



Disponível em  
<http://www.anpad.org.br/rac-e>

RAC-Eletrônica, v. 1, n. 1, art. 1, p. 1-15,  
Jan./Abr. 2007



## Vida Pessoal e Vida Profissional: os Desafios de Equilíbrio para Mulheres Empreendedoras do Rio de Janeiro

Maíra Riscado Lindo  
Patricia Mendonça Cardoso  
Mônica Esteves Rodrigues  
Ursula Wetzel

### RESUMO

O presente trabalho teve por objetivo analisar as questões relativas ao equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional para empreendedoras de dois diferentes ramos de atividades: creches e bufês. Foram realizadas dez entrevistas em profundidade com donas de creches e outras dez com donas de bufês, todas atuando na zona sul da cidade do Rio de Janeiro, atendendo a clientes de classe média e alta. A partir do estudo, constatou-se que estas mulheres consideram a flexibilidade de horário como ponto fundamental para a harmonização das demandas do trabalho e da família. Embora estejam constantemente preocupadas com seus empreendimentos, o sentimento de realização pessoal e o suporte de cônjuges, familiares e sócios colaboram no atingimento do equilíbrio. Constatou-se, ainda, que algumas características específicas às atividades exercidas pelas empreendedoras se constituem em variáveis adicionais que interferem nesta relação, indicando, assim, que estudos sobre equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional das empreendedoras devem considerar o ramo em que atuam.

**Palavras-chave:** empreendedorismo; mulheres; equilíbrio trabalho-família.

### ABSTRACT

This study analyzes the issues related to work-life balance of two different groups of women entrepreneurs. Data was collected through twenty in-depth interviews, ten conducted with women in the daycare business and ten conducted with women in the catering business. All of these women work on the south side of Rio de Janeiro and their clients are upper middle class. Women consider flexibility in their time schedules to be the most important point in balancing the demands of work and family. Although they are constantly worried about their achievements, personal support from their husbands, family members and business partners helps keep the balance. The study also suggests that characteristics that are business specific intervene in this balance and must, therefore, be considered in this type of study.

**Key words:** entrepreneurship; women; work-life balance.

---

Copyright © 2007 RAC-Eletrônica. Todos os direitos, inclusive de tradução, são reservados.  
É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia desde que seja identificada a fonte.

---

## INTRODUÇÃO

A participação das mulheres no mercado de trabalho, em particular das casadas e com filhos, tem aumentado de forma linear no Brasil nos últimos 20 anos. Muitas razões – econômicas e não-econômicas, de natureza mais sociológica – têm sido apresentadas para explicar essa mudança de comportamento, cuja trajetória parece desenhar-se no lastro da modernidade ocidental.

O peso feminino crescente na população economicamente ativa (PEA), e na atividade econômica dos mais diversos países, vem tornando a análise da incorporação da mulher no mundo do trabalho uma questão prioritária em todo o mundo. Em função das suas especificidades e diferenciais em relação ao universo masculino, a análise desse movimento quantitativo inexorável traz ainda à cena diversas outras questões relacionadas à qualidade do trabalho feminino como as de representatividade, igualdade salarial e, especialmente, das relações entre trabalho e família. Isto porque, pelo fato de ainda terem grandes responsabilidades domésticas, as mulheres precisam buscar estratégias para amenizar os conflitos existentes entre estas duas importantes instâncias de suas vidas.

O que podemos constatar é que, apesar das transformações sociais no mundo moderno, as expectativas da sociedade em relação aos papéis masculinos e femininos mudaram muito pouco ao longo do tempo, moldando a relação entre a satisfação na carreira e o conflito família e trabalho. Diferentemente dos homens, que freqüentemente tendem a priorizar suas carreiras, as mulheres costumam fixar prioridades para suas famílias que não dependem das responsabilidades profissionais.

A literatura sugere que existem variáveis – como gênero, idade e estado civil – que interferem nesta relação e, conseqüentemente, definem as estratégias específicas e individuais das diferentes mulheres. Entretanto, entre as possíveis estratégias genéricas existentes, o auto-emprego parece vir se destacando como forma de proporcionar mais controle sobre o seu tempo e seu futuro profissional. De acordo com as estatísticas, 67% das mulheres que trabalham no Brasil estão na economia informal; e também já representam cerca de 42% de um total de 14 milhões de empreendedores brasileiros, colocando o Brasil em 4º lugar entre os países com maior número de empreendedoras mulheres no mundo.

