

## I NFLUÊNCIA DAS AMEAÇAS DE GÊNERO E COMPORTAMENTO DE SUPERAÇÃO NA SATISFAÇÃO DE EMPREENDEDORAS

Recebido: 18/05/2020

Aprovado: 20/07/2020

<sup>1</sup>Vânia Maria Jorge Nassif

<sup>2</sup>Marcos Hashimoto

<sup>3</sup>Candido Borges

<sup>4</sup>Jefferson La Falce

<sup>5</sup>Edmilson de Oliveira Lima

### Resumo

**Objetivo:** Desenvolver uma reflexão teórica sobre a influência das ameaças de gênero e do comportamento de superação sobre a satisfação no trabalho e na família de mulheres empreendedoras.

**Método:** Trata-se de um ensaio teórico alicerçado nas literaturas brasileira e internacional para o desenvolvimento de um modelo útil à elaboração de uma escala de ameaças às atividades empreendedoras realizadas por mulheres.

**Originalidade/Relevância:** Os constructos tratados provêm de uma pesquisa empírica que ofereceu uma tipologia de ameaças enfrentadas por empreendedoras e dos comportamentos de superação delas. O modelo proposto para o desenvolvimento de uma escala de ameaças às atividades empreendedoras de mulheres é inédito e responde a importantes necessidades de pesquisa. Isso caracteriza a relevância e a originalidade do artigo e de suas contribuições.

**Resultados:** O artigo possibilitou uma inédita e necessária abordagem teórica sobre as interações entre constructos relevantes. Foi possível identificar que as ameaças e o comportamento de superação são preditores do nível de satisfação das empreendedoras. Os resultados trazem um modelo para compor a agenda de pesquisa sobre esses temas, necessária para a compreensão detalhada do empreendedorismo realizado por mulheres.

**Contribuições teóricas/metodológicas:** O artigo oferece novas contribuições ao refletir: i) o desenvolvimento econômico produzido pelas mulheres e a discriminação da mulher no contexto do empreendedorismo; ii) a relevância de sua atuação no cenário social e o preconceito que ainda sofre; iii) o papel dos negócios empreendidos por mulheres e as diversas dificuldades vivenciadas por elas, inclusive no contexto familiar; iv) diferentes posicionamentos sobre homens e mulheres no empreendedorismo; v) a escassez de estudos e evidências empíricas sobre ameaças vivenciadas por mulheres empreendedoras considerando a (in)satisfação delas nos negócios.

**Palavras-chave:** Ameaças. Comportamento de Superação. Empreendedoras. Gênero. Satisfação na Família e no Trabalho.

### Como Citar:

Nassif, V., Hashimoto, M., Borges, C., Falce, J., & Lima, E. (2020). Influência das Ameaças de Gênero e Comportamento de Superação na Satisfação de Empreendedoras. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies [FSRJ]*, 12(3), 416-437. doi:<https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2020.v12i3.540>

<sup>1</sup>Universidade Nove de Julho UNINOVE - São Paulo, (Brasil). E-mail: [vania.nassif@gmail.com](mailto:vania.nassif@gmail.com) Orcid id: <http://orcid.org/0000-0003-3601-2831>

<sup>2</sup>University of Indianapolis - USA. E-mail: [hashimarcos@gmail.com](mailto:hashimarcos@gmail.com) Orcid id: <https://orcid.org/0000-0002-9072-7160>

<sup>3</sup>Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas da Universidade Federal de Goiás - FACE/UFG, Goiás, (Brasil). E-mail: [candidoborges@ufg.br](mailto:candidoborges@ufg.br)

<sup>4</sup>Universidade FUMEC, Minas Gerais, (Brasil). E-mail: [jefferson.la.falce@gmail.com](mailto:jefferson.la.falce@gmail.com) Orcid id: <https://orcid.org/0000-0002-3293-2908>

<sup>5</sup>Universidade Nove de Julho UNINOVE - São Paulo, (Brasil). E-mail: [edmilsonolima@gmail.com](mailto:edmilsonolima@gmail.com)

## INFLUENCE OF GENDER THREATS AND OVERCOMING BEHAVIOR ON THE SATISFACTION OF WOMEN ENTREPRENEURS

### Abstract

**Objective:** To make a theoretical reflection on the influences of gender threats and overcoming behaviors on the satisfaction in work and family of women entrepreneurs.

**Method:** The article is a theoretical essay based on the Brazilian and international literature aiming the development of a model which is useful to elaborate a scale regarding threats to women's entrepreneurial activities.

**Originality / Relevance:** The approached constructs come from an empirical research which offered a typology of threats faced by woman entrepreneurs and their overcoming behaviors. The model proposed for the development of a scale regarding threats to women's entrepreneurial activities is new and responds to important research needs. This characterizes the relevance and originality of the article and its contributions.

**Results:** The article made possible an innovative and necessary theoretical approach about the interactions among relevant constructs. It was possible to identify that the threats and the overcoming behavior predict the satisfaction level for women entrepreneurs. The results offer a model to compose a research agenda about these subjects which is necessary to understand in detail the women entrepreneurship behavior.

**Theoretical / methodological contributions:** The article offers new contributions reflecting: i) the economic development generated by women and the discrimination they suffer in the entrepreneurship context; ii) the relevance of their participation in the social scenario and the prejudice they still suffer; iii) the role of women's businesses and the diverse difficulties they live, also in the familiar context; iv) different perspectives on men and women in entrepreneurship; v) the lack of studies and empirical data about threats suffered by women entrepreneurs considering their (dis)satisfaction in businesses.

**Keywords:** Threats. Overcoming Behavior. Women Entrepreneurs. Gender. Satisfaction in Family and Work.

### How to cite the article:

Nassif, V., Hashimoto, M., Borges, C., Falce, J., & Lima, E. (2020). Influence of Gender Threats and Overcoming Behavior on the Satisfaction of Women Entrepreneurs. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 12(3), 416-437. doi:<https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2020.v12i3.540>

## 1 INTRODUÇÃO

A importância de se estudar uma tipologia de ameaças e os respectivos comportamentos de resposta para superação que podem influenciar na satisfação de empreendedoras no contexto familiar e do trabalho encontra justificativa em alguns fatores, como os econômicos, social, político e de negócios. Com relação ao fator econômico, observamos que as mulheres vêm exercendo um importante papel e ocupando posições relevantes no mercado de trabalho, dando contribuições-chave para a competitividade principalmente de pequenos negócios (De Bruin, Brush & Welter, 2007). Ainda sob a lente econômica, Giotopoulos, Kontolaimou e Tsakanikas e Aggelos (2017) investigaram os antecedentes do empreendedorismo de alta qualidade nos países europeus, antes e depois da crise financeira de 2008, e constataram a força das empreendedoras para a superação de uma fase de crise - mesmo que elas normalmente enfrentem condições particularmente adversas no empreendedorismo. No que tange aos aspectos sociais, é *mister* observar a Influência das mulheres em diferentes frentes de atividade, não obstante seus temores, que, para Camargo, Lourenço e Ferreira, (2018), estão presentes no processo empreendedor das mulheres, voltados ao futuro do empreendimento. Os autores abordam também receios quanto ao setor de atuação, aspectos financeiros, dentre outros, relacionados à instabilidade econômica do país. Ali, e Shabir (2017) pontuaram as dificuldades relacionadas à participação das mulheres em diferentes frentes de atividade, não obstante seus temores ao gênero, afirmando que os homens percebem como obstáculos os aspectos relativos às áreas funcionais, enquanto as mulheres, os aspectos de caráter socioeconômico como preconceitos e assédio, dentre outros. A desigualdade de gênero no trabalho e as dificuldades pelos quais a mulher passa são maiores comparadas às dificuldades do gênero masculino, sendo necessário que as mulheres sejam mais determinadas visando superar obstáculos (Lima, 2018).

