



**CENTRO UNIVERSITÁRIO CHRISTUS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

TATIANA MONTEIRO HOLANDA

LIDERANÇA FEMININA NO ÂMBITO DO EMPREENDEDORISMO SOCIAL

FORTALEZA

2021

TATIANA MONTEIRO HOLANDA

LIDERANÇA FEMININA NO ÂMBITO DO EMPREENDEDORISMO SOCIAL

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao curso de Administração do Centro Universitário Christus (Unichristus), como requisito parcial para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Zaíla Maria de Oliveira.

FORTALEZA

2021

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Centro Universitário Christus - Unichristus
Gerada automaticamente pelo Sistema de Elaboração de Ficha Catalográfica do
Centro Universitário Christus - Unichristus, com dados fornecidos pelo(a) autor(a)

H722l Holanda, Tatiana Monteiro.
Liderança Feminina no Âmbito do Empreendedorismo Social /
Tatiana Monteiro Holanda. - 2021.
53 f. : il.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro
Universitário Christus - Unichristus, Curso de Administração,
Fortaleza, 2021.

Orientação: Prof. Profa. Dra. Zaíla Maria de Oliveira.

1. Liderança. 2. Liderança Feminina. 3. Empreendedorismo
Social. I. Título.

CDD 658

Tatiana Monteiro Holanda

LIDERANÇA FEMININA NO ÂMBITO DO EMPREENDEDORISMO SOCIAL

Monografia apresentada ao Curso de Administração do CENTRO UNIVERSITÁRIO CHRISTUS, como requisito parcial para obtenção do Grau de Bacharel.

7,4

Média Final



Prof. Dra. Zaila Maria de Oliveira.
Orientador(a)



Prof. Dra. Maely Barreto de Sousa
Examinador(a)



Prof. Dra. Márcia Paula Chaves Vieira
Examinador(a)

Data da Aprovação: 15/01/2021

A Deus por me dar força e perseverança para não desistir desta caminhada. A minha mãe, irmão, tia Renata e avós que sempre demonstraram acreditar no sucesso desse trabalho. A minha grande amiga Vera que sempre me incentivou a estudar e acreditar no poder do estudo. E a todos os professores e amigos da faculdade que em tudo contribuíram na construção da minha jornada para que este dia chegasse.

AGRADECIMENTOS

A Deus que me concedeu forças para concluir o curso de Administração, por ser o meu Norte em todos os momentos e, principalmente, por me dar forças quando eu achei que não seria capaz de seguir na caminhada.

Em especial, agradeço a Raimundo Nonato e Raimunda Nilce que além de serem os meus avós são os meus pais de criação, à minha mãe Eliane, ao meu irmão Iranildo e à minha tia Renata que sempre priorizaram a minha educação e me incentivaram, não só enquanto estive na faculdade, mas em todos os anos da minha vida escolar; meu eterno amor e carinho.

Minha gratidão à minha gerente/amiga de trabalho Aline, que sempre flexibilizou o meu horário de trabalho para que eu pudesse ir para as aulas da faculdade a fim de eu não ser prejudicada.

À minha orientadora Zaíla, visto que sempre fez-me acreditar e a desenvolver habilidades para produzir este trabalho, sou-lhe grata pelo seu apoio.

À professora Janina Sanches que, com todo amor, ensinou-me a escrever meu primeiro artigo e mostrou-me o quão prazeroso é escrever e fazer grandes descobertas através da pesquisa científica e expor o mundo mágico aos demais pesquisadores.

Meu reconhecimento especial aos meus amigos que fiz ao longo desta caminhada, em especial, à Thaís Helena por todo amor, incentivo e apoio incondicional em todos os anos de faculdade bem como ao Breno por tudo e por tanto.

Agradeço ao corpo docente da Unichristus, pelas excelentes e completas aulas ministradas através de uma metodologia enriquecedora e cheia de caminhos e, especialmente, ao Elnivan e a Graziela que sempre estiveram disponíveis para nos direcionar da melhor maneira possível.

Por fim, agradeço a banca examinadora bem como a todos que, direta ou indiretamente, fizeram parte desta etapa decisiva em minha vida.

“Podem escandalizar-se os sociólogos e toda gente mais: para o século XXI, eu prevejo a vitória social das mulheres. As mulheres deixarão de ser o elemento secundário na sociedade e na família para assumir a vanguarda de todos os atos e de todos os acontecimentos. [...] (QUEIROZ, 1940)”.

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo analisar quais são as dificuldades da liderança feminina, embasadas nos pressupostos teóricos que as mulheres enfrentam no âmbito do empreendedorismo social, tendo em vista que a liderança é de suma importância para as organizações, visto que seu principal capital são os colaboradores. A liderança feminina é uma nova perspectiva da liderança, posto que buscam trazer suas características intrínsecas para o meio organizacional. A pesquisa realizada é um estudo de caso, de tipologia descritiva com abordagem qualitativa e estratégia de pesquisa de campo. Os dados foram coletados através de entrevistas com as sócias da empresa “La feira Orgânica” bem como com a CEO da empresa “Muda Meu Mundo”, de Fortaleza. Os resultados encontrados foram que a discriminação enfrentada pelas mulheres quando estão em posições estratégicas é um fato recorrente no mercado de trabalho, ainda mais estando ela inserida em uma sociedade patriarcal, em particular no Brasil, ela padece de preconceitos validados por códigos masculinos, enquanto busca por ascensão no trabalho, sempre tendo que provar com mais frequência e intensidade sua competência profissional, Conclui-se a mulher encontra-se ainda em um ambiente desfavorável, o qual desconhece seu potencial, garra bem como a capacidade de superar modelos de negócios e organizacionais já esgotados.

Palavras-chave: Liderança. Liderança feminina. Empreendedorismo social.

ABSTRACT

This research aims to analyze what are the difficulties of female leadership, based on the theoretical assumptions that women face in the context of social entrepreneurship, considering that leadership is of paramount importance for organizations, since their main capital is employees. Female leadership is a new perspective of leadership, as they seek to bring their intrinsic characteristics to the organizational environment. The research carried out is a case study, of descriptive typology with a qualitative approach and field research strategy. The data were collected through interviews with the partners of the company "Y" as well as with the CEO of the company "X", from Fortaleza. The results found were that the discrimination faced by women when they are in strategic positions is a recurring fact in the job market, especially since she is inserted in a patriarchal society, particularly in Brazil, she suffers from prejudices validated by male codes, while searching by ascending to work, always having to prove their professional competence more frequently and intensely, it is concluded that the woman is still in an unfavorable environment, which ignores her potential, strength as well as the ability to overcome business and organizational models already sold out.

Keywords: Leadership. Women's leadership. Social Entrepreneurship.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADROS

Quadro 1 Liderança tradicional e liderança estratégica.....	18
Quadro 2 Descreve as características de cada estilo de liderança.....	19
Quadro 3 Características do empreendedor.....	26
Quadro 4 Características do Empreendedor Social.....	28
Quadro 5 Questões da entrevista para o alcance do objetivo específico.....	35
Quadro 6 Caracterização dos sujeitos da pesquisa.....	36

FIGURAS

Figura 1 Seções da revisão literária	15
Figura 2 Etapas da metodologia.....	31

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 REVISÃO DA LITERATURA	15
2.1 Liderança	15
2.1.1 <i>Principais tipos de liderança</i>	19
2.1.5 <i>Liderança feminina</i>	22
2.1.6 <i>Habilidades da liderança feminina</i>	24
2.2 Empreendedorismo	25
2.2.1 <i>Empreendedorismo social</i>	27
2.2.2 <i>Empreendedorismo Feminino</i>	29
3 METODOLOGIA	31
3.1 Ambiente e sujeito da pesquisa	32
3.1.1 <i>Empresa Muda Meu Mundo</i>	32
3.1.2 <i>La Feira Orgânica</i>	32
3.2 Natureza da pesquisa	33
3.3 Tipologia da pesquisa	33
3.4 Instrumento, Coleta e Análise dos dados	34
4 ANÁLISE DOS DADOS	36
4.1 Perfil sócio demográfico	36
4.1.1 <i>Muda Meu Mundo</i>	36
4.1.2 <i>La Feira Orgânica</i>	37
4.2.1 <i>Trajetória de sua carreira</i>	37
4.2.2 <i>Liderança feminina no meio social</i>	38
4.2.3 <i>Criação da empresa e escolha do nome</i>	40
4.2.4 <i>Relação com os agricultores/liderados</i>	41
4.2.5 <i>Características que ajudam uma mulher a exercer a sua liderança</i>	41
4.2.6 <i>Resistência na contratação de uma mulher para liderar nas organizações</i>	42

5 CONCLUSÃO.....	43
REFERÊNCIAS	45
APÊNDICE – A.....	51
APÊNDICE – B.....	52

1 INTRODUÇÃO

A liderança feminina do século XXI se diferencia da liderança dos séculos passados não só no aspecto comportamental, mas também no sentido do reconhecimento intelectual e a busca pela aceitação da sua competência para assumir cargos altos nas organizações. Por consequência disso, são cada vez maiores os desafios enfrentados pelas mulheres dentro das organizações desde o seu início marcante na inserção da mão de obra feminina no mercado de trabalho no contexto da Revolução Industrial.

Nas lutas passadas, as reivindicações eram por melhores condições de trabalho, pois as condições eram insalubres e perigosas, o que ocasionava em frequentes protestos. Com isso, a mulher fez da liderança o seu veículo, visando mostrar efetivamente a sua capacidade de assumir altos cargos. A liderança feminina é um tema que tem despertado interesse por parte dos investigadores, haja vista ser necessário compreender o motivo pelo qual a porcentagem de mulheres nos cargos de liderança de topo é reduzida (COELHO, 2014).

Nas últimas décadas, a mulher teve o combustível da luta pelo reconhecimento e para mostrar a sua capacidade intelectual, o que culminou na ruptura de barreiras impostas pela sociedade patriarcal na qual está inserida. A luta histórica da mulher pela busca em assumir cargos que a possibilitasse liderar a fez percorrer caminhos como a sua profissionalização trazendo assim conhecimento técnico visando usá-los em sua ascensão no trabalho.

Assim, a constante busca da mulher pelo preenchimento dos espaços dentro das empresas ainda não foi conseguido com êxito, visto que, de acordo com a pesquisa realizada pela *Internatonal Businees Report* (IBR) – *Womem I Business* (2019), desenvolvida pela *Grany Thornton*¹, as mulheres ocupam apenas 25% dos cargos de liderança dentro das empresas brasileiras.

¹ A Grant Thorton é uma das maiores empresas globais de auditoria, tributos, consultoria, transações, serviços financeiros e BPS.

Quanto maior for o cargo/posição menor a presença. No que se refere a funções de alto nível, só 15% das empresas são chefiadas por uma executiva, ou seja, 85% dos cargos, de alto nível, ainda são chefiados por executivos, demonstrando assim, que ainda existe um longo caminho a percorrer para que a mulher seja efetivamente inserida e vista com equidade. No entanto, para alcançar a equidade de gênero é necessário medidas que não dependem apenas da luta diária da mulher, como a promoção de políticas públicas, conscientização da sociedade e também o aumento no número de creches, haja vista que, geralmente, a mulher assume uma jornada dupla que a impede de ascender no trabalho em razão do tempo que dispõe para dedicar-se à sua carreira.

No entanto, apesar dessas desigualdades, existem avanços, pois, ainda, de acordo com a pesquisa desenvolvida pela *Grany Thornton*, o percentual de negócios com pelo menos uma participação feminina em cargos de liderança foi num total de 93% em 2019 e no ano anterior no total de apenas 63%. Este levantamento foi realizado com 4,5 mil empreendimentos no mundo, dessa forma, embora haja um aumento exponencial da participação feminina nos novos negócios, ainda assim, observa-se e sente-se um machismo, às vezes velado ou não, no meio corporativo, atribuindo ainda o papel da mulher como mero suporte e não como protagonista.