Neste contexto, o presente estudo justifica-se por buscar maior entendimento sobre este importante e ainda pouco conhecido universo das empreendedoras brasileiras, a partir da análise das questões apontadas por dois grupos distintos de empreendedoras para lidar com sua vida familiar e profissional. Nossa expectativa é que a disponibilização de informações sobre a realidade empreendedora feminina, que permitam um melhor conhecimento de suas características e problemas específicos, possa contribuir de alguma forma para o fortalecimento do debate e do entendimento da posição da mulher no novo contexto econômico brasileiro.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### A Mulher na Sociedade Brasileira

Desde a década de 70 as mulheres vêm conquistando seu espaço no mercado de trabalho brasileiro. Para se ter uma idéia, em 1976 o número de mulheres participantes da população economicamente ativa (PEA) no Brasil era de 11,4 milhões. Em 1990 esse número chegou a 22,9 milhões, saltando para 31,3 milhões em 1998, representando um acréscimo de 174% nestes 14 anos. Até o final dos anos 70, o perfil das mulheres trabalhadoras era jovem, solteira e sem filhos. A partir dos anos 80, esse perfil se modificou para mulheres mais velhas, casadas e com filhos (Bruschini & Lombardi, 2002).

Mais recentemente, dados divulgados pelo DIEESE (2004) mostram que o percentual feminino na PEA nacional já atinge em 2002 os 42,5%, o que corresponde a um contingente de 36,5 milhões de pessoas e à entrada de mais de 9 milhões de mulheres no mercado de trabalho nos últimos 10 anos. Com isso, apesar de os homens economicamente ativos ainda somarem um maior número, a proporção masculina vem diminuindo em relação à feminina, conforme pode ser constatado na Tabela 1 abaixo.

**Tabela 1: População Economicamente Ativa (PEA) por Sexo – Brasil (1), 1992-2002<sup>(1)</sup>**

	1992			2002		
	Mulheres	Homens	Total	Mulheres	Homens	Total
%	39,4	60,6	100,0	43,8	56,2	100,0
Nº	27.482.851	42.222.324	69.705.175	36.531.168	49.524.477	86.055.645

<sup>1</sup> Exclui-se a população rural de Rondônia, Acre, Amazonas, Roraima, Pará e Amapá.

Fonte: Adaptado de DIEESE (2004).

De acordo com Bruschini e Lombardi (2002), dentre os fatores determinantes do crescimento da PEA feminina estão as transformações nos padrões culturais da sociedade no que diz respeito ao papel da mulher e a sua presença cada vez maior nos espaços públicos, assim como os movimentos feministas a partir dos anos 70. Como principal resultado desse movimento social, as autoras destacam a queda da taxa de fecundidade, que reduziu o número de filhos por mulher de 5,8 em 1970 para 2,3 em 1999, tornando-as mais disponíveis para as atividades econômicas. Além disso, muitas mulheres têm procurado adiar cada vez mais a maternidade para poderem investir em suas carreiras profissionais.

Outro fator apontado como decisivo para esse crescimento é o maior nível de escolaridade que elas vêm alcançando. Segundo dados do IBGE, a PEA brasileira, em 2001 (IBGE, 2002), tinha uma média de escolaridade de 6,7 anos, sendo que a escolaridade média das mulheres ocupadas era de cerca de 7,3 anos e a dos homens 6,3 anos. Em 2002 (IBGE, 2003), a diferença entre mulheres e homens diminuiu, apesar de ainda se manter ligeiramente favorável às primeiras, passando a escolaridade média da população feminina ocupada para cerca de 6,4 anos e a da população masculina ocupada para 6,1 anos.

Por outro lado, o Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas (PNUD) de 1998 mostrou que o Brasil ocupa a 66ª posição em índice de desenvolvimento relacionado ao gênero, índice este que mensura o avanço feminino no espaço do mercado de trabalho. Nosso país ainda está em posição inferior a outros vizinhos latino-americanos e a alguns países islâmicos, como Malásia (57ª) e Líbia (65ª). Isto significa que, embora as mulheres respondam por mais de 40% do mercado de trabalho no país, elas ainda ocupam, em sua maioria, posições ligadas às tarefas mais tipicamente desempenhadas no ambiente doméstico (Arroio & Régner, 2001).

Noor (2002) explica este fato em função da existência de uma ruptura mínima das expectativas da sociedade em relação aos papéis masculinos e femininos ao longo do tempo. Em pleno século XXI, o homem ainda é visto, embora em menor intensidade do que antigamente, como aquele que deve sustentar financeiramente a família, enquanto a mulher continua sendo a responsável pelo lar e pelos filhos.