Do ponto de vista político, o entendimento acerca das diferenças e cisões em relação aos benefícios conquistados por homens em detrimento das mulheres, Natividade (2009) ressalta a importância de implementar políticas públicas que tenham reflexo nos negócios por mulheres cuja perspectiva é a de concebê-las como agentes de transformação e progresso na economia brasileira. Ainda na vertente política, Monteiro, Freitas e Daniel (2017) afirmam que as condições de trabalho das mulheres possuem riscos psicossociais diferenciados e a desigualdade ainda se configura como forma Invisível, sendo as mulheres expostas a uma carga e uma Intensidade superior ao universo masculino.

Considerando a relevância desses pontos e do papel da mulher na sociedade e no trabalho, Carvalho (2017) investigou os benefícios e as experiências de empreendedorismo impulsionados pelo Programa Trabalho e Empreendedorismo da Mulher no Estado de Pernambuco. Os achados da pesquisa evidenciaram que, por mais benefícios que o programa tivesse oferecido, havia desafios e obstáculos para praticar as ações visando o

fortalecimento do papel da mulher no contexto de trabalho. Ressaltaram que as políticas estão sujeitas a distorções, havendo a necessidade de ajuste durante todo o processo para que a Integração e a Interação entre os sujeitos tragam a efetividade esperada. Quanto aos fatores de negócios femininos, Bertolami, Artes, Gonçalves, Hashimoto e Lazzarini (2018) sustentam que as mulheres precisam de maior esforço para empreender em comparação aos homens, pois enfrentam mais barreiras. Assim, os autores enfatizam que há necessidade de voltar maior atenção aos aspectos que envolvem o capital humano e social, sobretudo no quesito de adoção de melhores práticas gerenciais para que elas possam assegurar a sobrevivência e o desenvolvimento de seus negócios. Church e Truitt (2017) e Harner (2011) também destacaram que o empreendedorismo é particularmente difícil para as mulheres. Elas enfrentam dificuldades como falhas de fornecedores e dados, desconhecimento do ambiente, falta de profissionais capacitados, políticas públicas Inadequadas, prática de corrupção, crise econômica, excesso de autoconfiança, falta de acesso a capital, dificuldades de acesso a crédito, falta de funcionários qualificados e baixa disponibilidade de serviços de suporte (Sims, Breen, & Ali 2002). Essas reflexões aparecem também no estudo de Gimenez, Ferreira e Ramos (2017, p.42) ao enfatizarem que, apesar da expressiva atuação das mulheres nas atividades empreendedoras, esta não é tarefa fácil, dada as circunstâncias com as quais elas se deparam, tanto no âmbito pessoal quanto em relação aos negócios e reforçam a necessidade de ampliar os estudos do tema.

Os fatores acima relacionados - econômico, social, político e dos negócios - têm impacto direto no trabalho e, por conseguinte, na família, como destacam Padovez-Cualheta, Borges, Camargo e Tavares (2019) ao mencionarem que a satisfação no trabalho é uma dimensão central na vida dos indivíduos, dada a quantidade de tempo e energia investida nele e sua importância como gerador de relacionamentos sociais. Esses aspectos ameaçadores, que por vezes impedem realizações profissionais, influenciam diretamente no nível de satisfação das empreendedoras, havendo a necessidade de se entender também quais são os comportamentos de superação usados por elas para continuar a desenvolver seus negócios. Ademais, conhecer os dados demográficos, as características pessoais, o perfil das empreendedoras e sua capacidade de enfrentar adversidades (Leão, & Nassif, 2018) pode trazer resultados expressivos, uma vez que esses fatores podem contribuir para melhor entender os diferentes tipos de ameaça que podem levar à (in)satisfação das empreendedoras. Por tudo isso, o presente estudo tem por objetivo realizar uma reflexão teórica e propor um modelo sobre a influência das ameaças de gênero e do comportamento de superação na satisfação no trabalho e na família de empreendedoras.

Este artigo está estruturado em cinco seções a partir da introdução. Inicialmente, a seção 2 apresenta as tipologias de ameaças à atuação de mulheres empreendedoras. Nesta etapa, busca-se evidenciar os impactos negativos sobre as empreendedoras. A seção

seguinte, com seu arcabouço teórico, apresenta os comportamentos de superação que atuam como moderadores do desempenho destas mulheres. A quarta seção trata da satisfação das empreendedoras como resultado das interações entre as pressões das ameaças e dos atenuantes do comportamento de superação. Na quinta seção, faz-se a discussão das interações e relações dos construtos apresentados neste texto, além da apresentação do modelo proposto. Por fim, são tecidas as considerações finais e proposta uma agenda para pesquisas futuras.

## 2 TIPOLOGIA DE AMEAÇAS

Uma tipologia de ameaças que acometem mulheres empreendedoras foi realizada por Nassif, Borges, Hashimoto e Lima (2018). O estudo qualitativo foi realizado com 65 empreendedoras participantes da Rede de Mulheres Empreendedoras – RME em 10 estados brasileiros. Os eventos identificados na análise de dados dos autores compuseram um quadro listando ameaças e comportamentos de superação vinculados a elas, conforme apresenta o Quadro 1.

Ameaças		Descritores	Comportamento de Superação
Conflito de Papéis		Questões sobre matrimônio (filhos, esposos). Sobrecarga de trabalho (casa/negócio) Questões relacionadas à idade	Resiliência, Diálogo e Negociação, Flexibilidade para adequar ao contexto, Busca de equilíbrio entre vida pessoal e profissional e busca de apoio familiar.
Ameaças Afetivas		Atuar sob pressão (de tempo e cenários hostis) Insegurança em relação à competência	Resiliência, controle emocional e Diálogo e Negociação
Ameaças do Patriarcado		Machismo, Preconceito e Assédio	Uso da rede de contato masculino, força na negociação com bancos e clientes, resiliência, aprender a lidar com situações adversas.
Ameaças do Negócio	Risco Brasil	Legislação, crise financeira, Insegurança e Política	Controle Emocional, Enfrentamento de situações constrangedoras, Combate ao Machismo, Preconceito e Assédio, Aprender a agir em situações de pressão.
	Ameaça do Setor	Informalidade, Burocracia e Corrupção	
	Ameaça de Gestão	Crédito, Inadimplência, Sociedade Precificação, Recursos Humano, Demora do retorno financeiro	

**Quadro 1** –Tipologia de ameaças, códigos vinculados e comportamento de superação.

Fonte: Nassif et al. (2018)

São vários os aspectos negativos que afetam o desempenho de mulheres em seus negócios, como destaca o Quadro 1. Por exemplo, o conflito de papéis é recorrente para

---

as mulheres, dada a sobrecarga com trabalho, responsabilidades domésticas e outros afazeres que normalmente são atribuídos apenas às mulheres. Fischer, Reuber e Dyke (2006), De Bruin, Brush e Welter (2007) atribuem a existência desses conflitos à falta de atenção ao papel das mulheres e a sua condição no trabalho Ahl. Além desses fatores, há também a negligência das condições estruturais, sociais, históricas e culturais que recriam a ideia de que as mulheres estão em segundo plano (Ahl, 2006). É também comum que se vejam as responsabilidades familiares e domésticas sempre como ocupações para as mulheres (Achtenhagen & Welter, 2003).