Com o passar dos anos, a busca incessante da mulher por soluções dos desafios e crises sociais a fez encontrar soluções através do empreendedorismo, que é um dos assuntos mais abordados nos meios acadêmicos e empresariais dos últimos anos. Para Dornelas (2014) empreender pode ser definido como o ato de realizar sonhos, transformar ideias em oportunidades e agir para concretizar objetivos, gerando valor para a sociedade.

A busca pelo empreendedorismo como opção de carreira vem gerando um vasto campo de estudo, é uma das linhas de pesquisa que se destaca nas ciências sociais. Dessa forma, muitas delas buscam o empreendedorismo social, que para acontecer, utiliza como pano de fundo, o acompanhamento da evolução econômica, buscando investir no ser humano, nas suas necessidades, tais como: educação, saúde, cultura e lazer visto que a criação do empreendedorismo social busca também atender as carências da população que está esquecida, a margem da sociedade. O empreendedorismo social combina paixão por uma missão social com a imagem de

disciplina, inovação e determinação alicerçadas ao exercício da cidadania (BACKES; ERDMANN, 2009).

No Brasil, a proporção de empreendedoras em estágio inicial que criaram seus negócios por oportunidade em 2018 (55,6%) foi inferior à identificada no grupo dos homens (67,7%) demonstrando dessa forma que o número de empreendedores iniciais por oportunidade no grupo masculino supera a encontrada no feminino na maioria dos anos (GEM, 2018)². Ainda assim, a passos lentos, a mulher busca empreender com uma ligação social, o que é um grande desafio diante do meio no qual a mesma está inserida.

Diante desse cenário, a proposição deste trabalho é compreender as dificuldades enfrentadas pela liderança feminina, mais especificamente, a liderança no âmbito do empreendedorismo social, abordando, dessa forma, seu estilo, características e o seu norte de comando. A partir deste contexto, este trabalho orienta-se pela seguinte pergunta de pesquisa: Quais são as dificuldades da liderança feminina que as mulheres enfrentam no âmbito do empreendedorismo social?

O objetivo geral é identificar as dificuldades de liderança feminina no âmbito do empreendedorismo social. Como objetivos específicos tem-se: i) entender como surgiu a ideia de empreender no âmbito do empreendedorismo social para as empreendedoras; ii) compreender os fatores críticos de sucesso na liderança feminina na perspectiva das respondentes; e iii) verificar quais as dificuldades no processo de empreender na perspectiva das empreendedoras.

A liderança feminina tem sido um assunto discutido ultimamente, no entanto, existem poucas mudanças no que refere aos pressupostos existentes acerca da capacidade feminina no ato de liderar, diante disso, o presente projeto de pesquisa, reside no interesse de toda a problemática envolvendo a liderança feminina, visto que é um tema que ainda precisa ser veementemente explorado nas organizações, bem como estudado e analisado no ambiente acadêmico, objetivando a conscientização e credibilidade do papel da liderança feminina.

Do ponto de vista acadêmico, a temática estudada fornece subsídios para que ocorra o avanço do campo de estudos sobre a liderança feminina e suas características quanto o caminho da influência no meio acadêmico.

² *Global Entrepreneurship Monitor* - avaliar o comportamento das variáveis relacionadas ao empreendedorismo no Brasil, levantando informações sobre os indicadores e fatores intervenientes nessa dinâmica.

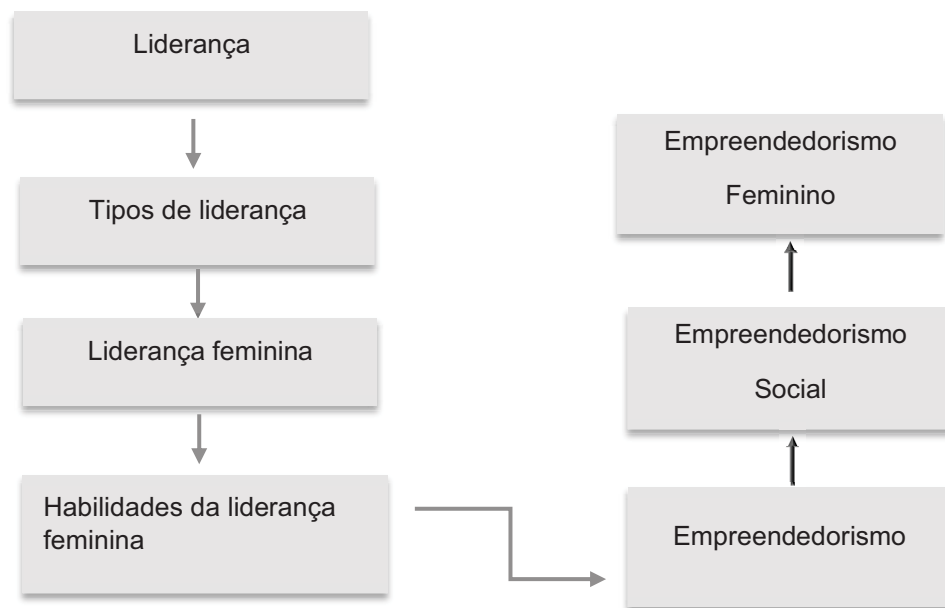
Para a sociedade, espera-se proporcionar um conhecimento mais específico sobre a liderança feminina no âmbito social, isto é, conscientizar sobre o papel da mulher no contexto do empreendedorismo, desmistificando pensamentos equivocados acerca da capacidade de liderança feminina.

Este trabalho está dividido em três seções: introdução, onde é apresentada a contextualização, objetivo geral e objetivos específicos da elaboração deste, além do seu valor no aspecto empresarial bem como acadêmico; o referencial Teórico, no qual será aprofundada a literatura e o uso dos ensinamentos para estudar e chegar às respostas dos objetivos propostos pelo trabalho acadêmico; metodologia, que exporá a maneira como o trabalho foi desenvolvido desde a pesquisa, passando pela coleta de dados bem como organização das informações; análise dos resultados, momento no qual será avaliado se as suposições lançadas no decorrer do trabalho condizem com a realidade do tema estudado e por último a conclusão.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Esta etapa compõe a base teórica a fim de construir uma discussão coerente acerca de liderança feminina e os seus desafios, posteriormente serão utilizados para embasamento e sustentação dos dados coletados na metodologia e que serão apresentados e discutidos nos resultados. Apresenta-se na Figura 1 as seções abordadas no referencial teórico:

Figura 1 Seções da revisão literária



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Busca-se, dessa forma, a base teórica objetivando a discussão coerente acerca do tema liderança feminina do âmbito do empreendedorismo social, e quais serão as descobertas na seção da metodologia.

2.1 Liderança

Há inúmeras definições acerca do termo liderança, no entanto, a tentativa de entender o fenômeno da liderança constitui uma antiga empreitada humana. A prática de liderar tem sido um assunto que, nos últimos anos, vem ganhando importância dentro da ciência da Administração, haja vista que é através da liderança

que se pode influenciar à organização, seja positiva ou negativamente, dependendo de como as empresas lidam com o assunto.

A palavra líder é derivada do inglês pré-medieval, que possui como significado a pessoa que conduz um grupo ou uma organização. A pessoa ou o grupo que faz o papel de líder influencia, guia ou conduz o comportamento de um ou mais liderados ou seguidores (MAXIMIANO, 2017).

O conceito de liderança vem sendo estudado há muito tempo por vários pesquisadores, sendo considerado algo bem complexo. Com o passar do tempo, muitos autores buscaram aprimorar seus estudos e investigações sobre a liderança, e pode-se dizer que o conceito de líder vem sofrendo diferentes abordagens (COELHO, 2014). Na Administração, a liderança é ligada à eficiência produtiva, visto que possui como pressuposto a capacidade de líderes e liderados atingirem os resultados organizacionais (CALAÇA; VIZEU, 2015).

O líder assume uma posição de destaque, desempenha um importante papel na construção de espaços nas organizações, assim como ajuda nas discussões e nos questionamentos ocorridos entre grupos, ou seja, na sua eficácia e em consequência na organização (RODRIGUES; FERREIRA; MOURÃO, 2013).

Sem hesitação, liderar é uma ferramenta que pode ser um norte para as empresas, por isso, antes de tentarmos entender como a liderança pode influenciar uma organização em algum sentido, é crucial que entendamos o conceito de liderança, visto que a liderança é: “O processo que influencia os seguidores a atingirem as metas e objetivos por meio de ações direcionadas pela estratégia do negócio” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 359), e é considerada por muitos o papel mais importante da gerência dentro das organizações (MEN; STACKS, 2013).

Liderar não envolve apenas alinhar todas as decisões com a equipe e repreender quando necessário, mas também se trata de conseguir resultados, envolve mais do que ser colocado no posto de liderança, visa, sobretudo, desenvolver habilidades além das existentes bem com adaptar-se ao estilo e aos requisitos deste papel (ELY; KOLB, 2013), envolve obter e fortalecer uma identidade de liderança (BUCHSBAUM; BUCHSBAUM, 2012).

O contexto de liderança não se relaciona ao papel formalmente designado, tendo em vista que o líder exerce influência estando em um cargo de chefia ou não, visto que são as suas características que contam no final de contas (GRAMKOW, 2016).

O líder deve ser capacitado para alcançar os objetivos através de seus liderados, por isso, dependendo do liderado e da ocasião, o líder comanda, direciona, analisa e persuade atuando de diversas maneiras. Sempre busca dá exemplos de cunho pessoal, divide os problemas e delega as ações e recolhe os resultados. Modifica à sua maneira de liderar de acordo com o liderado, buscando, dessa forma, sempre o êxito dos objetivos estabelecidos pela organização (LACOMBE, 2012).

Além disso, o líder eficaz não nasce pronto e não existem fenômenos que transformem pessoas que não possuem condições para tal em líderes bem sucedidos (BERGAMINI, 2012). A liderança possui um papel crucial no processo de mudança, dessa forma, sem que haja o comprometimento dos líderes torna-se inviável a realização de transformações na organização, visto que é a figura do líder que desafia para isso, haja vista que ele possui habilidades essenciais, tais como identificar boas ideias, criar cenários de oportunidades, combater as dificuldades existem, visando, assim, alcançar o seu objetivo (ARRUDA; CHRISÓSTOMO; RIOS, 2010).

Parjanen (2012) define que são os líderes que possuem a capacidade de influenciar a criatividade quando permitem ao grupo de trabalho o desenvolvimento de diversas habilidades, fomentando novas ideias, conseguindo a confiança dos liderados, visando o comprometimento com o trabalho e com a comunicação, ao mesmo tempo em que os membros construtivamente desafiam as ideias uns dos outros. Liderança é a capacidade de executar influência sobre os indivíduos e grupos; essa influência é crucial no propósito do time bem como a que missão da empresa seja alcançada. O papel da liderança viabiliza que as pessoas estejam unidas, mesmo que não estejam necessariamente próximas fisicamente (VERGARA, 2012).

A liderança no que se refere a decisão nas organizações, deve ser tomada levando em consideração as particularidades de cada empresa, buscando diminuir o aparecimento de conflitos, trazendo assim o aumento da produtividade e gerando bons resultados (NAJJAR, 2012).

Dessa forma, liderar não diz respeito apenas a realização dos sonhos de cada líder, mas sim a habilidade de compartilhá-la com seus liderados, visto que é um poder que transforma uma empresa, faz a equipe brilhar e a empresa prosperar, atingindo seus objetivos (PEREIRA, 2014).