Isto repercutiria também em outras questões ainda não resolvidas, relacionadas à qualidade da participação das mulheres no mercado de trabalho, como as de representatividade e de igualdade salarial. Com relação à primeira, pesquisa realizada pela Organização Internacional do Trabalho ([OIT], 2003) constata que o Brasil tem uma das mais elevadas taxas – 45% – de mulheres em cargos de administração e gerência em todo o mundo, sendo superada apenas pelos Estados Unidos (com 45,9%), além de estar distante dos 8,9% registrados no Japão. Entretanto, continuam fortemente sub-representadas nos escalões superiores das 500 maiores empresas brasileiras: Executivo – 9%; Gerência – 18%; Chefia – 28%; e Funcional – 35% (Instituto Ethos, 2003). Como uma possível explicação para isso, Cardoso (2000) afirma que as mulheres muitas vezes limitam a si mesmas na ocupação de cargos

mais elevados e importantes dentro da esfera pública ou privada, por sentirem receio de assumir maiores responsabilidades que venham a interferir na sua relação conjugal e na convivência com seus filhos.

No que diz respeito à questão salarial, ainda segundo a OIT (2003), 67% das mulheres que trabalham no Brasil estão na economia informal e, a exemplo do que acontece na maioria dos países, as brasileiras são os principais alvos do desemprego e ganham menos que os homens. Por hora trabalhada, as mulheres recebem em média 21% menos do que os homens. Já por mês, essa diferença é ainda mais acentuada – cerca de 34% menos. Além disso, as desigualdades de remuneração entre os gêneros aumentam à medida que aumenta o nível de escolaridade das mulheres, ao invés de diminuir: as mulheres com até 3 anos de estudo recebiam, em 2001, cerca de 61,53% dos rendimentos dos homens, enquanto as mulheres com mais de 11 anos de estudo recebiam apenas 57,08% (IBGE, 2002). Essa diferença se mantém em 2002, em cerca de 62,30% e 58,55%, respectivamente (IBGE, 2003).

## **O Conflito Trabalho vs. Família**

A nossa vida profissional pode acrescentar ou, pelo contrário, deteriorar/atrapalhar a vida familiar, da mesma forma a vida familiar pode vir a ter influências sobre a vida profissional, sejam elas boas ou ruins. Por ser tema de extrema importância, a análise das relações entre trabalho e família tem implicações importantes, tanto para as organizações como um todo como para os indivíduos (Greenhaus & Singh, 2004).

O conflito trabalho e família emergiu a partir da segunda metade do século XX, quando inúmeras esposas e mães entraram no mercado de trabalho. A mulher, que antes tinha o papel único de cuidar da casa e do lar, passou a ter a necessidade de dividir seu tempo disponível entre a casa e o trabalho (Parasuraman & Greenhaus, 1997). Dessa forma, o conflito entre trabalho e família é definido como “uma forma de conflito entre papéis em que as pressões do trabalho e da família são mutuamente incompatíveis em alguns aspectos” (Boyar, Maertz, Pearson, & Keough, 2003, p. 176).

Diversos autores fazem distinção entre os conflitos trabalho-família e família-trabalho (Boyar et al., 2003; Fu e Shaffer, 2001; Rotondo, Carlson, & Kincaid, 2003). O primeiro significa a interferência do trabalho na vida familiar e o segundo, a influência das características da família na vida profissional de um indivíduo. Parasuraman, Yasmin e Godshalk (1996) exemplificam estes conflitos a partir do controle de tempo. Quanto mais tempo o indivíduo se dedica ao trabalho, menos tempo terá para dedicar-se à família, havendo interferência do domínio profissional no domínio familiar, aumentando-se desta forma o conflito trabalho-família. Por outro lado, quanto mais tempo se dedica à família, menos tempo terá para o trabalho, aumentando neste caso o conflito família-trabalho.

Ainda reafirmando a distinção entre os dois tipos de conflito, Noor (2002) conclui que quando empregamos tempo e energia extras em qualquer um dos lados (na família ou no trabalho), em contrapartida afetamos negativamente o outro. Entretanto, de acordo com pesquisa realizada com 1.306 executivos no Canadá por St-Onge, Renaud, Guérin e Caussignac (2002), o que se pode constatar é que a maioria dos pesquisados percebe o conflito trabalho-família como sendo mais sério do que o conflito família-trabalho, sugerindo desta forma que as questões em torno da família são mais afetadas do que aquelas em torno do trabalho. Contudo os mesmos autores mostram que, de forma conflitante, as pessoas em geral tendem a diminuir mais as responsabilidades com a família do que com o trabalho, isto porque os empregados tendem a acreditar que sofrerão conseqüências negativas em maior intensidade, se negligenciarem mais a vida profissional do que a familiar.