Outro tipo de ameaça que afeta o desempenho e a produtividade das mulheres não apenas no contexto de trabalho, mas sobretudo em suas vidas particulares, são as ameaças afetivas. Dorsch, Hacker e Sapf (2010) mencionam afeto como emocionalidade e Zajonc, (1980) vê o afeto como toda espécie de emoção. Ainda, conforme Vygotsky (2010), o afeto compreende também sentimentos vinculados a ideias e nem sempre tem clara correspondência com estados específicos de humor. Particularmente na literatura sobre comportamento (Foo, 2011), o afeto tem sido não apenas negligenciado, mas também concebido como a antítese da racionalidade (Ashforth & Humphrey, 1995; Putnam, & Mumby, 1993 citado por Foo, , 2011). Cardon, Foo, Shepherd & Wiklund, (2012) ressaltam que não há como não reconhecer a importância da afetividade nos ambientes de trabalho, especialmente no contexto empreendedor, devido principalmente a Incertezas, riscos pessoais e intenso vínculo entre empreendedor e trabalho. Baron (2008) corrobora essa compreensão considerando que, independentemente da razão para se empreender, o afeto é importante em todas as etapas do processo empreendedor e ajuda a caracterizar a especificidade das ações e dos comportamentos desse ator social.

Camargo, et al. (2018) resalta algumas emoções, como o medo, para explicar como as mulheres empreendedoras em negócios consolidados trabalham em situações de instabilidade política e econômica no Brasil. Os resultados da pesquisa apontam para os medos relacionados ao futuro do empreendimento, medos específicos do setor de atuação e medos relacionados aos aspectos financeiros. Os autores constataram que essas emoções podem se alterar com o tempo, considerando o processo de amadurecimento das empreendedoras e de seus negócios. Esses resultados convergem com aqueles encontrados na tipologia de Nassif et al. (2018). As ameaças que envolvem assédio, machismo e preconceito contra a condição de ser mulher foram intituladas de ameaças do patriarcado por Nassif et al. (2018).

O patriarcado é normalmente caracterizado na literatura por supremacia masculina, desvalorização da identidade feminina e atribuição funcional do ser mulher à finalidade da procriação, segundo o que se via já na História Antiga e na Idade Média. Nogueira (2018) afirma que o patriarcado é uma forma de organização social cujas relações são regidas por dois princípios basilares: as mulheres são hierarquicamente subordinadas aos homens e

os jovens estão subordinados hierarquicamente aos homens mais velhos, patriarcas da comunidade. Quanto ao preconceito, Allport, Clark e Pettigrew (1954, p.112) considera que ele é uma "atitude negativa em relação a uma pessoa baseada na crença de que ela tem as características negativas atribuídas a um grupo".

Jones (1972) explica que tal atitude é constituída por dois componentes: (1) cognitivo, que referenda a generalização categorial e (2) disposicional, que envolve a hostilidade e que influencia os comportamentos discriminatórios. Já o assédio sexual é entendido, conforme argumenta Hirigoyen (1998, p.55):

como uma conduta abusiva que se manifesta por comportamentos, palavras, atos, gestos, que podem causar danos à personalidade, à dignidade ou à Integridade física ou psíquica de uma pessoa, colocando em risco a vida, o emprego ou degradação no clima de trabalho.

Esse mesmo autor afirma que o assédio expõe as empreendedoras a situações Indesejadas no exercício das suas atividades e pode provocar comportamentos emotivos negativos, além de impactar decisões e comportamentos nos negócios.

Em relação às ameaças nos negócios, Miles e Snow(1978), Mambula (2002), Yasuda (2005) e Robson, Obeng (2008), por exemplo, as estudaram e as consideraram como dificuldades e obstáculos nos diferentes estágios dos negócios. Os tipos de ameaça que envolvem os empreendedores, ressaltados por Kazanjian (1988), estão relacionados a apoio financeiro, dificuldades de adquirir financiamento para crescimento e/ou sobrevivência dos negócios, comercialização, produção, venda e distribuição de produtos e pressão para alcançar a rentabilidade desejada. Para o autor, tais tipos de ameaça podem levar os negócios ao sucesso, ao fracasso ou à estagnação. Já Miles e Snow (1987b) pontuam que tais problemas, dentre outros, podem ser decorrentes da imaturidade do negócio ou mudança de domínio. Há estudos que revelam ameaças relativas às tarefas funcionais e ao posicionamento estratégico, envolvendo os sistemas de Informação, gerenciamento, controle de custos, gestão financeira e a burocracia que as empresas enfrentam (Midgley, 1981; Moore & Tushman (1982); outros tratam de fatores relacionados a desempenho da organização, redes sociais, cadeia de valor e fatores contextuais, como os obstáculos econômicos e comerciais (Nichte & Goldmark, 2009). Quanto ao gênero, Ali e Shabir (2017) explicam que os homens percebem como obstáculos: práticas dos concorrentes, entrada no mercado, desordens de diferentes tipos, acesso ao financiamento, licença comercial, tribunais e leis trabalhistas. Por outro lado, segundo os autores, as mulheres identificam como obstáculos: altos impostos, dificuldades de ascensão profissional, preconceitos e corrupção.

---

### 3 COMPORTAMENTO DE SUPERAÇÃO, NEGOCIAÇÃO E DIÁLOGO

Ser mulher em um ambiente empresarial dominado por homens representa um grande desafio. Nesse contexto restritivo para mulheres, o comportamento delas acabou sendo atrativo para diversos estudos. Em um deles, Fenwick (2010) relata resultados de entrevista em profundidade com empreendedoras Canadenses e conclui que as mulheres precisam ganhar legitimação para conquistar seu espaço no ambiente empreendedor, além de rejeitar o modo masculino de se fazer negócio imposto por normas sociais e propor novas formas de conduzir negócios sem perder a identidade feminina. Encontrar o caminho para tanto, contudo, não é tarefa fácil.

O papel social da mulher, sobretudo em família, é definidor de sua escolha de carreira e o empreendedorismo se mostra a ela como um caminho atrativo e viável para que concilie trabalho e família, reduza o efeito do preconceito de gênero existente nas organizações e, ao mesmo tempo, conquiste Independência e autonomia. McGowan, Redeker, Cooper e Greenan (2012) reforçam essa compreensão enfatizando os principais desafios encontrados por mulheres que escolhem este caminho, como a crescente tensão resultante do risco assumido, a falta de tempo para conciliar papéis tão exigentes e o preconceito contra mulheres empreendedoras.

Em um estudo de diferenças entre setores de atividade predominantemente masculinos e femininos, Gardiner e Tiggemann (1999) constataram que, embora mulheres usem de forma mais natural do que homens o estilo de liderança que favorece o relacionamento Interpessoal, elas se desgastam mais quando estão em ambientes dominados por homens. Homens que usam o mesmo estilo de liderança não apresentaram sinais de fadiga mental em setores dominados por mulheres. No campo da negociação, nota-se que mulheres com poder obtêm melhor desempenho do que mulheres com menos poder e que homens no mesmo campo acabam tendo desempenho melhor do que mulheres (Hong & Wijst, 2013). Negociar é historicamente designado ao homem. À medida que mulheres ganham mais espaço como empreendedoras, tendem a ser mais agressivas para obter sucesso, em especial devido à rejeição a mulheres atuando em papéis que historicamente não lhes caberiam. Miles e Clenney (2010) observaram que homens são mais bem-sucedidos em negociação porque navegam melhor nas transições entre habilidades de competição e cooperação. Tal comportamento se justifica pelo fato de que homens em posição de liderança se sentem mais confortáveis em fazer estas transições do que mulheres. Enquanto mulheres tendem a usar melhor estratégias de cooperação do que homens, elas têm mais dificuldade em fazer as transições necessárias diante de uma negociação.

Os efeitos sociais e psicológicos, previamente mencionados, explicam porque mulheres sofrem maior pressão em posição de liderança e, conseqüentemente, usam com mais dificuldade com as técnicas de negociação. Talvez por isso, mulheres empreendedoras



tendem a ser mais hostis nas negociações do que homens. A necessidade de legitimação, agregada aos estilos tradicionais de negociação com referência masculina e certo 'auto preconceito' imposto por valores sociais e culturais, levam à necessidade de as mulheres reforçarem sua 'masculinidade' em situações de confronto, como negociações. Evidências na literatura reforçam o efeito da exposição social no estilo de negociação das mulheres. Stuhlmacher, Citera e Willis (2007) compararam estilos de negociação entre mulheres e homens e identificaram que as mulheres são mais bem-sucedidas nas negociações virtuais enquanto homens são mais bem-sucedidos em negociações presenciais. A assertividade feminina em negociações pode ser afetada pela presença de fatores de identidade e autoestima, minimizadas quando canais virtuais acabam por reduzir a exposição física da negociadora.