Chiavenato e Sapiro (2010) relatam que a liderança atualmente possui diferenças consideráveis em relação à atuação da liderança passada, tanto no

tratamento com os seus liderados quanto no que se refere ao seu desempenho dentro da empresa, tal como mostra o Quadro 1.

Quadro 1 Liderança tradicional e liderança estratégica

Traços tradicionais da liderança	Qualidade da liderança estratégica
Conformidade	Espírito criativo e inovador
Autoritarismo	Assimilador, aprendiz e coreógrafo
Heroico – centro da atenção	Compartilha poder e atenção
Delegador e hierárquico	Condutor e alavancador
Especialização em áreas tradicionais	Expertise em várias áreas
Conhecimento extensivo da indústria	Experiência em muitas indústrias
Posse de um cargo a longo prazo	Portfólio de vários conhecimentos
Alto controle e comando	Empowerment e patrocinador
Orientação doméstica e internalizada	Perspectiva global e sistêmica
Cria consenso quando necessário	Cria coalizões e fomenta colaboração
Conhecimento íntimo da organização	Conhecimento íntimo do cliente
Atenção nos concorrentes	Conhecimento dos concorrentes
Isolado, separado, indiferente	Acessível, próximo, apoiador.

Fonte: Chiavenato (2010, p. 276).

No Quadro 1, verifica-se que o líder estratégico apresenta “qualidade da liderança estratégica”, visto que é aberto a mudanças, flexível e que busca manter um relacionamento mais próximo das pessoas que o rodeia, assim o líder vai conquistando a confiança dos seus liderados; não mais apenas possui autoridade, como destacado nos traços tradicionais de liderança.

2.1.1 Principais tipos de liderança

Segundo White e Lippitt (1995, apud CHIAVENATO, 2005), encontra-se na abordagem dos estilos de liderança três estilos básicos: autocrática, liberal (*laissez-faire*) e a democrática.

Cada estilo de liderança atua de forma distinta dentro das organizações sob a atuação e desempenho dos profissionais em suas atividades. Dessa forma, é significativo que o gestor se preocupe em observar a situação na qual está inserido e escolher o estilo de liderança mais viável, de acordo com a maturidade dos profissionais que comanda e o tipo de atividade executada (SEBRAE, 2020).

Adotar um ou mais estilos de liderança é crucial, visto que cada empresa possui uma cultura organizacional particular. Dessa forma, entender que estilo de liderança adotar para a cada situação se faz necessário o conhecimento das características de cada uma, conforme mostra o Quadro 2.

Quadro 2 Descreve as características de cada estilo de liderança

Cronograma de trabalho	Liderança Autocrática	Liderança Democrática	Liderança Liberal
Tomada de Decisões	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder.	Total liberdade para a tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.
Programação dos trabalhos	O líder determina providências para a execução das tarefas, uma por vez, na medida em que são necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O próprio grupo esboça providências e técnicas para atingir o alvo com o aconselhamento técnico do líder. As tarefas ganham novos contornos com os debates.	A participação do líder no debate é limitada apresentando apenas alternativas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que solicitada.
Divisão do trabalho	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus próprios colegas.	Tanto a divisão das tarefas quanto a escolha dos colegas ficam por conta do grupo. Com absoluta falta de participação do líder.
Participação do Líder	O líder pessoal e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um.	O líder procura ser membro normal do grupo. É objetivo e estimulada com fatos, elogios ou críticas.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar o curso das coisas. Faz apenas comentários quando perguntado.

Fonte: Chiavenato (2005, p. 187).

Tal como pode ser verificado no Quadro 2, entende-se que o líder tem que se adaptar à cultura da organização também, visto que é uma pluralidade, para isso, existem os tipos de liderança para que o líder tenha um leque de opções para escolher de forma contingencial. Deve-se antes de mais nada realizar uma análise do cenário de todos os envolvidos e por fim chegar a uma escolha de liderança que seja mais viável.

2.1.1.1 Liderança democrática

O gênero feminino costuma aderir, normalmente, ao modelo democrático em sua liderança. Costuma encorajar a cooperação de sua equipe, compartilhar informações, estimular a autovalorização de seus liderados [...]; opta-se por liderar por meio da inclusão, confiando em seu carisma e suas habilidades interpessoais para influenciar os outros (BUCHSBAUM; BUCHSBAUM, 2012).

O modelo democrático faz ambientes de alto desempenho, haja vista que com o compartilhamento das responsabilidades torna a equipe corresponsável e se sinta parte de uma construção coletiva. No entanto, se a equipe for inexperiente tende a não desempenhar bem e acabar prejudicando os resultados. Então, tal modelo é mais recomendado quando existe uma maior senioridade, pois melhor é o aproveitamento da experiência coletiva (LADEIA, 2013).

Entende-se que o estilo democrático faz referência à orientação para as pessoas, busca enxergar as pessoas que possuem uma maior sensibilidade, tem uma percepção de que o indivíduo merece atenção, ser ouvido, buscando assim um alinhamento do colaborador para com a organização.

Liderados submetidos à liderança democrática mostram uma qualidade superior de trabalho. Tal resultado traz um clima de satisfação, integração, responsabilidade e comprometimento para com todos que fazem parte da organização (SEBRAE, 2020).

2.1.1.2 Liderança Autocrática

Este modo de liderar, tem sido menos encontrado aos longos dos anos, visto que só enfatiza a figura do líder, conseqüentemente centralizando totalmente a sua autoridade. Nesse estilo, o líder julga-se indispensável, revelando que somente

sua maneira de liderar é a forma correta. Toma uma postura muitas vezes paternalista, dividindo pouco serviço, tomando as decisões, mantendo todo o controle e responsabilidade (MELO, 2013).

Quanto maior for o poder de decisão no líder, mais autocrático é o seu modo de liderar. Diversas maneiras do comportamento autocrático abrangem prerrogativas da gerência, como as decisões que independem de participação ou aceitação. O estilo autocrático pode degenerar e tornar-se patológico, transformando-se no autoritarismo (MAXIMIANO, 2010).

Neste tipo de liderança a obediência é uma precedência, ocasionando a vinculação total e dependência dos colaboradores, almeja sempre fazer o uso do seu poder, controlando os colaboradores com seu comportamento, preocupa-se em fazer com que eles correspondam às ordens. O líder autocrático habitua-se ser chefiar, dá ordens buscando obediência absoluta dos colaboradores, bem como de ser temido pelo grupo - que só trabalha quando ele está presente (SEBRAE, 2020).

2.1.1.3 Liderança Liberal

Não existe inspeção, os colaboradores são seus próprios alvos bem como padrões de desempenho. O líder não possui autoridade, fica como alguém apenas à disposição, nessa liderança o líder dá uma pequena direção e maior autonomia. Normalmente é o estilo para líderes que se ausentam com frequência ou que estão ali para “tampar buraco” (ALABY, 2005, p. 23).

Nesse estilo de liderança, o líder não contribui com as decisões, deixando, dessa forma, que sejam tomadas pelo grupo, como consequência os liderados sentem-se desprotegidos, desvalidos, sem auxílio, ou seja, o líder não cumpre o seu papel que “é conduzir seu pessoal de onde eles estão para onde eles ainda não estiveram” (KISSINGER 1923 apud BUCHSBAUM P; BUCHSBAUM M. 2012, p. 114).

O líder só ajuda quando for solicitado, tendo em vista que confia plenamente no trabalho dos seus liderados. Parte-se do pressuposto que os liderados estão em uma fase madura e que estão devidamente aptos para desenvolver as tarefas pertinentes à sua função sem que haja a utilidade do monitoramento do seu líder. No entanto, com o passar do tempo, pela falta do acompanhamento, da necessidade da prestação de contas, o grupo tende a possuir uma baixa

produtividade, além do alto nível de individualismo no seu desempenho (SEBRAE, 2020).

2.1.1.1.4 Liderança feminina

A presença da mulher na liderança de muitas empresas trouxe efetivas mudanças, visto que teve significativas contribuições tendo, dessa forma, um novo modelo de gestão por competência nas organizações.

A inserção das mulheres se deu por conta de três aspectos em diversos espaços: o grau de instrução dessa população, taxa de fecundidade em declínio e aumento do número de famílias lideradas por mulheres (KANAN, 2010).

Existem dificuldades no que diz respeito em conciliar o trabalho com os compromissos domésticos, e mostra, também, que a chegada de um filho afeta consideravelmente a carreira profissional das mulheres, tanto positiva quanto negativamente, uma vez que as responsabilidades aumentam com uma jornada dupla de trabalho (ROCHA COUTINHO; COUTINHO, 2011). A discriminação, o preconceito e a dificuldade em equilibrar família e trabalho estão presentes no cotidiano da mulher (HRYNIEWICZ; VIANA, 2018).

Outro fator que gera desvantagens na liderança feminina é a própria insegurança das mulheres em si mesmas. Outrora eram os homens que questionavam a competência das mulheres, entretanto, atualmente são elas mesmas que não acreditam tanto em si quanto deveriam. “Quando pensam em se candidatar a uma promoção, as mulheres precisam ter certeza de que têm 100% das atribuições exigidas. Se tiverem 99%, nem cogitarão almejar o cargo” (SANDOVAL, 2015, p. 44).

Além de tantos desafios que as mulheres enfrentam ainda consta o fato de precisarem provar que são capazes de assumir cargos de liderança com competência igual ou excedente a dos homens. A sociedade, em geral, ainda é muito conservadora, as mulheres que almejam chegar no topo da liderança necessitam quebrar muitas barreiras pré-existentes (AMORIAM, 2009, apud COELHO, 2014).

É notório o talento feminino, quando surge uma empresa parece que já vem sob medida para as habilidades das mulheres, isso traz um grande desafio visto que tem a questão da personalidade feminina de exibir e encontrar o seu ponto de equilíbrio entre segurança e o seu lado feminino, sua competitividade, fatos, solicitude e sentimentos (KETS DE VRIES, 1997, apud TONANI, 2011).

Há muitas mulheres que lutam ativamente contra o preconceito existente, buscando, assim, demonstrar para a sociedade de modo geral que as atividades a priori exclusivas para homens podem ser executadas com a mesma competência pelas mulheres, e que não é o gênero que define a capacidade técnica do indivíduo (QUERINO; DOMINGUES; LUZ, 2013).

Os estereótipos acerca das mulheres as obrigam a provar constantemente a aptidão comportamental e tecnicamente para merecer a posição de liderança, o que gera, com todo esse desgaste, pressão, ansiedade e stress (SANTOS; PERES; BRANDÃO, 2018).

Em vista do preconceito existente, a líder feminina traz características que as diferenciam significativamente da liderança masculina, visto que são diferenças que agregam benefícios múltiplos para as organizações.

Note que a liderança atual engloba colaboração, relacionamento e cultivo de talentos. Essas são características femininas, visto que as masculinas estão mais focadas em individualismo, competitividade e agressividade, deixando um gap enorme que poderia ser preenchido pelas habilidades interpessoais femininas, afinal o mundo corporativo atual precisa cada vez mais das habilidades de relacionamento, inteligência emocional, sensibilidade ao cuidar de talentos, bem como habilidades de escuta, colaboração e parceria na busca de uma organização mais humanizada (MANDELLI, 2015, p.19).

Por conta dessas características mencionadas por Mandelli, a mulher coopera significativamente dentro das organizações. Com as suas inúmeras habilidades, as mulheres percebem as necessidades de suas equipes, facilidade em resolver várias coisas paralelamente, mostrando-se competentes e eficazes. O autor menciona ainda, que as líderes femininas buscam cotidianamente melhores resultados em conjunto com os seus liderados, de forma positiva, buscam aprimorar os conhecimentos em prol dos objetivos da organização (MARTINS, 2014).