A literatura sugere que existem variáveis – como gênero, idade e estado civil - que moldam a relação entre a satisfação na carreira e o conflito entre a família e o trabalho. As mulheres tendem a fixar prioridades para suas famílias que não dependem das responsabilidades profissionais, enquanto o homem mais freqüentemente tende a priorizar a sua carreira. Dessa forma, a satisfação na carreira da mulher tende a estar negativamente mais afetada do que a do homem (Martins, Eddleston, & Veiga, 2002).

Caso haja a existência de filhos, Noor (2002) mostra que as horas de trabalho da mulher crescem muito mais do que as dos homens, considerando-se que horas de trabalho representam a soma das horas despendidas no emprego formal e em casa. Como exemplo, o autor cita que em famílias com três ou mais crianças, as mulheres trabalham cerca de 90 horas por semana, enquanto os homens trabalham cerca de 70 horas, o que representa uma diferença de cerca de 2,5 horas por dia. Em algumas situações, como de filhos recém-nascidos ou doentes, que necessitam de maiores cuidados e atenção, a maternidade pode até provocar a necessidade de substituição do emprego formal por atividades que venham a requerer menos tempo de trabalho. Isto acontece porque, muitas vezes, o salário recebido não compensa sair de casa e contratar uma pessoa para cuidar da criança, constituindo-se numa relação em que o custo passa a ser maior do que o benefício.

No que diz respeito à questão da idade, a literatura (Martins et al., 2002) mostra que quanto mais jovem um indivíduo for, mais propenso estará a sacrificar a sua vida pessoal em favor de um avanço na carreira, enquanto um indivíduo de mais idade procura equilibrar melhor a sua vida profissional e familiar.

Já na questão no estado civil, as pessoas que são casadas costumam dar mais valor à sua vida pessoal (Martins et al., 2002). Estas tendem a se preocupar muito mais, quando as responsabilidades profissionais passam a interferir em sua vida pessoal.

Finalmente, unindo estas variáveis, Parasuraman et al. (1996) citam o apoio familiar à mulher e destacam a existência de dois tipos de apoio por parte do cônjuge considerados importantes no contexto do conflito entre trabalho e família: o apoio instrumental e o apoio emocional. O primeiro significa a participação efetiva do companheiro nos cuidados com a casa e os filhos; e o segundo refere-se ao auxílio em forma de informações, conselhos e afeição à prosperidade da parceira. Maior grau de apoio instrumental proporciona uma diminuição da grande carga de trabalho dentro do lar, proporcionando mais tempo para a dedicação ao trabalho. Já o apoio emocional ajuda a realçar o sentimento de capacidade e eficácia por parte da mulher. Estes apoios ajudam, dessa forma, na diminuição dos conflitos família-trabalho que, como já citado anteriormente, são mais determinantes para as mulheres do que para os homens.

## **As Mulheres Empreendedoras na Questão Vida Pessoal vs. Vida Profissional**

Embora para autores clássicos como McClelland (1961) e Drucker (1985) o empreendedorismo esteja ligado à necessidade de realização e à busca de oportunidade, a pesquisa do *Global Entrepreneurship Monitor* ([GEM], 2003) indica que novos empreendimentos ocorrem tanto por oportunidade, ou seja, para explorar uma oportunidade percebida de negócio, quanto por necessidade, no caso de outras opções de trabalho serem inexistentes ou insatisfatórias.

A pesquisa realizada pelo GEM em 2003 apontou o Brasil como o sexto país mais empreendedor do mundo. As mulheres representam 42% de um total de 14 milhões de empreendedores brasileiros, sendo que em 2000 esse número era de 29%. O primeiro lugar em participação feminina é a Islândia - cuja população é de apenas 300.000 habitantes - com 49,81% do mercado empreendedor sendo ocupado pelas mulheres.

Por outro lado, a mesma pesquisa mostra que 68% das mulheres donas de seus próprios negócios passaram a empreender por necessidade, enquanto apenas 49% dos homens estiveram na mesma situação. Esta liderança feminina entre os empreendedores por necessidade parece refletir exatamente a situação, vista anteriormente, de maior desemprego das mulheres em relação aos homens em idade economicamente ativa e ainda de crescimento das suas necessidades de cuidar sozinhas do sustento da casa e dos filhos.

Capowski (1992) destaca também o empreendedorismo como uma opção interessante de geração de trabalho e renda para as mulheres, uma vez que as corporações teriam falhado em lhes oferecer oportunidades de trabalho que garantissem estabilidade e flexibilidade. Por esta razão, o empreendedorismo se tornaria uma alternativa para que pudessem ter controle sobre o seu tempo, seu

futuro e destino profissional. Assim, as carreiras das mulheres não podem ser compreendidas analisando-se sob uma perspectiva masculina, pois os homens geralmente empregam primeiramente as suas energias na vida profissional, enquanto as mulheres têm de equilibrar a sua energia tanto na vida familiar quanto profissional (Buttner & Moore, 1997).

