o cuidado de seus/suas filho/as quando você e/ou companheiro(a) trabalham?

TRAJETÓRIA DA EMPRESÁRIA

1. Conte sua história desde a infância até os dias atuais.
2. Fale como começou sua carreira como empresária. Houve influência de algum homem ou mulher? Se houve como se deu?
3. O que a levou entrar neste ramo?
4. Quais as dificuldades encontradas no dia-a-dia da empresa e como as enfrenta? Alguém a apoia? Se sim, quem (marido/parente/empregado) e como?
5. Você diria que o fato de ser mulher interfere na gestão da sua empresa?
6. Se sim, como se dá exatamente esta interferência?
7. Você acha que o fato de “ser mulher” facilita na gestão do negócio? E em que dificulta?
8. Você se sente realizada como empresária?

AÇÃO EMPREENDEDORA E GERENCIAL

Trajetoória da empresa

9. Após a implantação do negócio, quais foram os momentos de grandes mudanças da empresa?
10. O que exatamente mudou no cotidiano da empresa desde que a fundou?
11. Que fatores externos (por ex.: mudança de política governamental, taxa de câmbio, concorrência, novas tecnologias, etc.) e internos (tecnológicos, organizacionais, mercadológicos, matérias-primas, entrada de novos funcionários, chegada de novas máquinas, mudança nos processos de produção, introdução de novas metodologias de trabalho, etc.) foram determinantes para as mudanças acima mencionadas?

Aspectos organizacionais

12. Como se dá o processo de tomada de decisão na empresa?

Decide as coisas importantes sozinha

Decide as coisas importantes junto com os familiares

Decide as coisas importantes junto com gerentes

Decide as coisas importantes junto com sócios

Ouve outras pessoas quando tem que tomar decisões importantes. Se sim, quem ouve?

13. Houve mudanças importantes no tocante ao processo de tomada de decisão na história da empresa? Se sim, o que mudou e por quê?
14. Como se dão as relações com os funcionários, clientes, fornecedores e concorrentes?

Aprendizagem

15. Quais foram as principais práticas organizacionais introduzidas nos últimos anos? E qual tem sido a contribuição da adoção dessas práticas para a empresa?
16. Que práticas adotadas pela sua empresa têm sido copiadas pelos concorrentes?

Competência

17. Quais as competências você considera fundamentais para gerir este tipo de negócio? Você considera que as têm?
18. O que você considera a sua principal competência e que tem sido determinante para o sucesso do seu negócio?
19. Que fatores internos e externos foram importantes para que essas competências se tornassem realidades?

Crescimento da firma

20. Você diria que seu negócio cresceu nos últimos 5 anos ou encontra-se estabilizado? Por quê?
21. Descreva como você vê sua empresa no futuro.
22. Como é para você estabelecer os rumos de uma empresa como essa?

ANEXO C – Roteiro de entrevista (Funcionário)

DADOS GERAIS

1. Nome
2. Data de nascimento
3. Tempo de atividade na empresa
4. Função atual
5. Tempo de exercício na função atual
6. Você sempre exerceu a função atual na empresa. Se não, quais foram as funções que já exerceu?
7. É parente da empresária? Se sim, qual do o grau de parentesco?

ENTREVISTA

1. Fale um pouco da empresa da época em que você entrou nela e da empresa de hoje. O que mudou de lá para cá?
2. Conte o que você sabe sobre a história de FULANA.
3. Fale sobre o trabalho de FULANA como patroa e empresária.
4. Que imagem você tem de FULANA como empresária?
5. Como ela se relaciona no dia-a-dia da empresa com seus funcionários? E clientes? E fornecedores? E concorrentes?
6. Você diria que os funcionários participam do processo de tomada de decisão da empresa? Se sim, de que forma? Se não, por quê? Sempre foi assim?
7. A empresa preocupa-se em criar um ambiente que estimule a aprendizagem? De que forma? (Exemplifique).
8. Você diria que a empresa cresceu desde que está aqui? Se sim, de que forma você participou desse crescimento?
9. Em sua opinião, quais são as principais facilidades e dificuldades que FULANA enfrenta para conduzir e administrar a empresa?
10. Como FULANA encara as dificuldades impostas à sua gestão no dia-a-dia da empresa? Cite pelo menos uma situação difícil que ela se deparou e conte como ela lidou com tal situação.
11. Desde que trabalha aqui, você saberia identificar momentos de grandes mudanças da empresa? (Crises, sucessos, expansão, contração). Se sim, quais foram essas mudanças e em que elas implicaram?
12. Como FULANA concilia a relação trabalho e família?
13. O fato de ser mulher oferece alguma vantagem na condução do negócio? Quais?
14. O fato de ser mulher oferece alguma desvantagem na condução do negócio? Quais?
15. Qual o estilo de gestão adotado por FULANA?