Brinkman, Dean, Simpson, Mcginley e Rosén (2015) notaram que homens se manifestam na mesma proporção que mulheres diante de situações públicas de preconceito contra a mulher, contrariando o senso comum de que as mulheres se posicionam com mais frequência do que os homens diante de manifestações de preconceito de gênero, levando a acreditar que o estereótipo do feminismo pode estar exercendo menor influência nos dias de hoje. Curhan e Overbeck (2008) mostram o efeito de estereótipos como uma das possíveis causas do fracasso das mulheres em negociações. Quando em posições de liderança ou de alto status social, homens tendem a valorizar seus pares, enquanto mulheres tendem a valorizar a si mesmas, o que mostra maior facilidade de transição entre competição e cooperação entre os homens (Miles & Clenney 2010). Conseqüentemente, homens tendem a causar um melhor impacto do que mulheres em situações de negociação. A predominância do estereótipo feminino pode ser maior para mulheres em posição de liderança, levando-as a adotar instintivamente o comportamento de autovalorização em uma tentativa de minimizar a eventual existência de preconceito.

Casos bem-sucedidos de negociação envolvendo mulheres em posições de liderança nos negócios encontraram caminhos distintos do estereótipo masculino de negócios (Lewis, 2013). Mulheres empreendedoras, quando negociam, podem ser tão efetivas quanto os homens, mas de uma forma mais quieta e simples. Dependendo do tipo de negócio, a mulher adota uma postura de ouvir antes de falar, reforçando conexões que enfatizam a empatia na construção de conexões significativas.

A identidade empresarial feminina tende a ser diferente da masculina. Para não confundir sua postura com o estilo masculino, a mulher empreendedora precisa reforçar com mais frequência a importância do profissionalismo para sinalizar uma séria intenção de não ser vista de forma equivocada (Lewis, 2013). Uma comparação entre os estilos masculino e feminino de Interação foi feita por Carli (1989), que ajuda a entendermos as origens das ambigüidades da posição da mulher como líder e empreendedora. Enquanto, por um lado, o estilo feminino traz um poder conciliador nas negociações, por outro, a

---

força do preconceito quando o ambiente é predominantemente masculino anula o efeito conciliador forçando mulheres a adotar um estilo masculinizado como compensação e busca de legitimidade. Assim, vemos mulheres sendo bem-sucedidas em negociações por fazerem mais concessões, e também, mulheres sendo malsucedidas por serem mais assertivas do que o esperado. Amanatullah e Morris (2010) constataram este fato empiricamente e que a diferença entre comportamentos ambíguos está no contexto da negociação. Quando precisam advogar em causa própria, mulheres tendem a ser mais agressivas e assertivas, mas, quando advogam em causa alheia, tendem a demonstrar mais abertura e empatia. Por este motivo, analisamos a seguir a capacidade de as mulheres usarem sua rede de relação, sobretudo os contatos com homens, para compensar esta característica, uma vez que, na maioria das negociações, empreendedoras precisam advogar pelo seu negócio ou em causa própria.

#### **4 USO DA REDE DE CONTATOS MASCULINO**

O comportamento ambíguo da mulher no contexto da negociação foi também identificado no processo de formação do capital social das empreendedoras. Klerk e Verreynne (2017) notaram que mulheres vivenciam conflitos na formação do capital social, sobretudo com o dilema entre competição com outras mulheres e a necessidade do apoio delas. Retomando a discussão sobre a necessidade de as mulheres legitimarem seu papel de liderança no ambiente de negócios, que é predominantemente masculino, Klerk, et al. (2017) identificaram que as mulheres acabam por construir redes de relacionamento em busca de apoio, reforçando sua identidade e autoafirmação. O uso de redes para este fim pode acabar por ser ineficaz para o negócio. Mulheres com mais autoconfiança tendem a usar sua rede de forma mais eficaz para complementar os recursos que necessitam. A baixa eficiência da rede feminina também foi observada por Hampton et al. (2009), diferenciando empreendedoras nascentes de empreendedoras já estabelecidas. Segundo o autor, empreendedoras tendem a melhorar a qualidade do uso de sua rede à medida que o negócio vai tomando corpo e amadurecendo. Embora as empreendedoras entendam a necessidade de manter redes diversificadas, no Início de suas atividades empreendedoras, são predominantemente mulheres que compõem sua rede de relação -- reforçando a ideia de ambiguidade relatada por Klerk, et al. (2017) e Loscocco, Monnat, Moore e Lauber (2009).

Embora McGowan, Cooper, Durkin e O’Kane (2015) tenham encontrado evidências similares da fragilidade da rede de contatos de mulheres empreendedoras, os autores viram uma distinção entre redes formais e Informais de contato. As redes formais, caracterizadas por designações feitas por entidades de apoio ao empreendedorismo, são pouco efetivas e mais carregadas de preconceito e discriminação. Redes Informais, caracterizadas por contatos pessoais das empreendedoras, são mais eficazes e mais

próximas. O poder das redes informais também foi evidenciado por Wrigley-Asante (2018). O suporte e apoio psicossocial recíproco é fundamental para lidar com situações adversas enfrentados no dia a dia das empreendedoras.

Sobre a baixa eficiência da rede de contatos feminina, Loscocco, et al. (2009) explicam que as mulheres constroem seu capital social diferentemente dos homens, como consequência do tempo da dupla jornada da mulher, que pode acabar por limitar sua dedicação ao negócio e à exposição em redes de relações profissionais. Mulheres casadas tendem a construir o capital social baseado mais nas relações familiares do que homens casados. Por outro lado, a existência ou não de experiência prévia no mercado de trabalho, ou ausência de conhecimento sobre negócios, não afeta a capacidade da mulher de construir seu capital social em comparação com homens nas mesmas condições. Mulheres com menos experiência em negócios tendem a ficarem mais presas ao estereótipo feminino e, por isso, usam sua rede de contatos masculina para conquistarem legitimidade no ambiente empresarial. O perigo de tal prática, segundo Stead (2017), é que o uso de um parceiro homem pode causar um efeito contrário na conquista desta legitimidade. Entender que a mulher 'precisa' de um homem para falar sobre negócios pode reforçar o indesejado estereótipo.

Tais constatações mudam quando mulheres atuam em setores que são de tradicional predominância feminina, como cuidados pessoais e saúde. Sappleton (2009) notou que mulheres atuando nesses setores tendem a construir relações mais baseadas em cooperativismo, lealdade e confiança em comparação com homens. As restrições únicas impostas pelo contexto organizacional em que mulheres e minorias raciais estão inseridas também foram estudadas por Ibarra (1993), que observou que essas pessoas fazem com que suas redes sejam diferentes em relação às dos homens brancos na composição e nas características de seus relacionamentos com os membros da rede.