Portanto, segundo Buttner e Moore (1997), mesmo no caso das mulheres que entram no mundo empreendedor devido à identificação de uma oportunidade, e não apenas por necessidade, um dos principais motivos que as levam a buscar o auto-emprego é a flexibilização de horário que este tipo de trabalho proporciona. Pelo fato de ainda terem grandes responsabilidades domésticas, procuram, através do auto-emprego, organizar por si só os seus horários: não estando presas a cargas horárias rígidas, podem assim amenizar os conflitos entre sua vida familiar e sua vida profissional.

Este fato seria decorrente do papel social inerente à mulher de responsabilidade com a família. Existem argumentos de que as diferenças encontradas entre homens e mulheres empreendedores podem ser explicadas através das tradições da sociedade e da persistência da idéia de que as mulheres têm a responsabilidade primária e fundamental de cuidar da casa e da família (Ljungreen & Kolvereid, 1996). Assim, como durante séculos, a mulher tem sido responsável pelos afazeres domésticos, a sociedade ainda apresenta pressões e expectativas quanto ao papel feminino de ligação com o lar.

Com isto, Capowski (1992) ressalta que, embora as empreendedoras passem a ter liberdade de organizar o seu dia-a-dia, elas acabam tendo de trabalhar muito mais. A jornada comum de oito horas de trabalho diárias – em um emprego tradicional – passa a ser mais extensa para aquelas mulheres que têm o seu próprio negócio. Muitas vezes trabalham de doze a catorze horas por dia, principalmente no início do empreendimento.

Além disso, o fato de ter investido recursos em uma empresa que é de sua inteira responsabilidade acaba por acarretar preocupações que, por vezes, aumentam o estresse. O fato de trabalhar mais implica, muitas vezes, abrir mão das férias, do lazer e do convívio social. Há uma preocupação constante também com a responsabilidade de garantir o pagamento dos funcionários e o conseqüente bem-estar destes e de suas famílias.

No que diz respeito à liderança feminina em uma pequena empresa e o seu tamanho, nota-se que elas procuram manter um lento crescimento de sua organização, visando preservar sua qualidade de vida, manter contato mais próximo com empregados e clientes e, principalmente, estar à frente das operações, o que lhes dá prazer. O fato de elas preferirem manter a sua empresa pequena também é influenciado pela questão trabalho e família: quanto maior for o porte do empreendimento, mais tempo terão de despender com o trabalho e, conseqüentemente, menos tempo terão para a vida familiar (Gosselin & Grise, 1990).

Dessa forma, devido a esta característica, esses empreendimentos tendem a não ser levados a sério pela maioria das pessoas e a não serem encarados como **verdadeiros negócios**. Por isto os autores sugerem a necessidade de um novo critério para determinar o que seja **verdadeiro negócio**, que possa incluir também este novo modelo de negócio: pequeno e que deseja permanecer pequeno.

## ASPECTOS METODOLÓGICOS

Segundo Creswell (2003), a opção pelo paradigma interpretativo de pesquisa fundamenta-se em hipótese que os sujeitos tentam entender o mundo em que vivem e desenvolvem significados subjetivos – variados, múltiplos e ricos em conteúdos - sobre suas experiências diárias. O objetivo da pesquisa realizada neste paradigma de pesquisa é o de captar a riqueza destes significados, o que deve, preferencialmente, ser feito em contexto de interação, quando pesquisador e pesquisado, juntos, constroem uma descrição ou explicação de determinado fenômeno.

Paralelamente, vários autores (Bird & Brush, 2002; Hurley, 1999) indicam que a pesquisa sobre empreendedorismo feminino ainda se vale de modelos exclusivamente masculinos, havendo a necessidade de construir modelos teóricos que levem em consideração a realidade, experiência e vivência típicas das mulheres.

No entanto a pesquisa deve cuidar para que não se caia na falácia de se achar que existe uma única mulher que possa tipificar todas as outras; existem várias mulheres e a pluralidade de suas vozes deve ser objeto de investigação (Harding, 1992; Reinharz, 1992).