As mulheres mostram-se mais detalhistas, possuem uma visão sistêmica da empresa, conseguem desenvolver as atividades dos seus lares bem como cumprir a sua jornada de trabalho. Não raro, mesmo diante de tanta evolução social, ainda existem homens que hesitam em serem liderados por mulheres, sentem-se desconfortáveis, questionam o papel da liderança feminina e não percebem a capacidade da liderança feminina e o quanto isso é vantajoso para a organização (SILVEIRA, 2014).

Quando faz-se a análise acerca da perspectiva sobre gênero bem como trabalho, testemunha-se que apesar do discurso, os dados apontam, mesmo na economia solidária, diferentes formas de tratar a mulher, e em alguns pontos fortalecendo os preconceitos, já conhecidos, de diferenciação, tanto financeiros bem como no ordenamento das tarefas e atividades produtivas tidas como exclusivas para as mulheres desempenharem (OLIVEIRA, 2017).

2.1.1.1.5 Habilidades da liderança feminina

A mulher executiva é reconhecida por sua capacidade técnica e gerencial. No entanto, a mulher vence os seus obstáculos profissionais em paralelo com sua trajetória familiar no cuidado da casa, esposo e filhos. Buscam a visão de valorização e a igualdade dos direitos com os homens no mercado de trabalho. Destacam-se, também, no setor cooperativista, recebendo informações que podem ser úteis no gerenciamento dos negócios familiares (SCHLICKMANN; PIZARRO, 2012).

A participação da mulher no mercado de trabalho atual é um fato. A Ascensão das mulheres foi um marco no final do século passado, buscando, dessa forma, posições antes desempenhadas somente por homens. Nos dias atuais, as mulheres empreendem e inovam seus próprios negócios ou exercem cargos de chefia com elevado grau de poder em organizações maiores, provando aptidão e competência na execução de suas atividades (CIROLINI; NORO, 2008).

A mulher possui diversas habilidades, uma delas é a facilidade em cruzar o estilo de liderança feminina e o ato empreender. É importante ressaltar que normalmente a mulher possui habilidades natas para empreender, visto que a liderança empreendedora que a mulher possui é uma competência crucial para discernir as chances para empreender em ambientes incertos. “A liderança empreendedora é ainda é pouco examinada como resultado da interação entre estilos cognitivos e flexibilidade” (VIGNOCHI; LEZANA; DE ANDRADE PAINES, 2019).

A mulher moderna investe em sua carreira, muitas delas adiam o que antes era o convencional, serem mães, ou muitas vezes, acumulam essas funções, trabalham e ainda são mães e responsáveis pelo lar. Essa capacidade da mulher é vista pelas organizações como a capacidade de multiprocessamento de informações e de situações que ajudam a possuir uma visão mais sistêmica e não sequencial da realidade (FLEURY, 2013).

2.2 Empreendedorismo

O empreendedorismo existe desde as primeiras inovações humanas, mudando a realidade com o intuito de desenvolver bem como melhorar a sociedade. Empreendedorismo é a tradução da palavra inglesa *entrepreneurship*, usada para designar os estudos relativo ao empreendedor, no que se refere ao seu perfil, suas origens, suas atividades bem como a sua ação (DODABELA, 1999).

O empreendedor nada mais é do que aquele que está “entre”, ou seja, é um intermediário que viabiliza o processo de criação no sentido de criar algo novo, de valor. O processo de empreender envolve bem mais do que uma simples resolução de problema administrativo, o empreendedor obriga-se a encontrar, avaliar, trazer oportunidades, ultrapassando as forças, bem como os desafios que resistem à criação de algo novo (HISRICH, 2007). As características genéricas na conduta do empreendedor não possuem uma determinada definição, visto que, de uma forma geral, os indivíduos podem desenvolver habilidades empreendedoras diferentes (DORNELAS, 2015)

O ato de empreender para o lado social nada mais é que a criação de negócios novos, que buscam estruturas de mercado visando sanar problemas sociais bem como ambientais (CARDOSO, 2015).

Dornelas (2010), relata que o empreendedorismo é aplicado para designar a atitude do indivíduo que consegue encontrar uma oportunidade de negócio, ir atrás de capital em cima dessa ideia, tomando para si os riscos que podem vir a partir da aplicação. É concedido o papel relevante para a promoção bem como o crescimento econômico de regiões por intermédio do empreendedorismo (LINÑAN et al., 2011; SANCHEZ, 2011).

Um negócio social acontece quando os objetivos sociais são evidentes e quando os lucros são reinvestidos na comunidade e/ou negócio (BULL; RIDLEY DUFF, 2018).

O empreendedor é como um indivíduo capaz de operar em diversas atividades, estimulando, convertendo e mudando, estando intrinsecamente unidos às novidades, aproveitando as oportunidades que surgem no caminho (OLIVEIRA; TEIXEIRA FILHO, 2011). O empreendedor é o caminho para destruir e criar, o processo de empreender é considerado como um impulso essencial que sustentar a marcha do motor capitalista, visto que cotidianamente cria produtos novos,

sobrepondo-se às antigas estratégias eficazes e mais caras (SCHUMPETER, 1978 apud ARANTES; HALICKI; STANDLER, 2014).

O empreendedorismo auxilia substancialmente a economia tanto no que diz respeito ao avanço econômico quanto à produção de emprego e renda. O empreendedor contribui no desenvolvimento econômico através da inovação que introduz e pela concorrência no mercado. É plausível avaliar traços pertinentes daqueles que são considerados empreendedores, pessoas que possuem iniciativas não possuem medo de inovar (SHERMA, 2011).

Observa-se no Quadro 3 algumas características que Salim e Silva (2010) e Dornelas (2014) destacam como cruciais.

Quadro 3 Características do empreendedor

SALIM E SILVA (2010)	DORNELAS (2014)
Busca de oportunidades e iniciativa	São visionários
Persistência	Sabem tomar decisões
Aceitação de riscos (Calculados)	São indivíduos que fazem a diferença
Exigência de eficácia, eficiência e qualidade	Sabem explorar ao máximo as oportunidades
Comprometimento com o trabalho	São líderes e formadores de equipes
Trabalho baseado em Metas	São bem relacionados (networking)
Busca de informações contínuas	Assumem riscos calculados
Monitoramento e planejamento sistemático	Criam valor para a sociedade
Formação de rede de contatos – persuasão	São dedicados
Independência e autoconfiança	São otimistas e apaixonados pelo que fazem

Fonte: Adaptado de Salim e Silva (2010) e Dornelas (2014).

No Quadro 3, mostra-nos que aquele que busca empreender deverá ser capaz de realizar leitura estratégica do cenário, avaliar como prosseguir com a sua equipe, criar valor para a sociedade, além de viabilizar desafios de escolha, com tudo, sempre calcular os impactos dos riscos, tudo isso, com muita entrega, com muito trabalho e, sobretudo, comprometimento o empreendedor deverá ser otimista bem como apaixonado pela sua criação e com a crença que o seu modelo de negócio conseguirá seguir adiante com êxito.

2.2.1 Empreendedorismo social

O surgimento do empreendedorismo social foi decorrência de uma avaliação severa realizada nos sistemas econômicos neoliberais, também através de diversos dilemas sociais, resultando em um novo grupo de indivíduos de empreendedores que buscam à solução de problemas da sociedade bem como à criação de valor social (BARKI, 2015). Tornou-se, também, o empreendedorismo social, um assunto muito debatido no mundo dos negócios, e não só tem deslumbrado atenção na literatura acadêmica, como também recursos financeiros bem trazido pessoas de talento (NOGUEIRA; NOGUEIRA, 2012).

O empreendedorismo social possui a concepção de novos negócios que serão estruturas de mercado, visando, dessa maneira, a resolução de problemas socioambientais. Todavia, o autor enfatiza que o empreendedor social não busca oportunidades de negócio, ao invés disso, ele busca problemas existentes na sociedade e propõe à resolvê-los através de uma empresa lucrativa. O empreendedor social inicia o processo de mudanças na sociedade (CARDOSO, 2014).

Em virtude do crescimento da exclusão social no mundo, surgir-se, dessa maneira, empresas, em diversos segmentos, com a responsabilidade social, cujo objetivo é buscar soluções para os diversos problemas sociais, que se inicia na sustentabilidade ambiental à erradicação da miséria bem como a diminuição da desigualdade socioeconômica (BOSE, 2012).

Os empreendedores sociais refletem constantemente sobre o bem da sociedade, tentando de diversas maneiras identificar oportunidades de melhorias sociais ainda não pensadas. O empreendedor social coloca tudo que estiver ao seu alcance para conseguir executar os seus projetos, ainda que isso gere uma maior propensão de riscos, ainda assim, torna-se pequeno frete ao desejo de desenvolver projetos de mudança social (GOUVÊA; CAUTELA, 2014)

As características do empreendedorismo social são diversas, conforme mostra o Quadro 4.

Quadro 4 Características do Empreendedor Social

CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES	VALORES
Possuir cultura geral e ampla	Ter empatia	Independência	Sendo de humanidade e justiça
Compreender os conceitos de complexidade e interdependência	Identificar oportunidades (feeling)	Disposição e assumir riscos	Lealdade e honestidade
Estar atualizado sobre dilemas atuais e tendências mundiais	Ter visão de curto e longo prazo	Iniciativa e proatividade	Solidariedade
Dominar processos de criação	Saber comunicar (Falar, escutar e dialogar)	Perseverança	Ética
Possuir compreensão mercadológica e de marketing	Planejar de modo sistêmico	Resiliência	Tolerância
Conhecer os fundamentos de finanças	Analisar riscos	Crença firme e coerência	Fé no futuro
Entender os princípios de estratégia.	Construir rede de relacionamentos	Visão coletivista	Transparência e verdade
Dominar os conceitos e práticas de operações empresariais	Interagir com diferentes Stakeholders	Acreditar e respeitar as pessoas	Altruísmo
Entender a influência e a dinâmica do mundo digital	Liderar e envolver pessoas	Conciliatório	Bondade

Fonte: Cardoso (2014).

Nota-se, no Quadro 4, que o empreendedor social, além de guiado pelo propósito de ajudar na resolução de problemas da sociedade através do seu trabalho, ele precisa possuir conhecimento acerca da cultura, conhecer e compreender o cenário mercadológico, ter competências como empatia, saber desenvolver o potencial dos seus liderados, acreditar e respeitar, buscar cada vez mais ser resiliente, ter uma visão holística, além de ter valores fundamentais como altruísmo, esperança no futuro e fé para manejar os seus projetos. O empreendedor social, visando atingir o sucesso, deve saber lidar com as possíveis e quase sempre restrições financeiras, tendo o cuidado para sempre ter o bem-estar social em detrimento de interesses próprios (MIRANDA et al. 2016).

Empreendedorismo social é a ferramenta pela qual as pessoas constroem e/ou mudam as empresas, visando, dessa forma, avançar para resolver problemas sociais, tais como: a pobreza, a doença, o analfabetismo, o extermínio ambiental, o desrespeito dos direitos humanos, sempre objetivando melhorar a vida de muitos (BORNSTEIN; DAVIS, 2010). O empreendedorismo social tem sido foco de pesquisa para muitos estudiosos, visto a relevância teórica e prática, tanto no desenvolvimento e aplicação como no caminho de sustentar o incremento social além de melhorar o bem-estar em ambientes de constantes mudanças (JIÃO, 2011).

2.2.2 Empreendedorismo Feminino

A mulher busca incessantemente por novos desafios, tal ação a torna parte do empreendedorismo feminino, visto que ao mesmo tempo em que cresce a atividade empreendedora das mulheres cresce também os estudos científicos nessa área, abordagem essa que vem ganhando espaço ao longo do tempo (Gouvêa; Silveira; Machado, 2013). Mesmo que diante das desigualdades no que se refere ao gênero feminino e masculino, a mulher vem conquistando, embora a passos lentos, o seu espaço de maneira muito eficaz (AMORIM; BATISTA, 2012).