Apesar das dificuldades, algum auxílio pode vir de fontes até mesmo inesperadas. Embora não originalmente criadas incluindo esse fim específico, incubadoras e aceleradoras acabam desempenhando um papel importante de mitigar as Iniquidades de gênero. Práticas formais de abertura de canais que visam aumentar o acesso a redes e recursos que, de outra forma, seriam inacessíveis para mulheres empreendedoras de tecnologia fazem parte das atividades das Incubadoras e aceleradoras (Ozkazanc-Pan & Muntean 2018). A mentoria é um dos caminhos utilizados para explorar os benefícios dos canais formais e ao mesmo tempo diminuir o efeito negativo da formalidade destes canais pois oferece experiência e orientação para ajudar empreendedores a desenvolver habilidades e competências necessárias para conduzir o negócio próprio (Mcgowan, Cooper, Durkin, & O'Kane, 2015). Para mulheres, em particular, a mentoria se mostra útil para minimizar o efeito do preconceito social, aumentar a autoestima e cultivar relacionamentos mais significativos (Laukhuf & Malone, 2015). O uso de mentores pode

ter nuances distintas de acordo com o gênero McGowan, et al. (2015) diferenciaram o papel entre mentoras e mentores. Mentoras são mais propensas a prover apoio e conforto psicológico ajudando no desenvolvimento profissional, enquanto mentores, geralmente mais velhos, tendem a ser mais objetivos e direcionados para ajudar o negócio. O comportamento de mentores neste sentido se espelha no comportamento das redes de relação das empreendedoras. Assim, como identificado por Hampton, et al. (2009) e Cromie e Birley (1992), as empreendedoras tendem a confiar fortemente em um colega do sexo masculino apenas como seu contato principal. Já os homens confiam quase inteiramente em pares de seu próprio gênero para obter conselhos.

Ragins, e McFarlin (1990) afirmam que mulheres empreendedoras tendem a procurar mais mentoras do que homens na busca por conselhos para seus negócios. Por se tratar de uma relação interpessoal fechada, mulheres se sentem constrangidas pelas eventuais implicações sexuais da mentoria, sobretudo mulheres casadas, um fenômeno que não acontece entre homens. Os autores admitem, entretanto, que tais restrições se limitam apenas a possibilidades de julgamento social. A relação de mentoria em si não demonstrou sinais evidentes de constrangimento entre as partes de sexo diferentes. Reforçando isso, os resultados de Bruce (1999) mostram a diferença do uso de canais formais e Informais entre empreendedoras casadas e solteiras.

Se a pressão social contra relações formais desencoraja relações de mentoria entre gêneros, por outro, ter um marido com uma experiência de trabalho Independente Influencia positivamente na atuação da empreendedora, de certa forma substituindo o papel do mentor externo e formal. Segundo os autores mencionados, podemos concluir que empreendedoras casadas tendem a buscar apoio em outras mulheres, atuam em setores tradicionalmente femininos, estão na fase Inicial de seus empreendimentos e necessitam de apoio moral e psicológico (McGowan, et al. 2015). Homens são mais úteis quando as mulheres são mais experientes e autoconfiantes (Klerk et al., 2017), quando seus negócios estão mais amadurecidos (Hampton et al. 2009) e dentro de setores tradicionalmente masculinos (Sapleton, 2009). As solteiras e sem preocupação com eventuais julgamentos sociais (Ragins, et al. 1990), quando precisam, advogam em causa própria (Amanatullah, et al. 2010), para ter acesso mais amplo à Informação e contatos relevantes (McDonald, 2011), além de buscar legitimidade em sua Inserção no ambiente de negócios (Godwin, et al. 2006; Stead, 2017).

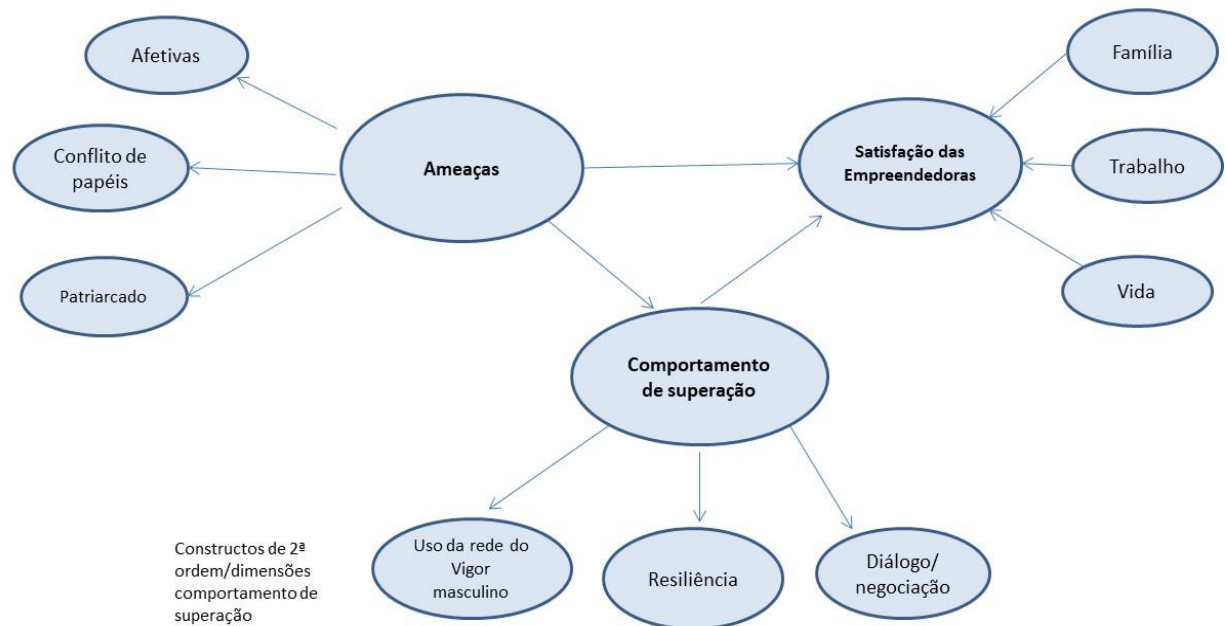
## 5 SATISFAÇÃO DE EMPREENDEDORAS

O tema satisfação no trabalho e na vida pessoal tem sido pauta constante nas agendas de pesquisa desde os anos Iniciais do século XX, principalmente em razão dos reflexos de tal satisfação sobre os resultados das organizações (Siqueira, 2008). Hoppock (1935) define satisfação no trabalho como estado emocional favorável que se destaca

quando o trabalhador realiza suas atividades laborais, combinando fatores ambientais e psicológicos. Essa definição foi complementada com a noção de que se trata do sentimento experimentado pelos trabalhadores em relação ao vínculo, afetivo e multidimensional em relação à organização (Spector, 1997; Siqueira, Gomide JR. & Sinésio., 2004). A importância dos estudos de satisfação emerge também da relação desse constructo com os resultados de desempenho dos trabalhadores quando os níveis de satisfação são mais elevados (Choi & Rainey 2014; Vermeeren, Kuipers, & Steijn, 2014). Vermeeren, et al. (2014) destacam que o desempenho organizacional é mediado pela satisfação do trabalho, indicando a importância de ações e práticas de recursos humanos para monitoramento, avaliação e manutenção de níveis elevados de satisfação no trabalho. Adicionalmente, Medeiros, (2014) afirma que satisfação no trabalho gera aumento de eficiência e eficácia. Diante dessas considerações, percebe-se que o papel da satisfação é importante delineador de resultados em diversas áreas, entendendo aqui a relevância da satisfação como mediadora dos resultados e sobrevivência dos negócios geridos por empreendedoras. Siqueira, (2008) e Hedler e Castro (2015) defendem a Investigação da satisfação pelo prisma multidimensional, sendo necessária a Investigação dividida em cinco dimensões, a saber: colegas, salário, promoções, trabalho e chefia. Porém em estudos recentes, novos fatores são incluídos para se entender como trabalhadores vivenciam a satisfação no trabalho. Incluem-se fatores como ambiente (Viitala, Tankskanen & Santti, 2015), percepção de justiça (Gevrek, Spencer, Hudgins & Chambers, 2017), carreira (Boateng, Okoe & Mensah, , 2017), valores pessoais (Borell, Camfield & Rodrigues, (2018), características individuais (Abelha, Carneiro & Cavazotte, 2018) e flexibilização do trabalho (Ceribeli & Mignacca,2019). Em se tratando de empreendedoras, Gomes, Santos, Silva, Silva & Bacelar, (2018) destacam que as mulheres consideram aspectos subjetivos do significado do trabalho quando da idealização e do Investimento em empreendimentos, além de questões econômicas para a identificação da satisfação no trabalho. Outros aspectos destacados na pesquisa desses autores foi a superação de conflitos no trabalho – família elevando o nível de satisfação no trabalho.