Tendo em vista estas questões, optou-se por realizar a presente pesquisa mediante entrevistas em profundidade, a partir de questões abertas que permitissem às entrevistadas recontar suas histórias e experiências como mulheres empreendedoras. Foram realizadas vinte entrevistas, sendo dez com mulheres empreendedoras donas de bufês e as outras dez com donas de creches, permitindo assim a emergência de situações não apenas ligadas à sua história pessoal, mas também ao tipo de negócio em que se encontram envolvidas. Os ramos de bufê e creche foram escolhidos por sua proximidade com áreas tipicamente femininas: a alimentação e a educação. Optou-se ainda por selecionar empreendimentos de propriedade somente de mulheres e localizados na zona sul do Rio de Janeiro, já que se pretendeu analisar um grupo específico referente à classe média e média alta da cidade.

As entrevistas com donas de bufês fazem parte de um estudo anterior, realizado durante os anos de 2001 e 2002. As entrevistas com as donas de creche foram realizadas para este estudo durante o ano de 2003.

O levantamento da amostra dos bufês foi realizado a partir do Guia de Restaurantes de Danusia Bárbara (Bárbara, 2002) e através da técnica *snowballing* (bola de neve) – indicações das próprias entrevistadas. Já a seleção das creches se deu a partir dos seguintes *sites* da Internet: Telelistas.com; e Paginasamarelasnet.com.

Todas as entrevistas realizadas foram gravadas e posteriormente transcritas, com a devida autorização das entrevistadas, gerando cerca de 500 páginas de texto que foram armazenadas, codificadas e analisadas com o auxílio do software Atlas/T.i, versão Win 4.2.

A fase de análise incluiu a leitura e releitura de todas as entrevistas transcritas tendo por objetivo selecionar trechos de discursos que se relacionassem com as categorias encontradas na revisão de literatura, sem, no entanto, descuidar que novos temas e categorias pudessem emergir.

A seguir encontra-se uma tabela que mostra as principais características das empreendedoras entrevistadas.

**Tabela 2: Características das Empreendedoras, Donas de Creches e de Bufês, quanto ao Número de Filhos, Idade, Existência de Sócios e Tempo de Existência da Empresa**

CRECHES	Nº FILHOS	IDADE	TEM SÓCIOS	TEMPO DA EMPRESA
A	Três	39 anos	Sim	6 meses
B	Dois	45 anos	Sim	23 anos
C	Dois	51 anos	Não	10 anos
D	Três	60 – 65 anos	Não	21 anos
E	Não tem	39 anos*	Não	42 anos
F	Um	53 anos	Sim	23 anos
G	Dois	67 anos	Não	37 anos
H	Dois	47 anos	Sim	21 anos
I	Três	65-70 anos	Não	25 anos
J	Um	54 anos	Não	21 anos
BUFÊS	Nº FILHOS	IDADE	TEM SÓCIOS	TEMPO DA EMPRESA
A	Três	52 anos	Não	2 anos
B	Um	34 – 40 anos	Não	13 anos
C	Um	57 anos	Não	12 anos
D	Três	30 – 35 anos	Não	9 anos
E	Dois	50 anos	Sim	6 anos
F	Um	31 anos	Não	6 anos
G	Três	50 anos	Sim	2 anos
H	Três	60 – 65 anos	Não	25 anos
I	Três	60 anos	Não	13 anos
J	Três	55 anos	Não	9 anos

\* Esta entrevistada herdou a creche da família.

## DISCUSSÃO DE RESULTADOS

A discussão dos resultados será apresentada tendo por base os temas de maior peso, que emergiram do discurso das entrevistadas: realização pessoal, preocupação constante com o negócio, flexibilidade de horário, apoios e a qualidade de vida. Vale ressaltar que todos estes temas se entrelaçam, em formas e graus diferenciados para cada empreendedora em função de características pessoais e histórias de vida distintas. No entanto o estudo sugere que alguns dos temas tendem a relacionar-se mais diretamente ao ramo de atividade do negócio, o que será alvo de destaque sempre que surgirem.

### Realização Pessoal

Um tema freqüente refere-se à realização pessoal encontrada pelas empreendedoras em seus negócios. A manifestação deste senso de realização, no entanto, não se expressa por cifras monetárias relativas ao lucro, por número de empregados ou mesmo por taxas de crescimento. O senso de realização parece estar ligado a aspectos mais diretamente relacionados ao bom atendimento ao cliente, ao serviço de qualidade, ao reconhecimento pelo trabalho realizado e também à independência

financeira. De forma mais indireta e sutil a realização pessoal parece, também, estar ligada à realização do ideal feminino do cuidado (*care*); uma tendência a se preocupar com o outro, independentemente da rentabilidade de seu empreendimento.