16. Em sua opinião, como seria este empreendimento se um homem estivesse à frente dele?
17. Qual ou quais habilidades você considera fundamentais para o sucesso deste tipo de empreendimento? Você considera que FULANA as têm?

ANEXO D – Roteiro de entrevista (Cliente/Fornecedor)

DADOS GERAIS

1. Nome
2. Data de nascimento
3. Estimativa de tempo que é cliente/fornecedor da empresa

ENTREVISTA

4. Conte o que você sabe sobre a história de FULANA.
5. Fale sobre o trabalho de FULANA como empresária do Agronegócio ou da Educação Infantil.
6. Que imagem você tem de FULANA como empresária?
7. Como ela se relaciona com os clientes/fornecedores?
8. Você presenciou alguma situação difícil que ela se deparou. Conte como ela lidou com tal situação
9. Desde que se relaciona com a empresa, você saberia identificar momentos de grandes mudanças da empresa? (Crises, sucessos, expansão, contração). Se sim, quais foram essas mudanças e em que elas implicaram?
10. O fato de ser mulher oferece alguma vantagem na condução do negócio? Quais?
11. O fato de ser mulher oferece alguma desvantagem na condução do negócio? Quais?
12. Qual o estilo de gestão adotado por FULANA?
13. Em sua opinião, como seria este empreendimento se um homem estivesse à frente dele?
14. Qual ou quais habilidades você considera fundamentais para o sucesso deste tipo de empreendimento? Você considera que FULANA as têm?

ANEXO E – Roteiro de entrevista (Amigo)

DADOS GERAIS

1. Nome
2. Idade
3. Desde quando se relaciona com a empresária e por quê?
4. Trabalha com ela? De que forma?

ENTREVISTA

5. Conte o que você sabe sobre a história de FULANA.
6. Fale de FULANA como empresária e amiga.
7. Fale da carreira de FULANA como empresária.
8. Você tem idéia de como ela se relaciona no dia-a-dia da empresa com seus funcionários, clientes, fornecedores e concorrentes?
9. Desde que se relaciona com a empresa, você saberia identificar momentos de grandes mudanças da empresa? (Crises, sucessos, expansão, contração). Se sim, quais foram essas mudanças e em que elas implicaram?
10. Em sua opinião, quais são as principais facilidades e dificuldades que FULANA enfrenta para conduzir e administrar a empresa?
11. Como FULANA encara as dificuldades impostas pelo dia-a-dia? Você tem notícia de pelo menos uma situação difícil que ela se deparou. Conte como ela lidou com tal situação.
12. O que nela facilita sua atuação como empresária?
13. Como FULANA concilia trabalho e amizade? E a relação trabalho e família?
14. Que imagem você tem de FULANA como empresária?
15. O fato de ser mulher oferece alguma vantagem na condução do negócio? Quais?
16. O fato de ser mulher oferece alguma desvantagem na condução do negócio? Quais?
17. Em sua opinião, como seria este empreendimento se um homem estivesse à frente dele?
18. Qual ou quais habilidades você considera fundamentais para o sucesso deste tipo de empreendimento? Você considera que FULANA as têm?

ANEXO F – Histórico do desenvolvimento das empresas investigadas – Vitória da Conquista – 2009

Empresa	Início da atividade	Nº de sócios	Origem do capital	Nº de funcionários (na criação e hoje)	Nº de alunos ou Área total/Quantidade de pés de café plantados (na criação e hoje)	Participação em entidades de classe
IEA	1980	01	Empréstimo familiar	6 - 52	60 - 505	não
AAA	1987	0	Herança	1-2	60 <i>ha</i> 27 mil covas – 40 mil	Sim (Cooperativa)
Creche-escola Girassol	1994	0	Empréstimo familiar	04-26	01-96	não

Fonte: Pesquisa de campo (2009)