Esses constructos teóricos desenvolvidos à luz da literatura criou a oportunidade para se desenvolver, em um estudo futuro, um modelo para a elaboração de uma escala de ameaças empreendedoras, conforme pode ser observado na Figura 1.

Constructos de 2ª  
ordem/dimensões  
da ameaças



**Figura 1** – Modelo proposto para elaboração de uma escala de ameaças empreendedoras  
Fonte: Desenvolvida pelos autores

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta reflexão teórica buscou discutir a Influência das ameaças de gênero e do comportamento de superação sobre a satisfação no trabalho e na família de empreendedoras. Foi analisada a literatura sobre os construtos Indicados no objetivo, chegando-se à construção de um modelo para Investigação futura. Esses achados serviram de Inspiração para o aprofundamento de cada um dos constructos resultantes da tipologia, cujo Intuito é o de construir um arcabouço teórico fundamentado para se entender a Influência do gênero e do comportamento de superação na satisfação das mulheres no trabalho e na família.

Embora os tipos de ameaça tenham suas especificidades, são complementares na prática. Por exemplo, o impacto das ameaças pessoais e do conflito de papéis interferem nos aspectos afetivos e, por consequência, nas emoções das empreendedoras LAZURUS, Richard (1991). Este autor enfatiza que as diferentes emoções são expressas em eventos diários e os esforços são expressos, por parte dos Indivíduos, visando a sobrevivência pessoal e do negócio. Já Podoyntsyna, Van Der Bij, e Song, (2012) relatam que as emoções influenciam diretamente as ações do Indivíduo, impactando o comportamento dos empreendedores. Além de as ameaças do patriarcado incluírem preconceito, machismo

e assédio, advindos do contexto social, estes fatores impactam separadamente na produtividade e na estabilidade emocional das pessoas afetadas por eles. Outro aspecto a ser considerado é a sub-representação das mulheres em ambientes de negócio em quase todos os países (Markussen & Røed, 2017), ressaltando o quanto esta sub-representação feminina influencia e incrementa os obstáculos do negócio, como, por exemplo, o preconceito ainda fortemente existente frente às ações das mulheres no trabalho. Assim, Ohlott, Ruderman e Mccauley, (1994) consideram que, mediante este quadro vivenciado pelas mulheres no cotidiano, as empreendedoras experimentam desafios profissionais maiores que as dos homens e isso as prejudicam na ascensão de carreira. Complementarmente a isso, as questões envolvendo o assédio moral, sexual e psicológico também são fatores que dificultam ações efetivas, tanto no campo pessoal quanto profissional, fatores mencionados no estudo de Hirigoyen (1998). As ameaças no negócio, também copiosamente vivenciadas por mulheres empreendedoras, influenciam tanto na Instabilidade econômica e financeira, quanto nas dimensões políticas que envolvem os negócios.

Esses entraves, conforme Baron e Shane, (2007), podem desencadear as ameaças e/ou gerar oportunidades e, portanto, ter uma relação direta com a (In)satisfação das mulheres. É sob essa perspectiva que este estudo aborda como um campo importante de estudo ao refletir: i) o desenvolvimento econômico e a discriminação da mulher no mercado de trabalho; ii) a relevância de sua atuação no cenário social e o preconceito ainda premente; iii) os negócios empreendedores por mulheres e as diversas dificuldades vivenciadas, inclusive no contexto familiar; iv) diferentes posicionamentos políticos entre homens e mulheres; v) a escassez de estudos e evidências empíricas sobre ameaças vivenciadas por mulheres a despeito do grau de (In)satisfação delas nos negócios.

Entendemos, portanto, que esses aspectos merecem um estudo de maior abrangência, por meio de técnicas quantitativas, cuja proposta é a de explorar o universo empreendedor vivenciado por mulheres. Acreditamos que a construção de uma escala para mensuração das ameaças vivenciadas por mulheres fará avançar o campo de estudos. Com base no levantamento realizado na literatura, não identificamos um Instrumento dessa natureza e que poderia trazer contribuições acadêmicas para o campo identificando o potencial das ameaças sofridas pelo empreendedorismo feminino. Tal escala poderia também levar a um "sinal de alerta" para outras categorias de empreendedores, dado que algumas das ameaças identificadas não afetam exclusivamente as mulheres. Outra importante contribuição é a de servir de guia no desenvolvimento e na manutenção de negócios, além de iluminar propostas de ação com políticas públicas visando, entre outros aspectos, o sistema de educação e formação de empreendedores. A partir dessas reflexões, propomos como uma agenda de futuras pesquisas o desenvolvimento de um modelo para originar uma escala de ameaças empreendedoras.

---

**REFERÊNCIAS**

Abelha, D. M., Carneiro, P. C. C., & Cavazotte, F. S. C. N. (2018). Liderança Transformacional e Satisfação no Trabalho: Avaliando a Influência de Fatores do Contexto Organizacional e Características Individuais. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20(4), 516-532.

Achtenhagen, L., & Welter, F. (2003). Female entrepreneurship In Germany: Context, development, and its reflection In German media. *New Perspectives on Women Entrepreneurs*, 71-100, 2003.

Ahl, H. (2006). Why research on women entrepreneurs needs new directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(5), 595-621.

Ahl, H., & Marlow, S. (2012). Exploring the dynamics of gender, feminism and entrepreneurship: advancing debate to escape a dead end. *Organization*, 19(5), 543-562.

Ali, J., & Shabir, S., (2017) Does gender make a difference in business performance? Evidence from a large enterprise survey data of India. *Gender in Management: An International Journal*, 32 (Issue: 3), pp.218-233.

Alison, H., Sarah, C., & Pauric, M. (2009). Female entrepreneurial networks and networking activity in technology-based ventures: An exploratory study. *International Small Business Journal*, 27(2), 193-214.

Allport, G., Clark, K. & Pettigrew, T. (1954). *The nature of prejudice*. Cambridge: Addison-Wesley.

Amanatullah, E. T., & Morris, M. W. (2010). Negotiating gender roles: Gender differences in assertive negotiating are mediated by women's fear of backlash and attenuated when negotiating on behalf of others. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98(2), 256-267.

Ashforth, B., & Humphrey, R. (1995). Emotion In the workplace: A reappraisal. *Human Relation*, 48 (2), pp. 97-125.

Baines, S., & Wheelock, J. (1998). Working for each other: Gender, the household and micro-business survival and growth. *International Small Business Journal*, 17(1), 16-35.

Baron, R. A. (2007). Behavioral and cognitive factors in Entrepreneurship: entrepreneurs as the Active element in new venture creation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, n.1, pp. 167-182.

Baron, R. A. & Shane, S. A. (2007). *Empreendedorismo: uma visão do processo*. São Paulo: Thomson Learning.

Baron, R. (2008). The role of affect in the entrepreneurial process. *Academy of Management Review*, 33 (2), pp. 328-340.

Bertolami, M., Artes, R., Gonçalves, P. J., Hashimoto, M., & Lazzarini, S. G. (2018). Sobrevivência de Empresas Nascentes: Influência do Capital Humano, Social, Práticas Gerenciais e Gênero. *Revista de Administração Contemporânea*, 22(3), 311-335.



Boateng, H.; Okoe, A. F.; Mensah, T. D. (2017). The relationship between human resource practices and knowledge sharing in service firms. *Business Information Review*, 34 (2), 74-80.

Borell, D. A. V., Camfield, C. E. R., & Rodrigues, R. G. (2018). Uma Análise da Relação entre Valores Pessoais e Satisfação com o Trabalho. *Revista de Administração da UFSM*, 11(5), 1240-1256.