Os empreendedores são vistos com bons olhos pela sociedade, no entanto, o ato de empreendedor ainda é visto como tipicamente para o gênero masculino, principalmente, se o segmento escolhido não for associado à atividades ditas para o gênero feminino, ou seja, fala de profissões consideradas 'adequadas para mulheres (MACHADO, 2012).

É um grande desafio para essas mulheres gerenciarem seus negócios em uma atividade dita masculina e se torna mais difícil ainda quando elas empreendem cedo, ou seja, são jovens demais e não possuem expertise no setor em que atuam (APPERSTEDT; FERREIRA; SERAFIM, 2014).

Entende-se que quando a mulher decide por empreender ela sofre grandes desafios, não só pela sociedade que a cerca como também pelos seus familiares. Conforme a *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*, principal pesquisa sobre empreendedorismo no mundo, a mulher ainda empreende menos que os homens. Os dados da GEM contam com a participação de mais de 100 países ao longo de sua história. Em pesquisa publicada em 2019, feita em 49 países, incluindo o Brasil, menciona que em 2018 a proporção total de mulheres adultas no Brasil envolvidas

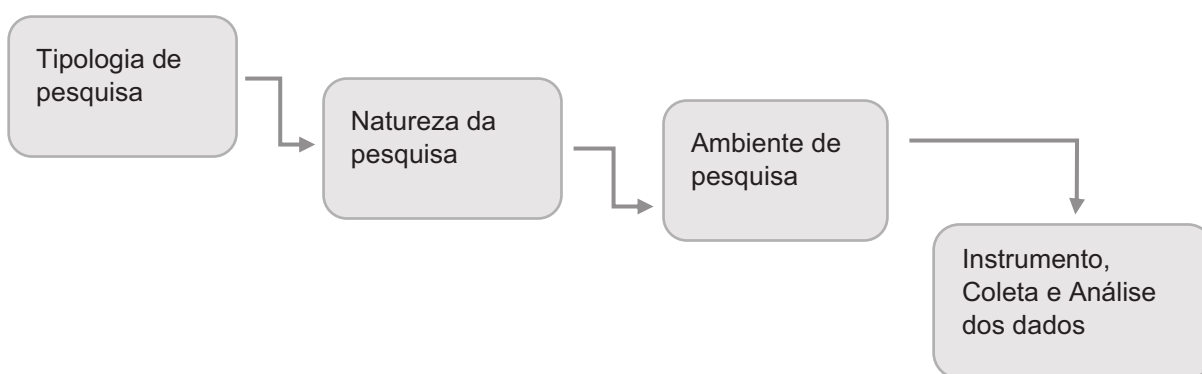
com o empreendedorismo (34,4%) foi menor em relação aos homens (41,7%). As brasileiras, apesar de possuírem uma proporção menor de “empreendedores estabelecidos” (17,2% contra 23,3% dos homens), obtiveram taxas mais próximas de “empreendedores iniciais”, com uma diferença de apenas 1,2 pontos percentuais a menos que o grupo masculino.

Dessa forma, a mulher ainda tem um longo caminho para trilhar, demonstrando a sua total capacidade de realizar grandes projetos e ajudar no desenvolvimento da sociedade, visando sempre, que não é o gênero o fator decisivo para alavancar um novo negócio, visto que a capacidade feminina a cada dia que passa vem tornando-se cada vez mais evidente, mesmo que ainda existam resistências para reconhecer isso.

3 METODOLOGIA

Esta seção contempla a apresentação dos métodos de investigação desenvolvidos para a realização do estudo, visando atingir os objetivos estabelecidos. A metodologia descreve como este trabalho foi desenvolvido. Parte-se dos objetivos para definir que tipo de método é mais apropriado para utilizar. Desse modo é sugerido que na metodologia sejam definidas as etapas da figura 2.

Figura 2 Etapas da metodologia



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Inicialmente o trabalho teve a intenção de ser realizado um estudo de caso, no entanto, houve-se a necessidade de uma adaptação, tendo em vista o advento da pandemia não foi possível, visto que as empresas não estavam funcionando. A partir deste entendimento, esta sessão disserta sobre o ambiente de pesquisa no qual serão comentados os desafios de liderar das gestoras das empresas X, que possui um modelo de negócio de impacto, haja vista que nasceu para resolver dois grandes problemas: a exploração dos agricultores familiares e o custo excessivo dos produtos orgânicos. A empresa Y, que assim como a empresa X, busca trazer para as mesas das famílias um alimento livre de agrotóxico e sempre tornando consciente que é desenvolvendo os agricultores o detalhe de sucesso para o alcance dos objetivos da empresa. Para o desenvolvimento da leitura das respostas das entrevistas, foi efetuada uma análise proposicional do conteúdo da entrevista, visto que segundo refere Bardin (2016), descreve um tipo de análise de conteúdo com um objetivo inferencial, ou seja, trabalha com o significado dos enunciados.

3.1 Ambiente e sujeito da pesquisa

Empresa: X

A empresa X possui o porte de uma microempresa, foi fundada no ano de 2016, por duas irmãs e tem como atividade principal o comércio varejista de hortifrutigranjeiros e como segunda atividade o treinamento em desenvolvimento profissional e gerencial. Seu tipo de negócio tornou-se muito impactante pelo fato do seu surgimento ter como motivo resolver dois grandes problemas ligados a alimentação: a exploração dos agricultores familiares pelo empresários que compram os seus alimentos, bem como o custo excessivo dos produtos orgânicos praticados no mercado para o consumidor final, a X é uma empresa que facilitou a acessibilidade do consumo de alimentos saudáveis para à população geral, visto que a produção dos seus alimentos não possuem agrotóxicos e ainda praticam preços mais justos.

A empresa aprendeu com os agricultores que a melhor maneira de produzir produtos saudáveis e livres de agrotóxicos e exploração é aprendendo a observar a natureza, cuidar dela e retirar o que for essencial para a vida, sem agressão, tornando mais saudável a colheita mais saudável.

A rede da empresa X capacita os agricultores e emite uma certificação em sustentabilidade, onde a sua propriedade é avaliada social, econômica e ambientalmente, a capacitação feita possui como no seu rol de conteúdo lições aplicadas por técnicos especializados *in loco*, visando abranger um número maior de agricultores capacitados, existem também a metodologia de ensino por vídeo aulas, com uma linguagem simples, acessível e práticas.

Empresa: Y

A empresa Y é uma empresa com porte de microempresa, fundada no ano de 2018, por duas sócias, possuindo como principal atividade o comércio varejista de hortifrutigranjeiros e como segunda atividade o comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios - minimercados, mercearias e armazéns. A empresa nasceu em uma noite de domingo quando as sócias decidiram empreender, com o tempo muitos outros interesses vieram – e as causas sociais e

ambientais e em aumentar a diversidade e o acesso das pessoas à alimentos orgânicos!

Mas isso não poderia ser feito de uma maneira comum, visto que só com um ciclo virtuoso estariam também alimentando alma e coração! Por isso, valorizou-se os talentos dos produtores que utilizam práticas sustentáveis e que ajudam a cultivar um futuro melhor para toda a sociedade.

Dessa forma, as sócias, empreenderam orientadas pelo desejo de democratizar o acesso aos alimentos orgânicos com a confiança necessária.

3.2 Natureza da pesquisa

A natureza da pesquisa deste trabalho é qualitativa, visto que a pesquisa qualitativa é um conjunto de técnicas interpretativas que buscam descrever, decodificar, traduzir e, de outra forma, apreender o significado, e não a frequência, de certos fenômenos que ocorrem de forma mais ou menos natural na sociedade. Ou seja, faz-se pesquisa qualitativa, visando o entendimento do como e porque as coisas acontecem de determinada forma (COOPER; SCHINDLER, 2016).

Em linhas gerais, a natureza qualitativa concede a realização de estudos aperfeiçoadas com amplas variedades de tópicos, além disso, oferece uma maior liberdade na escolha de temas relevantes para o pesquisador, visto que os outros métodos tendem a limitar (YIN, 2016).

Na pesquisa qualitativa, foram realizadas entrevistas com a CEO da empresa X, bem como com as gestoras da empresa Y, objetivando analisar as suas percepções acerca das mudanças de cenários no mercado referente à liderança feminina no empreendedorismo social, bem como as possíveis dificuldades acerca de sua gestão.

3.3 Tipologia da pesquisa

No que se refere às tipologias de pesquisas, utilizou-se o levantamento bibliográfico, haja vista que o levantamento bibliográfico possui como característica a utilização de diversos autores a fim de construir o referencial teórico, seguido por estudo de caso e finalizando com a pesquisa descritiva.

Quanto aos fins a pesquisa é descritiva, visto que a pesquisa descritiva é recomendada quando é familiar algumas características do assunto estudado e no qual busca-se encontrar mais informações. Assim, o seu uso é utilizado em estudos que buscam obter detalhes específicos sobre os consumidores, assim como no presente trabalho (NIQUE; LADEIRA, 2014).

3.4 Instrumento, Coleta e Análise dos dados

A coleta de dados deste trabalho deu-se por intermédio de entrevista semiestruturada. Quanto ao tratamento serão extraídas as respostas da entrevistada para melhor interpretar os objetivos que regem este trabalho.

A entrevista semiestruturada normalmente se inicia com determinadas questões específicas e logo após segue o curso de pensamento do participante, buscando investigar mais a fundo o entrevistador (COOPER; SCHINDLER, 2016). Na semiestruturada a relação entre o pesquisador e o participante não segue um roteiro fechado (YIN, 2016).

A entrevista nada mais é que uma técnica básica de coleta de dados em metodologias qualitativas, podendo ser conduzida individualmente ou em grupos (COOPER; SCHINDLER, 2016).

Utilizou-se o instrumento de coleta das entrevistas semiestruturadas (APÊNDICE A), (APÊNDICE B) visando aplicá-las junto das gestoras/líderes das empresas para captar as respostas necessárias dos objetivos deste estudo. As questões visam a abrangência necessária para permitir as gestoras expor e verbalizar as suas opiniões e reflexões sobre o assunto, de modo a alargar a compreensão sobre as práticas de liderança feminina no âmbito do empreendedorismo social. O Quadro 5 apresenta a síntese dos objetivos de pesquisa e suas respectivas perguntas.

Quadro 5 Questões da entrevista para o alcance do objetivo específico

OBJETIVO GERAL:	Quais são as dificuldades da liderança feminina, embasadas nos pressupostos teóricos que as mulheres enfrentam no âmbito do empreendedorismo social?
OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	QUESTÕES
Entender como surgiu a ideia de empreender no âmbito do empreendedorismo social	Como foi a trajetória de sua carreira até chegar a empreender no âmbito social?
	Como surgiu a ideia de criar a empresa? E como se deu o processo da escolha do nome? Fale um pouco sobre a evolução da empresa em relação à missão de sua criação.
Descrever o exercício de liderança feminina no meio social	Como foi/é ser uma empreendedora e líder mulher no seu segmento?
	Como descreve o exercício da liderança feminina no meio social?
	Qual o tipo de relação estabelecida com os agricultores?
Compreender os fatores críticos de sucesso na liderança feminina	Pode descrever como são feitos os controles de desempenho?
	Qual a sua opinião sobre empresas e mulheres na liderança?
	Como e quais características ajudam uma mulher a exercer a sua liderança?
Verificar quais as dificuldades no processo de empreender	Pode descrever como ocorre a participação dos agricultores nas decisões gerenciais?
	Quais critérios para o grupo familiar/agricultor participar?