As empreendedoras de creches, por exemplo, expressam orgulho por estarem contribuindo diretamente para a **formação** da criança, e para a **construção** de um cidadão do futuro. Essa visão de um lugar adequado às necessidades de construção desse futuro adulto parece ter se originado de necessidade anterior, quando seus filhos ainda eram pequenos, de um espaço onde elas próprias gostariam de ter deixado seus filhos, servindo assim de modelo e inspiração.

Esse senso de responsabilidade e de cuidado transcende o horizonte do tempo em que a criança freqüenta a creche e se transfere para anos futuros, para a formação de adulto responsável e com altos valores de cidadania.

As empreendedoras de bufês relatam que o senso de realização ocorre por conseguirem efetuar algo pelo seu próprio esforço e dele obter certa independência financeira e também pelo prazer de ver o cliente satisfeito. O aspecto do cuidado pelo outro se manifesta na confecção da alimentação, que atende a necessidades específicas de saúde de seus clientes - alergias, hipertensão, colesterol – e preferência ou aversão por certos ingredientes ou temperos. Para aquelas que, junto com o bufê, têm um restaurante, esse aspecto de cuidado pode manifestar-se em “um purezinho de batata” para atender o cliente que está passando mal ou ainda em aconselhamentos sobre os pratos do dia que colaboram em evitar o colesterol.

## Preocupação Constante com o Negócio

Embora tenham flexibilidade na formação de sua agenda diária, as empreendedoras relatam que raramente se despreocupam de seu negócio; segundo elas é impossível “se desligar” mesmo se estão de férias ou a passeio. Nos momentos de lazer, algumas relatam que ligam duas a três vezes ao dia para verificar o andamento. Algumas acreditam que, por melhor profissional que o empregado seja, não fará tão bem feito como elas, por não ser o dono do negócio. Este ponto pode estar na raiz da sobrecarga de trabalho relatada e também na dificuldade, em algumas instâncias, na delegação de atividades.

Outras relatam certo grau de atenção constante a novas idéias e oportunidades de melhorias. Uma das banqueteiras, por exemplo, relata que sempre que vai a um restaurante presta atenção ao menu, à forma como os pratos são confeccionados e que, quando viaja de férias, sempre traz livros e revistas sobre culinária. Este estado de constante preocupação parece ser associado ao que a literatura sobre empreendedorismo tem, mais recentemente, cunhado de *entrepreneurial alertness* (Gaglio & Katz, 2001).

Este ponto parece ser mais crucial para as banqueteiras do que as donas de creche. Uma das razões pode estar relacionada com o aumento do número de concorrentes no ramo de bufês bem como à maior sensibilidade e demanda dos clientes por novidades culinárias. Como a atividade de bufês pode realizar-se sem a necessidade de formalização do empreendimento, ao contrário das creches que, para se estabelecerem, precisam de autorização legal e grande infra-estrutura montada – é natural que novos concorrentes entrem mais facilmente no mercado. Além disso, os clientes encontram-se mais expostos aos serviços da concorrência, bastando para isso que freqüentem eventos com serviços diferentes de bufês, o que faz com que possam comparar a qualidade e inovação dos coquetéis, pratos, sobremesas e drinks oferecidos. Esse processo gera uma demanda por novidades a que o ramo de creches não se encontra submetido. Além disso, a troca de uma bufê para outro por parte de um mesmo cliente se faz mais facilmente do que a troca de creche de um filho.

De forma geral, os relatos sugerem uma identificação da empreendedora com seu negócio a ponto de não fazerem clara distinção entre vida pessoal e profissional. Para a quase totalidade das empreendedoras pesquisadas não se trata propriamente de conflito entre as duas instâncias, mas de situações práticas que precisam ser administradas.

## Flexibilidade de Horários

A flexibilidade de horários foi um dos pontos de maior convergência entre as pesquisadas. É importante destacar que, para todas as entrevistadas, a flexibilidade de horário não significa menos horas de trabalho; pelo contrário, seus relatos indicam que trabalham mais do que se estivessem em empregos formais. O destaque dado a esse tema justifica-se pela liberdade que sentem em administrar seu tempo de acordo com as necessidades, principalmente as familiares, mesmo que para isso tenham de trabalhar mais e fora dos horários convencionais.

Poder levar os filhos ao médico e participar de festas infantis no meio da tarde são vantagens que não teriam, trabalhando de outra forma que não por conta própria. Isto não significa que possam estar com seus filhos o tempo todo, mas lhes permite participarem destes momentos considerados importantes. Estar junto aos filhos o tempo todo também não é um ideal destas mulheres, pois consideram que, através de seu trabalho, fornecem um exemplo de papel feminino que destaca a importância de lutar por seus objetivos de realização pessoal.