Brinkman, B., Dean, A., Simpson, C., McGinley, M., & Rosén, L. (2015). Bystander Intervention During College Women's Experiences of Gender Prejudice. *Sex Roles*, 72(11-12), 485-498. <https://doi.org/10.1007/s11199-015-0485-x>.

Bruce, D. (1999). Do husbands matter? married women entering self-employment. (author abstract). *Small Business Economics*, 13(4),317.

Camargo, R. A. M. M., Lourenço, M. L., & Ferreira, J. M. (2018). Mulheres Empreendedoras no Brasil: Quais seus Medos? *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20(2), 178-193.

Cardon, M., Foo, M. -D., Shepherd, D., & Wiklund, J. (2012). Exploring the heart: Entrepreneurial emotion is a hot topic. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 36 (1), pp. 1-10.

Carli, L. L. (1989). Gender differences in interaction style and influence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(4), 565-576. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.56.4.565>.

Carvalho, G. C. (2017) Políticas públicas, gênero e empreendedorismo: uma análise do Programa Nacional Trabalho e Empreendedorismo da Mulher em Pernambuco. *Acta Scientiarum. Humam and Social Sciences*, Maringá, v. 39, n. 1, p. 11-18, Jan.-Apr.

Ceribeli, H. B., & Mignacca, T. P. (2019). Uma Análise da Influência da Flexibilização do Trabalho sobre a Satisfação do Trabalhador e o Comportamento de Cidadania Organizacional. *GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 17(1), 102-118.

Chin, W. W., & Dibbern, J. (2010). *Handbook of Partial Least Squares*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

Choi, S. & Rainey, H. G. (2014). Organizational Fairness and Diversity Management in Public Organizations: Does Fairness Matter in Managing Diversity? *Review of Public Personnel Administration*, 34 (4), 307-331.

Church, M. A., & Truitt, T. (2017). Brazilian Women Entrepreneurs: Exploring Sustainability as a Strategy for Developing Resilient Business Organizations. *Small Business Institute® Journal (SBIJ)*, 13(1), 30-57. Retrieved from <https://ezproxy.uindy.edu/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ent&AN=129762805&site=ehost-live>

Churchill, G. I. (2005). *Marketing Research: Methodological Foundations*. 8. ed. Orlando: Harcourt College Publishers.

Cromie, S., University of Ulster, UK, & Birley, S. (1992). Networking by female business owners in Northern Ireland. *Journal of Business Venturing*, 7(3), 237-251. doi:10.1016/0883-9026(92)90029-Q.

Curhan, J. R., & Overbeck, J. R. (2008). Making a Positive Impression in a Negotiation: Gender Differences in Response to Impression Motivation. *Negotiation & Conflict Management Research*, 1(2), 179–193. <https://doi.org/10.1111/j.1750-4716.2008.00010.x>.

De Bruin, A., Brush, C. G., & Welter, F. (2007). Advancing a Framework for Coherent Research on Women's Entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory and Practice*. v. 31, issue: 3, p.p. 323-339. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00176.x>

Dorsch, F., Hacker, H. & Sapf, K.H. (2010). *Dicionário de Psicologia*. Petrópolis: Vozes.

Fenwick, Tara. (2010). Lady, Inc.: Women learning, negotiating subjectivity in entrepreneurial discourses. *International Journal of Lifelong Education*. March 01. 162-177. [10.1080/02601370110111718](https://doi.org/10.1080/02601370110111718).

Fischer, E. M., Reuber, A. R., & Dyke, L. S. (2006). A theoretical overview and extension of research on sex, gender, and entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 8(2), 151-168.

Foo, M. D. (2011). Emotions and entrepreneurial opportunity evaluation. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35, (2), pp. 375-393.

Gardiner, M., & Tiggemann, M. (1999). Gender differences in leadership style, job stress and mental health in male - and female - dominated industries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(3), 301-315.

Gevrek, D., Spencer, M., Hudgins, D., & Chambers, V. (2017) I can't get no satisfaction. *Personnel Review*, 46(5), 1019-1043.

Gimenez, F. A. P., Ferreira, J. M., & Ramos, S. R. (2017). Empreendedorismo feminino no Brasil: Gênese e formação de um campo de pesquisa. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas – REGEPE*, 6 (1), pp.4-74.

Giotopoulos, I. Kontolaimou, A., & Tsakanikas, A. (2017). Antecedents of growth-oriented entrepreneurship before and during the Greek economic crisis, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, v. 24 Issue: 3, pp.528-544, <https://doi.org/10.1108/JSBED-01-2017-0003>

Godwin, L., Stevens, C., & Brenner, N. (2006). Forced to play by the rules? theorizing how mixed-sex founding teams benefit women entrepreneurs in male-dominated contexts. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(5), 623-642. doi:10.1111/j.1540-6520.2006.00139.x.

Gomes, A. F., Santos, R. A., Silva, J. S. F., Silva, P. L. O., & Bacelar, A. S. (2018). Satisfação com o Trabalho e Dedicção ao Trabalho: Um Estudo com Empreendedoras no Interior Baiano. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 8(3), 67-89.

Hampton, A., Cooper, S., & MCGowan, P. (2009). Female entrepreneurial networks and networking activity in technology-based ventures: An exploratory study. *International Small Business Journal*, 27(2), 193-214. doi:10.1177/0266242608100490.

Harner, M. M. (2011). Mitigating Financial Risk for Small Business Entrepreneurs. *Entrepreneurial Business Law Journal*, 6(2), 469–489. Retrieved from <https://ezproxy.uindy.edu/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ent&AN=87050016&site=ehost-live>.

Hedler, D. L. & Castro, A. L. (2015). Satisfação do Servidor Público no Trabalho: um Estudo de Caso nos Centros de Referência de Assistência Social de Paranavaí. *UNOPAR Cient., Ciênc. Juríd. Empres.*, v. 16, n. 2, p. 192-198, 2015.

Hirigoyen, M.F. (1998). *Le harcèlement moral: la violence perverse au quotidien*. Paris: Syros.

Hong, A. P. C. I., & Wijst, P. J. (2013). Women in Negotiation: Effects of Gender and Power on Negotiation Behavior. *Negotiation & Conflict Management Research*, 6(4), 273-284. <https://doi.org/10.1111/ncmr.12022>.

Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. New York: Harper.

Hughes, K., Jennings, J., Brush, C., Carter, S., & Welter, F. (2012). Extending women's entrepreneurship research in new directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(3), 429-442. doi:10.1111/j.1540-6520.2012.00504.x

Ibarra, H. (1993). Personal networks of women and minorities in management: A conceptual framework. *The Academy of Management Review*, 18(1),56-87.

Jones, J. (1972). *Prejudice and racism*. Reading, MA: Addison Wesley.

Kazanjian, R. K. (1988). Relation of dominant problems to stages of growth in technology-based new ventures. *Academy of Management Journal*, 31(2), 257-279. <https://doi.org/10.2307/256548>

Klerk, S., & Verreynne, M. (2017). The networking practices of women managers in an emerging economy setting: Negotiating institutional and social barriers. *Human Resource Management Journal*, 27(3), 477-501. doi:10.1111/1748-8583.12151.

Laukhuf, R. & Malone, T. (2015) Women entrepreneurs need mentors. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 13 (1), pp. 70-86.

Lazarus, R. S. (1991). Progress on a cognitive-motivational-relational theory of emotion. *American Psychologist*, 46(8), 819-834. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.46.8.819>

Leão & Nassif, (2018). Apontamentos sobre ameaças: estudo sistemático no campo do empreendedorismo. *X Egepe*, FGV/SP.

Lewis, P. (2006). The Quest for Invisibility: Female Entrepreneurs and the Masculine Norm of Entrepreneurship. *Gender, Work & Organization*, 13(5), 453-469. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2006.00317.x>.