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

À vista disso, as entrevistas foram realizadas no mês de outubro do ano de 2020, juntamente das líderes das empresas X e Y. Para o desenvolvimento da leitura das respostas das entrevistas, foi efetuada uma análise proposicional do conteúdo da entrevista, visto que segundo refere Bardin (2016), descreve um tipo de análise de conteúdo com um objetivo inferencial, ou seja, trabalha com o significado dos enunciados.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo descreve os dados coletados e as análises factíveis visando à obtenção das informações sobre as dificuldades da liderança feminina enquanto empreendedora no âmbito social.

Para tal, foram realizadas entrevistas estruturadas e aprofundadas, todas gravadas em áudio, com autorização prévia e transcritas na íntegra. Com relação ao tratamento dos resultados obtidos bem como a interpretação dos dados estes possuem como pano de fundo os procedimentos qualitativos oriundos da análise de conteúdo de Bardin (2010).

4.1 Perfil sócio demográfico

Foram escolhidas por conveniência participantes com trajetórias empreendedoras nas empresas X e Y que se colocaram prontamente disponíveis para a pesquisa, sendo a amostra constituída por um total de 3 entrevistadas (Quadro 6).

Quadro 6 Caracterização dos sujeitos da pesquisa

Referência	Entrevistada	Empresa	Formação
A1	Y1	Y	Advogada
A2	Y2	Y	Advogada
A3	X	X	Ciências Políticas e Pedagogia

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

4.1.1 Empresa X

A entrevistada possui uma vasta experiência com trabalhos voltados para o social, visto que sempre trabalhou em ONG's, já que sentia a necessidade de fazer ações que impactassem as pessoas positivamente, sempre sentiu a vontade de efetivar fazer a diferença, de trazer para a sociedade algo que impactasse positivamente, com a empresa X ela consegue fazer isso, haja vista que capacita e conecta os agricultores familiares a varejistas e consumidores, com foco na sustentabilidade.

A entrevistada é do gênero feminino, com formação acadêmica em Ciências Políticas e Pedagogia. A empresa possui sua sede em Fortaleza e possui o

objetivo de um novo modelo de mercado, onde busca integrar mais pessoas ao processo produtivo, gerando valor compartilhado para cada elo da cadeia para conquistar a confiança das pessoas.

4.1.2 Empresa Y

As entrevistadas foram escolhidas pelo fato de em pouco da constituição da empresa já serem modelos para outras mulheres que buscam empreender, visto que diante de todas as dificuldades existentes ambas souberam driblar muitos impasses em prol de se manterem firme na escolha árdua de envolver empreender e ser ainda ser uma mulher numa sociedade com machismo velado.

As entrevistadas são as líderes fundadoras da empresa Y, são do gênero feminino, são formadas em Direito. A empresa possui sua sede em Fortaleza e possui como objetivo ser a colheita de uma história plantada no quintal de inúmeros agricultores que junto de suas famílias nutrem a crença que de uma vida mais saudável, provendo o respeito que a natureza nos pede.

4.2 Análise de conteúdo da entrevista

4.2.1 Trajetória de sua carreira

Com relação ao questionamento acerca de sua carreira a entrevistada A3, menciona que:

Comecei a trabalhar muito cedo, aos 13 anos de idade, em ONG's e em projetos sociais, sempre trabalhei no terceiro setor, já que sempre acreditei que o caminho mais óbvio para a retirada das pessoas da pobreza era trabalhando no terceiro setor, meu tempo era bem corrido, visto que cursava Ciências Políticas e pedagogia simultaneamente, neste período, por conta do curso de pedagogia, passou a trabalhar em escola, no entanto, após a minha formação retornei para o terceiro setor, trabalhei em uma ONG americana por nove anos onde conquistei o lugar de executiva, o que já compensava muito, visto que em muitas empresas, a mulher demora a conseguir esse cargo e quando consegue.

Após anos trabalhando para terceiros, no ano de 2016, a empreendedora começou a entender o que é efetivamente um negócio de impacto, um negócio social, sendo esse o motivo para pedir demissão e fundar junto com a sua irmã a *startup* que

é fruto da crença de transformar positivamente a maneira como as pessoas se relacionam com o mundo, de acordo com a entrevistada A3, *“Empesa X nasceu para ressignificar a alimentação sustentável, visando conseguir trazer para as mesas das pessoas um alimento saudável com um preço justo”*. Conforme se verifica na literatura um negócio social acontece quando os objetivos sociais são evidentes e quando os lucros são reinvestidos na comunidade e/ou negócio, tal como foi abordado na literatura (BULL; RIDLEY DUFF, 2018).

Quanto as entrevistadas A1 e A2, quando indagadas de suas trajetórias discorrem que:

Somos advogadas de formação, eu, A2, possuo pós graduação em direito ambiental na Unifor, e eu, A1, possuo mestrado em empreendedorismo social pela UECE, o lado social sempre estive presente nas nossas vidas, o fato de ter a profissão de advogadas já não nos satisfazia, sempre estive na gente a vontade de empreender e como gostamos muito de comida foi um norteio para nós escolhermos o esse seguimento para empreender e buscar algo mais nutritivo e sem agrotóxicos.

As empreendedoras atuavam no mercado como advogadas, no entanto, perceberam que precisavam unir-se a fim de iniciar um novo ciclo em suas vidas, nasceu então a vontade de tornar real o sonho de empreender com causas sociais, empreender com algo que fizesse sentido, que de alguma forma trouxesse mudanças positivas nas vidas das pessoas e que a natureza fosse recompensada por tudo que os oferece, e também, pelo fato de elas serem grandes admiradoras da gastronomia, assim como diz a entrevistada A2: *“A gente gosta muito de comer, sempre gostamos, a nossa amizade vem disso, por isso, unimos a nossa paixão com a vontade de empreender”*. Tal fala confirma Cardoso (2015) quando o autor fala que o ato de empreender para o lado social nada mais é que a criação de negócios novos, que buscam estruturas de mercado visando sanar problemas sociais bem como ambientais.

4.2.2 Liderança feminina no meio social

A entrevistada A3, entende que muito embora a mulher possua desafios impostos pela sociedade, existe em qualquer liderança feminina/masculina desafios que são próprios do ato de liderar, conforme relata:

Em qualquer liderança existem desafios, tanto faz está no negócio tradicional quanto o negócio de impacto social, sempre existiu machismo, existem questionamentos do tipo o fato de ser mãe será possível da conta de casa, filho, esposo e empreendedor, quem ficaria com o filho quanto precisasse trabalhar, por exemplo? No entanto, quando o homem quer empreender ninguém o questiona de casas e filhos, pelo contrário, acham bacana e até falam que será um sucesso nunca é visto que para o homem empreender a esposa também participa dando apoio, cuidando dos filhos e trazendo o controle da vida doméstica.

A empresária cita que vez ou outra recebe de uma forma sorrateira questionamento como do tipo *“Como você faz para conseguir manter equilíbrio da casa, esposo, filhos e a qualificação técnica? Como se a mulher fosse apenas um resumo das prendas domésticas”*. As autoras Hryniewicz e Vianna (2018) evidenciam que a discriminação, o preconceito e a dificuldade em equilibrar família e trabalho estão presentes no cotidiano da mulher, dessa forma, torna-se essencial que seja cada vez mais debatido esse assunto para que cada vez menos a capacidade técnica e comportamental da mulher seja posto em prova diariamente.

No que diz respeito ao assunto as entrevistadas A1 e A2, esboçam que sempre são postas a provas pelo fato de serem mulheres e ainda mais por serem mulheres jovens, de acordo com as falas:

Existe um impacto grande pelo fato de serem mulheres ainda mais por serem jovens, evidentemente existem aquelas pessoas que elogiam e que ficam surpresas por serem duas mulheres jovens, sem formação na área, mas que buscaram se profissionalizar e conhecer mais da área, buscando cada vez mais possuir conhecimento, para tocar o negócio, no entanto, existem preconceitos que estão intrínsecos e que resplandecem com determinados comentários machistas humilhantes, advindo até mesmo de outras mulheres, tais como agora ‘Vocês vão sair do salão de beleza e colocar a mão na massa mesmo?’ ‘Vão levantar-se cedo e, efetivamente, irão deixar de lado a vida de dondocas?’ Como resposta nos posicionamos que sempre trabalhamos desde muito jovens, inclusive, trabalhamos nossa na área de formação, no caso direito, por um tempo, no entanto, queríamos empreender e assim o fizemos. Sempre somos indagadas de quem é o dono do estabelecimento? Nunca pensam que pode ser simplesmente nós duas no comando.

É um grande desafio para essas mulheres gerenciarem seus negócios em uma atividade percebida como ‘masculina’, e ainda se torna mais difícil quando elas empreendem cedo, ou seja, são jovens demais e não possuem expertise no setor em que atuam (APPERSTEDT; FERREIRA; SERAFIM, 2014).

Fica evidente que a sociedade coloca que a mulher quando jovem, principalmente, não levará ou mesmo não terá competência técnica suficiente para

tocar o negócio adiante, coloca-se a figura da mulher resumida a procedimentos estéticos feito mera coadjuvantes das vidas de seus familiares, amigos e esposos.

Dessa forma, os estereótipos direcionam mulheres a provar constantemente que estão aptas comportamental bem como tecnicamente para merecer a posição de liderança, o que gera, com todo esse desgaste, pressão, ansiedade e stress (SANTOS, PERES, & BRANDÃO, 2018).

4.2.3 Criação da empresa e escolha do nome

Para a terceira categoria extraída das entrevistas a entrevistada A3, menciona que *“A ideia da criação se deu por conta da minha necessidade de possuir um veículo que realmente impactasse e mudasse a vidas das pessoas, precisava de algo que me fizesse sentir que estava ajudando as pessoas a mudarem o seu mundo”*.

A mesma entrevistada refere quanto à escolha do nome, que foi de uma ideia que veio, de acordo com a sua fala:

“A escolha do nome se deu por um insight, visto que pensei que antes de mudar o mundo dos demais, primeiramente, mudamos o nosso mundo, e trazendo isso para o agricultor, ele precisa mudar seu mundo para depois mudar os dos demais, sempre pensando que a proposta sempre é de dentro para fora, é sempre um reflexo de dentro para fora”.

Assim, verifica-se que sempre houve a preocupação de fazer com que o nome induzisse os consumidores ao significado e ao peso que tem o trabalho no segmento hortifrutigranjeiros.

As entrevistadas A1 e A2, referem que:

“O fato da gente não se satisfazer com o ato de advogar, além de vir a gravidez da Laís veio a nossa preocupação com a alimentação no geral e mais especificamente como seria a alimentação durante e gravidez e após o nascimento dos filhos gêmeos a preocupação com a alimentação saudável dos filhos, identificou que faltava a oferta na cidade de alimentos orgânicos, a trouxeram a empreender no âmbito social”.

No que se refere a escolha do nome, elas apontam que foi feita a contratação de profissionais especialistas, conforme citam:

“A escolha do nome se deu através da contratação de uma agência de marketing, queríamos um nome bem limpo e objetivo, ficamos na dúvida com relação a uma parte do nome, por ser uma palavra estrangeira, no entanto, para a quebra de paradigmas optamos por esse nome e ainda bem que vem dando tudo certo”.

Identifica-se que a proposta é trazer um ambiente seguro, descontraído e acolhedor, busca-se, sobretudo, que os seus consumidores possam levar para as suas mesas, alimentos livres de agrotóxicos e seguro de que sempre existe um caminho para boa alimentação completamente saudável.

4.2.4 *Relação com os agricultores/liderados*

Sobre a relação com os agricultores a entrevistada A3, fala do quanto busca ser próxima dos agricultores, visto que eles são os responsáveis por levar alimento para as mesas dos seus clientes, conforme relata:

“É uma relação de respeito mútuo e que sempre se busca entender a sua simplicidade deles e que eles precisam ser treinado para aperfeiçoar o seu modo de fazer o plantio, muitos acham que o agricultor não será capaz de entender, mas eles cada vez mais surpreende com as suas capacidades e vontade de aprender, exemplo disso, foi quando iniciaram a os treinamentos com uma parte online, enquanto muitas pessoas a questionavam se conseguiriam e eu sempre falei que eles conseguiriam e para a nossa felicidade conseguiram”.