Lewis, P. (2013). The Search for an Authentic Entrepreneurial Identity: Difference and Professionalism among Women Business Owners. *Gender, Work & Organization*, 20(3), 252-266. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2011.00568.x>.

Lima, C. (2018). Gênero, trabalho e cidadania: função igual, tratamento salarial desigual. *Estudos Feministas*, 26 (3), pp. 1-20.

Loscocco, K., Monnat, S., Moore, G., & Lauber, K. (2009). *Enterprising women: a comparison of women's and men's small business networks*. *gender and society*, 23(3), 388-411. <http://www.jstor.org/stable/20676786>.

Mambula, C. (2002). Perceptions of SME growth constraints in Nigeria. *Journal of Small Business Management*, 40 (1), pp. 58-65.

---

Markussen, S. & Røed, K. (2017). The gender gap in entrepreneurship – The role of peer effects”. *Journal of Economic Behavior & Organization*, Elsevier, v. 134, pp. 356-373.

McDonald, S. (2011). What's in the “old boys” network? accessing social capital in gendered and racialized networks. *Social Networks*, 33(4), 317-330. doi: 10.1016/j.socnet.2011.10.002

McGowan, P., Cooper, S., Durkin, M., & O’Kane, C. (2015). The Influence of Social and Human Capital in Developing Young Women as Entrepreneurial Business Leaders. *Journal of Small Business Management*, 53(3), 645–661.

McGowan, P., Redeker, C., Cooper, S., & Greenan, K. (2012). Female entrepreneurship and the management of business and domestic roles: Motivations, expectations, and realities. *Entrepreneurship & Regional Development*, 24(1-2), 53-72. doi:10.1080/08985626.2012.637351.

McGowan, P., Cooper, S., Durkin, M. & O’Kane, C. (2015). The Influence of social and human capital in developing young women as entrepreneurial business leaders. *Journal of Small Business Management*, 53 (3), pp. 645-661.

Medeiros, D. M. L. (2014). Motivação e satisfação na função pública: caso dos Açores. Açores, 2014. *Dissertação de mestrado, Universidade dos Açores*.

Midgley, D. (1981). Toward a theory of the product life cycle: explaining diversity. *The Journal of Marketing*, 45 (4), pp. 109-115.

Miles, E. W., & Clenney, E. F. (2010). Gender Differences in Negotiation: A Status Characteristics Theory View. *Negotiation & Conflict Management Research*, 3(2), 130–144. <https://doi.org/10.1111/j.1750-4716.2010.00054.x>.

Miles, R., & Snow, C. (1987b). The genesis of configuration. *Academy of Management Review*, 12, pp. 686-701.

Miles, R., Snow, C., Meyer, A., & Coleman, H. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of Management Review*, 3 (3), pp. 546-562.

Monteiro, R., Freitas, V., & Daniel, F. (2018). Condições de trabalho num universo profissional feminizado. *Estudos Feministas*, 26 (2), pp. 1-19.

Moore, W., & Tushman, M. (1982). Managing Innovation over the product life cycle. In: Tushman, M., Moore, W. (eds.). *Readings In the management of Innovation*. Boston, MA: Pitman, 1982. pp. 131-150.

Nassif, V. M. J. (2019). *Mulheres transformadoras, empreendedoras e seus negócios*. São Paulo: ECO Editorial, 2019. 290 f. ISBN: 978-85-907101-1-0. CDU 658-055.2. <https://indd.adobe.com/view/1ef1d628-4ce8-4dcd-9f0e-7fcf00b19267>.

Nassif, V. M. J., Borges, C., Hashimoto, M. & Lima, E. (2018). Comportamentos de superação de mulheres empreendedoras que vivenciam situações de ameaças em seus negócios: um estudo descritivo e exploratório. *Repositório FAPESP*.

Natividade, D. R. (2009). Empreendedorismo feminino no Brasil: políticas públicas sob análise. *Revista de Administração Pública*, vol.43 no.1. doi.org/10.1590/S0034-76122009000100011.

Nichter, S., & Goldmark, L. (2009) Small firm growth In developing countries. *World Development*, 37 (9), pp. 1453-1464.

Nogueira, R. (2018). A evolução da sociedade patriarcal e sua Influência sobre a identidade feminina e a violência de gênero. *Revista Jus Navigandi*, 23 (5377), pp. 1518-4862.

Ohlott, P., Ruderman, M., & Mccauley, C. (1994). Gender Differences in Managers' Developmental Job Experiences. *The Academy of Management Journal*, 37 (1), pp. 46-67.

Ozkazanc-Pan, B., & Clark Muntean, S. (2018). Networking towards (in)equality: Women entrepreneurs in technology. *Gender, Work & Organization*, 25(4), 379-400. doi:10.1111/gwao.12225.

Padovez-Cualheta, L., Borges, C., Camargo, A., & Tavares, L. (2019) "Na empreteurial career impacts on job and family satisfaction", *RAUSP Management Journal*, <https://doi.org/10.1108/RAUSP-09-2018-0081>

Podoyntsina, K., Van Der Bij, H., & Song, M. (2012). The Role of Mixed Emotions in the Risk Perception of Novice and Serial Entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory & Practice*, January.

Putnam, L., & Mumby, D. (1993). Organizations, emotion and the myth of rationality". In: Fineman, S. (ed.). *Emotion In organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage. pp. 36-57.

Ragins, B., & McFarlin, D. (1990). Perceptions of mentor roles in cross-gender mentoring relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 37(3), 321-39.

Robson, P., & Obeng, B. (2008). The barriers to growth In Ghana. *Small Business Economics*, 30 (4), pp. 385-403.

Sapleton, N. (2009). Women non-traditional entrepreneurs and social capital. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 1(3), 192-218. doi:10.1108/17566260910990892.

Sims, R., Breen, J., & Ali, S. (2002). Small Business Support: Dealing with the Impediments to Growth. *Journal of Enterprising Culture*, 10(4), 241. <https://doi.org/10.1142/S0218495802000025>

Siqueira, M. M. M. (2008). *Satisfação no trabalho*. In: Siqueira, M. M. M. (Org.). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnostico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, p. 265-273.

Siqueira, M. M. M.; Gomide JR., S. (2004). *Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização*. In: Zanelu, J. C.; Borges-Andrade, J. E; Bastos, A. V B. (Org.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, p. 300-328

Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: application, Assessment, Causes, and Consequences*. California: Sage Publications, Inc..

Stead, V. (2017) Belonging and women entrepreneurs: Women's navigation of gendered assumptions in entrepreneurial practice. *International Small Business Journal*, 35 (1), pp. 61-77.

Stuhlmacher, A. F., Citera, M., & Willis, T. (2007). Gender differences in virtual negotiation: Theory and research. *Sex Roles: A Journal of Research*, 57(5-6), 329-339. <https://doi.org/10.1007/s11199-007-9252-y>.

Vermeeren, B., Kuipers, B. & Steijn, B. (2014). Does Leadership Style Make a Difference? Linking HRM, Job Satisfaction, and Organizational Performance. *Review of Public Personnel Administration*, 34 (2), 174 – 195.

Viitala, R.; Tankskanen, J.; Santti, R. (2015). The connection between organizational climate and well-being at work. *International Journal of Organizational Analysis*, 23 (4), 606-620.

Vygotsky, L. (2010). *Psicologia pedagógica*. Porto Alegre: Artmed.

Wrigley-Asante, C. (2018). Women in ties: Informal social networks among women in cross-border trading in accra, ghana. *Gender Issues*, 35(3), 202-219. doi:10.1007/s12147-017-9205-x.

Yasuda, T. (2005). Firm Growth, Size, Age and Behavior in Japanese Manufacturing. *Small Bus Econ* 24,1–15. <https://doi.org/10.1007/s11187-005-7568-y>.

Zajonc, R. B. (1980). Feeling and thinking: Preferences need no inferences. *American Psychologist*, 35 (2), pp.151-175.