As entrevistadas A1 e A2, buscam respeitar, conhecer e acompanhar os agricultores, no entanto, para as tratativas de trabalho buscam lidar diretamente com o responsável direto, conforme citam:

“O nosso contado é feito com o comercial dos grupos de agricultores familiar, apesar da conhecer boa parte dos agricultores, o contato é mais direcionado com área que trata de organizar e fornecer, tratamos com as cooperativas responsáveis, mas procurando saber da história deles e de trazer para o conhecimento de nossos clientes”.

4.2.5 *Características que ajudam uma mulher a exercer a sua liderança*

A entrevistada A3, destaca que:

“Geralmente apontam a resiliência, no entanto, para mim, uma as características que mais ajudam são foco, muito importante, visto que é ele que determina o caminho, visão estratégica não pode faltar, já que é ela que ditará como será o caminho que se escolheu com o foco e outra coisa muito importante é jamais ter medo de errar, mas tanto rapidamente saber corrigir o seu erro”.

Entrevistadas A1 e A2, falam que:

“Muita paciência, resiliência para ir se adaptando as novas realidades, principalmente nesta pandemia que tiveram que se adaptar de forma rápida com uma loja física com apenas sete meses de constituída, não tiveram como fazer um planejamento estratégico prévia, dessa forma, a flexibilidade foi essencial para o atual momento, visando tocar o negócio adiante crescer e, evidentemente, com bom humor que ele é essencial para lidar com os desafios”.

Ao final de suas falas as entrevistas A1, A2 e A3, relatam que a busca do respeito e o direito a ele ocorreu aos poucos, à medida que caminham com as suas características, o que contribui para a compreensão de Cramer et al (2012) que

relatam que a mulher precisa provar continuamente a sua capacidade para administrar seu negócio visando, dessa forma, conquistar seu espaço como empreendedora.

4.2.6 Resistência na contratação de uma mulher para liderar nas organizações

Na categoria de resistência, a entrevistada A3, menciona que:

“Acredita que existe primeiro um medo da mulher dizer que ficará em casa com o filho que ficou doente, ou mesmo, com alguém que esteja em casa doente, o que a impedirá que de ir trabalhar. Dessa forma, tais empresas não estão nem um pouco atentas as mudanças que estão acontecendo no mundo, para onde esse mundo está se direcionando, vivemos em um sistema de machismo estrutural, visto que ainda não entenderam que quando uma mulher se determina a fazer algo, não existe nada que a tire de tal foco. Tais empresas perdem muito tempo, perdem muito com esse pensamento”.

Evidencia-se que ainda há muito o que fazer para que as empresas mudem o seu preconceito relacionado a mulher, principalmente, quando acham que a mulher irá se limitar pelo fato de ser filha, esposa e mãe. Deve-se perceber que existe uma capacidade intrínseca na mulher quando desejar planejar e realizar uma ação.

As entrevistadas A1 e A2, dizem que:

“Existe uma rotulação errônea sobre a mulher visto que não sabem a força que mulher tem dentro de si, ficam com medo dizendo: ‘A mulher toma as suas decisões torneadas pela emoção’ que bom que as mulheres tomam suas decisões embasadas na emoção, já que tornam, dessa forma, a escolha mais humana, não levam em consideração somente a parte técnica, tomam a decisão buscando o bem comum, não apenas o seu próprio, não apenas para terem lucros sozinhas, mas sim buscando que o lucro seja dividido com todos e que seja a consequência de seus trabalhos, dessa forma, as empresas precisam refletir que as mulheres tem uma forma nata e que já estamos no séculos XXI e precisamos de mudanças significativas”.

5 CONCLUSÃO

O tema liderança feminina continua sendo um assunto pouco explorado nos estudos acadêmicos o que acaba tornando o estudo um pouco mais difícil, tendo em vista que embasamento teórico ainda é pouco, dessa forma, é necessário que seja feito um estudo e debate mais aprofundado sobre o fenômeno que é a mulher, visto que existem significativas dificuldades enfrentadas pelas mulheres quando buscam liderar e empreender, muitas vezes devem despende maior esforço buscando desenvolver estratégias para se tornar uma líder feminina empreendedora com conhecimentos técnicos e com a garra necessária para o enfrentamento do preconceito velado da sociedade.

Diante do exposto, este trabalho teve como objetivo geral identificar as dificuldades de liderança feminina no âmbito do empreendedorismo social. Para tanto foram realizadas 3 entrevistas semiestruturadas com as líderes femininas de duas organizações que fazem uso do empreendedorismo social feminino.

À vista disso, buscou-se através da análise das entrevistas atender aos seguintes objetivos específicos: i) entender como surgiu a ideia de empreender no âmbito do empreendedorismo social para as empreendedoras; ii) compreender os fatores críticos de sucesso na liderança feminina na perspectiva das respondentes; e iii) verificar quais as dificuldades no processo de empreender na perspectiva das empreendedoras.

Quanto ao primeiro objetivo específico sobre a ideia de empreender no âmbito social, verificou-se que os processos são semelhantes para as três empresárias, todas elas trabalham em organizações e sempre sentiram um desejo de conseguir empreender com algo que trouxesse para as pessoas a sensação de bem estar e adquirir os produtos com certeza que podiam confiar na inspeção e segurança.

Um outro aspecto aferido que corresponde ao segundo objetivo específico, o exercício da liderança no meio social, é que a sociedade ainda necessita se desenvolver no quesito discriminação da mulher no mercado de trabalho, haja vista que mesmo com o desenvolvimento do país e em pleno o XXI, é notável a discriminação da mulher em certas profissões, como consequência sempre são feitos comentários capciosos com relação a capacidade de liderar e tocar o negócio, apesar de existirem várias leis e políticas internas em algumas empresas a favor da mulher, ainda é preciso fazer cada mais para a conscientização e aceitação da sociedade,

constatou-se, ainda, que o fator crítico nada mais é do que a resistência contra a mulher advém de uma sociedade patriarcal onde o costume de *cases* de sucesso possuem como pano de fundo a figura masculina, visto que sempre foram feitas perguntas do tipo, seu marido gerência? Quem é o gestor da empresa?

Com relação ao quarto objetivo específico que é verificar quais as dificuldades no processo de empreender, teve-se inicialmente o fato das três empresárias terem que largar seus empregos fixos para empreender se a certeza de que daria certo, evidentemente, o fato de ser mulher e querer empreender já é um desafio grande, visto que as mulheres ainda são ensinadas a serem lideradas, a serem coadjuvantes da história da fundação de uma startup.

Dadas estas considerações, conclui-se que a discriminação enfrentada pelas mulheres quando estão em posições estratégicas é um fato recorrente no mercado de trabalho, ainda mais estando ela inserida em uma sociedade patriarcal, em particular no Brasil, ela padece de preconceitos validados por códigos masculinos, enquanto busca por ascensão no trabalho, sempre tendo que provar com mais frequência e intensidade sua competência profissional, isso advém de raízes históricas, psicológicas bem como sociais. A mulher para criar vantagem competitiva e conquistar o devido reconhecimento tem ainda uma árdua longa caminhada para a sua inserção efetiva enquanto gestora e empreendedora, ainda que elas possuam maior qualificação que os homens, mesmo assim, não possui reflexo nos seus salários e nos cargos por elas ocupados. Assim, essa pesquisa não possui a intenção de esgotar o assunto em questão, mas sim de gerar novos conhecimentos para contribuir, conscientizar bem como incentivar novos estudos sobre do objeto de pesquisa, visto que ainda é pouco estudado e dada a devida atenção merecida.

Para o alcance dos objetivos apresentados, surgiu-se algumas limitações que merecem destaque. Na fase da pesquisa encontrou-se um desafio quanto aos estudos com o tema “liderança feminina no âmbito do empreendedorismo social”, visto que não há muitas pesquisas sobre o assunto significativas para serem usadas como embasamento. Desse modo, recomenda-se a realização de novos estudos com o objetivo de aprofundar e tornar cada vez mais falado e explorado a liderança feminina nos diversos segmentos de trabalho existentes visando que assim a sociedade torne-se consciente da importância de não impede que a mulher se torne de uma gestora, líder e empreendedora.

REFERÊNCIAS

- ALABY, José Assan. **Liderança**: uma questão de competências. São Paulo: Saraiva, 2005.
- AMORIM, R. O.; BATISTA, L. E. **Empreendedorismo feminino**: razão do empreendimento. Núcleo de Pesquisa da Finan, v.3, n. 3, 2012.
- ANÁLISE dos resultados por gênero, **GEM**, 2018. Disponível em: <<https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2019/03/GEM-An%C3%A1lise-por-g%C3%AAnero-2018-finalv1-002.pdf>>. Acesso em: 07 de mar.de 2020.
- ARRUDA, Â. M. F.; CHRISÓSTOMO, E.; RIOS, S. S. **A importância da liderança nas organizações**. Revista Razão Contábil & Finanças, v. 1, n. 1, p. 1-15, 2010.
- ARANTES, E. C.; HALICKI, Z.; STADLER, A.(Org.). **Empreendedorismo e responsabilidade social [livro eletrônico]**. 2. ed. Curitiba: InterSaberes, 2014.
- BACKES, Dirce Stein; ERDMANN, Alacoque Lorenzini. **Formação do enfermeiro pelo olhar do empreendedorismo social**. Revista Gaúcha de Enfermagem, v. 30, n. 2, p. 242, 2009.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**.4.ed.Lisboa: Ed. 70,2010.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Ed. 70, 2016.
- BARKI, E. **Negócios de impacto**: tendência ou modismo? GVexecutivo, São Paulo, 14(1), p. 14-17, 2015.
- BASS, B. M. **Handbook of leadership: survey of theory and research**. New York: The Free Press, 1990.
- BERGAMINI, Cecília W. **O Líder Eficaz**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- BORNISTEIN, D.; DAVIS, S. **Social entrepreneurship**: what everyone needs to know. New York: Oxford University Press, 2010.
- BOSE, M. **Empreendedorismo social e promoção do desenvolvimento local – SP**. 2012. 182 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.
- BUSCHSBAUM, Paulo; BUSCHSBAUM, Márcio. **Negócios S/A – Administração na prática**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as Pessoas**: Transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CARDOSO, G. **Mude você o mundo**. 1. ed. São Caetano do Sul/SP: Lura Editorial, 2015.

CALAÇA, Pedro Alessandro; VIZEU, Fabio. **Revisitando a perspectiva de James MacGregor Burns**: qual é a ideia por trás do conceito de liderança transformacional?. Cad. EBAPE.BR, v. 13, nº 1, artigo 7, Rio de Janeiro, Jan./Mar. 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010, p.8-10.

CHIAVANETO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Elsevier, 2010.

CRAMER, Luciana et al. **Representações femininas da ação empreendedora**: uma análise da trajetória das mulheres no mundo dos negócios. Disponível em: < <http://www.regepe.org.br/index.php/regepe/article/view/14/12> >. Acesso em: 10 mar. 2020.

COELHO, A. F. M. S. **Liderança Feminina**: O impacto dos estereótipos de gênero no acesso das mulheres aos cargos de liderança de topo. 2014. 98 f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) - Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, 2014.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 12º ed. Porto Alegre. Editora: AMGH. 2016.

CIROLINI, Vicente; NORO, Greice de Bem. **A participação da mulher na gestão das cooperativas**: um estudo realizado na Cotrisel. *Disciplinarum Scientia. Série: Ciências Sociais Aplicadas*, S. Maria, v. 4, n. 1, p. 29-43, 2008.

COUTINHO, L. C. **Mulher empreendedora**: Dificuldades e preconceitos. Rio de Janeiro, 2016. 50p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Cultura, 1999.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo para visionários**: desenvolvendo negócios para um mundo em transformação / José Dornelas. – 1.ed. Rio de Janeiro: Empreende / LTC, 2014.il.;24cm.

DORNELAS, José Carlos de Assis. **Os dez mandamentos do empreendedorismo**. Entrevista à Revista Carreira & Sucesso, 2010.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 5.ed. Rio de Janeiro: Empreende/ LTC,2014.

Dornelas, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Empreende, 2015.

FLEURY, M. T. L. **Liderança feminina no mercado de trabalho**. VEXECUTIVO, v. 12, n. 1, p. 46-49, janeiro/junho de 2013.

GRAMKOW, F. B. **Liderança complexa em uma equipe de desenvolvimento de software**. 212p. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de PósGraduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

GOUVÊA, A.; CAUTELA, A. **Empreendedorismo social**: a experiência da organização Surya. Revista Acadêmica Eletrônica Sumaré – Raes, 8, 2014.

GOUVÊA, A. B. C. T., Silveira, A. & Machado, H. P. V. (2013). **Mulheres Empreendedoras**: compreensões do empreendedorismo e do exercício do papel desempenhado por homens e mulheres em organizações. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 2(2), 32-54.

HISRICH, Robert D. **Empreendedorismo**. Tradução: Teresa Felix de Souza 7. Ed. Sao Paulo: Bookman, 2007. P. 30, 31. Bibliografia: ISBN 978-0-07-321056-8.

HRYNIEWICZ, Lygia Gonçalves Costa; VIANNA, Maria Amorim. **Mulheres em posição de liderança**: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. Cadernos EBAPE. BR, v. 16, n. 3, p. 331-344, 2018.

IBARRA, Herminia; ELY, Robin; KOLB, Deborah. **Mulheres em ascensão**: barreiras invisíveis. Harvard business review. São Paulo, ano: 91, nº 9, p. 44-49, setembro, 2013.

JIAO, H. (2011). **A conceptual model for social entrepreneurship directed toward social impact on society**. Social Enterprise Journal , 7 (2), 130-149.

KANAN, Lilia Aparecida. **Poder e Liderança de Mulheres nas Organizações de Trabalho**. O&S; Salvador, v. 17, n. 53, p. 243-257, abr./jun. 2010.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos princípio e tendência**. São Paulo: Saraiva, 2012.

LADEIA, Barbara. **Os prós e contras de 6 estilos de liderança**. 2013. On line. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/pros-e-contras-dos-6-estilos-de-lideranca>>. Acesso em: 27 Mar. 2020.

LIÑAN, F.; RODRIGUEZ-COHARD, J. C.; RUEDA-CANTUCHE, J. M. **Factors affecting entrepreneurial intention levels**: a role for education. International Entrepreneurship and Management Journal, v. 7, n. 02, p. 195-218, 2011.

MACHADO, F. B. (2012). **Dilemas de Mulheres Empreendedoras em Empresas Inovadoras Nascentes**. In: Anais do Encontro da ANPAD. 36, Rio de Janeiro.

MANDELLI, Livia. **Liderança nua e crua**: decifrando o lado masculino e feminino de liderar. Petrópolis: Editora Vozes, 2015.

MARTINS, L. M. D. **Liderança Feminina**: Um olhar sobre os desafios da mulher no papel de liderança nas organizações. 19 f. Faculdade Borges de Mendonça, Curso de Administração, Florianópolis, 2014.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, Antonio Cesar AMARU. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 8 ED. Editora: Atlas. São Paulo. 2017.

MELO, Luisa. **Os estilos de liderança mais e menos adotados no Brasil**. 2013. On line. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/os-estilos-de-lideranca-mais-emenos-adotados-no-brasil>>. Acesso em: 24 Marc. 2020.

MEN, L. R.; STACKS, D. W. **The impact of leadership style and employee empowerment on perceived organizational reputation**. Journal of Communication Management, v. 17, n. 2, p. 171–192, 3 maio 2013.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015. 284 p. ISBN 978-85-97-00113-6. Português.

MIRANDA, C. et al. **Design e engenharia: um case de empreendedorismo social**, 888-899. In: Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design, 12., 2016. São Paulo. Anais [...] São Paulo: Blucher, 2016. (Blucher Design Proceedings, 9(2)).

NAJJAR, E. **Autocracia na liderança da empresa familiar**. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/blog-do-management/2012/10/23/autocracia-na-lideranca-da-empresa-familiar/>>. Acesso em: 26 Mar 2020.

NIQUE, W.; LADEIRA, W. **Pesquisa de marketing: uma orientação para o mercado brasileiro**. São Paulo: Atlas, 2014. 266p.

NOGUEIRA, L.; NOGUEIRA, T. **Effectuation Logic in Social Entrepreneurship**. 2012. 70f. Dissertação (MSc in Innovation, Knowledge and Entrepreneurial Dynamics) – Department of Business and Management, Aalborg University, 2012.

NOGUEIRA, Juliana Alves. **Liderança Feminina: O estudo em um grupo de restaurant em Fortaleza**. 2019.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership: theory and practice**. 6th. ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2013.

OLIVEIRA, E. M. (2017). **Economia Social e Solidária Gênero: emancipação desafios reais utopias possíveis**. Anais do I Abep , São Paulo, SP, Brasil, 1.

OLIVEIRA, N. N.; TEXEIRA FILHO, R. **Empreendedorismo: uma forma de vida**. Revista FACEV, jan-jun. /2011.

PARJANEN, S. (2012). **Experiencing creativity in the organization**: from individual creativity to collective creativity. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 7(1), 109-128.

PEREIRA, Marcia Célia Bastos. **RH Essencial**: Gestão estratégica de pessoas e competências. São Paulo: Editora Saraiva, 2014.

QUERINO, L. C. S.; DOMINGUES, M. D. S.; LUZ, R. S. **A evolução da mulher no mercado de trabalho**. E-FACEQ: REVISTA DOS DISCENTES DA FACULDADE EÇA DE QUEIRÓS. [S. l.: s. n.], 2013.

Ridley-Duff, R., & Bull, M. **Solidarity Co-operatives: An Embedded Historical Communitarian Pluralist Approach to Social Enterprise Development**, 2018.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2010.

ROCHA-COUTINHO, Maria Lúcia; COUTINHO, Rodrigo Rocha. **Mulheres brasileiras em posições de liderança**: novas perspectivas para antigos desafios. *Economia Global e Gestão*, Lisboa, vol. 16, n. 1, abr. 2011.

RODRIGUES, A. O; FERREIRA, M. C; MOURÃO, L. **O fenômeno da liderança**: uma revisão das principais teorias. *Fragmentos de Cultura*. V. 23, n. 4, p. 587-601, Goiânia, 2013.

SANCHEZ, J. C. **University training for entrepreneurial competencies**: its impact on intention of venture creation. *International Entrepreneurship and Management Journal*, v. 07, n. 02, p. 239-254, 2011.

SANDOVAL, Gabriella. **Insegurança feminina**. *Você S/A*. ed. São Paulo, p. 44, março, 2015.

Santos, F., Peres, S., & Brandão, C. (2018, julho). **Considerações metodológicas no estudo da liderança feminina**. *Atas do Congresso Ibero-Americano em Investigação Qualitativa*, Fortaleza, CE, Brasil, 7. Recuperado de <https://proceedings.ciaiq.org/index.php/ciaiq2018/article/view/1777/1902>.

SALIM, C. S.; SILVA, N. C. **Introdução ao empreendedorismo**: construindo uma atitude empreendedora. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SHERMA, Marcio Augusto. **Empreendedorismo e crescimento econômico**. 2011.

SEBRAE. **Estilos de liderança: saiba como escolher o melhor**. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigosPessoas/tres-estilos-de-lideranca-e-os-impactos-junto-aos-colaboradores,1cdea5d3902e2410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 25 Mar. 2020.

SCHLICKMANN, Eugenia; PIZZARO, Daniella ,2012, **A evolução da mulher no mercado de trabalho**: uma abordagem sob ótica da liderança. Revista Borges, Estudos Contemporâneos em Ciências Sociais Aplicadas, v. 3, nº 1, julho de 2013.

SILVEIRA, I. L. F., et al. **Liderança Feminina sob a Luz de Mary Kay Ash**. In: XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2014. Anais... [S. l.]: UniFOA, 2014.

TONANI, A. V. Gestão feminina - **Um diferencial de liderança mito ou nova realidade**. In: VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2011, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: UFF, 2011.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5º ed. Porto Alegre. Editora: Bookman. 2015.

YIN, R. K: **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2012.

VIGNOCHI, Luciano; LEZANA, Álvaro Guillermo Rojas; DE ANDRADE PAINES, Patrícia. **Modelo cognitivo de liderança empreendedora**. Ciência da Informação, v. 48, n. 2, 2019.

APÊNDICE – A



ENTREVISTA – LÍDER (CEO) – EMPRESA X

LIDERANÇA FEMININA NO ÂMBITO DO EMPREENDEDORISMO SOCIAL

Esta entrevista tem como objetivo obter dados para a realização do trabalho de conclusão de curso, e identificar a percepção da CEO acerca das dificuldades da liderança feminina, embasadas nos pressupostos teóricos que as mulheres enfrentam no âmbito do empreendedorismo social.

Graduanda: Tatiana Monteiro Holanda

Orientadora: Profa. Doutora Zaíla Maria de Oliveira

1	Como foi a trajetória de sua carreira até chegar a empreender no âmbito social?
2	Como descreve o exercício da liderança feminina no meio social?
3	Como surgiu a ideia de criar a empresa? E como se deu o processo da escolha do nome?
4	Pode descrever como são feitos os controles de desempenho?
5	Qual o tipo de relação estabelecida com os que aderem ao programa da empresa?
6	Quais critérios para o grupo familiar/agricultor participar?
7	Pode descrever como ocorre a participação dos agricultores nas decisões gerenciais?
8	Como foi/é ser uma empreendedora e líder mulher no seu segmento?
9	Quais características ajudam uma mulher a exercer a sua liderança?
10	Qual a sua opinião com relação as empresas que ainda resistem na escolha da contratação de uma mulher para liderar?

APÊNDICE – B



ENTREVISTA - LÍDERES - EMPRESA Y

LIDERANÇA FEMININA NO ÂMBITO DO EMPREENDEDORISMO SOCIAL

Esta entrevista tem como objetivo obter dados para a realização do trabalho de conclusão de curso, e identificar a percepção das líderes acerca das dificuldades da liderança feminina, embasadas nos pressupostos teóricos que as mulheres enfrentam no âmbito do empreendedorismo social.

Graduanda: Tatiana Monteiro Holanda

Orientadora: Profa. Doutora Zaíla Maria de Oliveira

1	Como foi a trajetória de sua carreira até chegar a empreender no âmbito social?
2	Como descreve o exercício da liderança feminina no meio social?
3	Como surgiu a ideia de criar a empresa? E como se deu o processo da escolha do nome?
4	Pode descrever como são feitos os controles de desempenho?
5	Qual o tipo de relação estabelecida com os agricultores que fornecem para a empresa?
6	Quais critérios para o grupo familiar/agricultor participar?
7	Pode descrever como ocorre a participação dos agricultores nas decisões gerenciais?
8	Como foi/é ser uma empreendedora e líder mulher no seu segmento?
9	Quais características ajudam uma mulher a exercer a sua liderança?
10	Qual a sua opinião com relação as empresas que ainda resistem na escolha da contratação de uma mulher para liderar?