Foi possível observar marcante diferença no que diz respeito ao horário e tempo de trabalho entre os dois grupos pesquisados. No caso das creches, o tempo alocado é mais previsível, uma vez que a creche trabalha em horário mais ou menos fixo, com abertura na manhã e fechamento ao final da tarde, de segunda a sexta-feira. No caso dos bufês é mais difícil prever o horário de trabalho, por se tratar de serviço voltado para eventos distintos e diversos, que podem acontecer no início da manhã com um café, ao final da manhã com um *brunch*, à tarde com um coquetel ou à noite com um jantar. Pode, ainda, ocorrer em dia de semana, em finais de semana e mesmo durante feriados. Adicione-se a isso o fato de que, para muitas banqueteiras, há necessidade de estarem presentes nos eventos por exigência dos clientes, já que estas a enxergam como a principal responsável pelo sucesso do evento. Segundo as entrevistadas, precisam chegar ao local do evento com antecedência suficiente para a organização de todos os detalhes e também, algumas vezes, permanecer no local até o final para assegurar seu bom andamento. Além disso, o tempo das banqueteiras é vivenciado em “picos”, que envolvem grandes dispêndios concentrados de energia.

Atuando a favor das donas de creches, identifica-se o fato de poderem estar junto de seus filhos pequenos, mesmo durante o horário de trabalho, uma vez que estes podem freqüentar a creche da mãe ao invés de outra qualquer. Isto, além de ser impossível em um trabalho formal e na grande maioria das outras atividades empreendedoras, é importante uma vez que as crianças pequenas são as que requerem maiores cuidados e preocupações por parte das mães.

Assim, as entrevistas sugerem que esta flexibilidade de horário é sentida e vivenciada na prática do dia-a-dia de forma diferenciada pelos dois grupos de empreendedoras. No ramo de creches, o uso de tempo é mais facilmente administrado, porque o horário dedicado ao trabalho é mais fixo, simplificando as estratégias utilizadas pelas empreendedoras.

## Os Apoios

Os apoios podem ser divididos em dois grandes grupos: instrumentais e emocionais. Dentre os apoios instrumentais, os mais freqüentes referem-se a empréstimos, doações para o início do negócio e auxílios na forma de trabalho por parte de familiares.

Os aportes de capital no início do empreendimento parecem ter sido mais importantes para o ramo de creches, uma vez que um investimento inicial se faz necessário na forma de espaço físico, instalações e contratações de pessoal. Para a maior parte destas mulheres este aporte foi conseguido por meio de recursos próprios, do cônjuge ou de familiares próximos.

No ramo de banquetes este investimento inicial é menor, sendo gerado pelo próprio empreendimento, pois a renda obtida com festas e eventos sucessivos garante o capital de giro, havendo, ainda, possibilidade de investimento gradual em equipamentos mais especializados.

No ramo de bufês, as empreendedoras com filhos pequenos contam com o suporte de seus cônjuges para cuidarem das crianças durante os eventos que se realizam à noite. A divisão de tarefas no lar, neste caso, sugere que o homem assume parte do papel mais tradicionalmente reservado à mulher, como dar o jantar, providenciar o banho e colocar os filhos para dormir. Algumas relatam também o recurso a familiares como avós e empregados – diaristas, babás e motorista, no auxílio das crianças.

A existência de sócios do empreendimento parece afetar de forma positiva a questão da carga de trabalho. Algumas entrevistadas que possuem sócias relatam que o trabalho fica mais leve sendo possível administrar o tempo de forma melhor. Algumas que estão sozinhas em seus empreendimentos, por sua vez, anseiam em repartir suas atividades.

No caso das banqueteiras, os problemas ligados à burocracia do empreendimento parecem incomodar mais. Como a maior parte se iniciou informalmente e com pequeno tamanho, puderam levar seus negócios adiante sem maiores preocupações com questões administrativas e legais. A partir de um determinado ponto, sentem necessidade de auxílio nestas questões, mas como não têm tamanho suficiente para pagar um gerente administrativo, imaginam que uma sócia poderia resolver o problema.

Um ponto a ser destacado é que no momento da abertura do negócio no ramo de creches, dentre as dez entrevistadas do grupo, nove iniciaram em sociedade com outra pessoa. No entanto, no momento da pesquisa, somente quatro continuavam com sócios. No ramo de bufês, nenhuma das dez entrevistadas possuía sócios no momento de abertura, e no momento da pesquisa apenas duas delas indicaram a presença de sócias.

Estes dados sugerem que no segmento de creche a sociedade funciona como um suporte no momento de abertura, pois é necessário ter apoio financeiro e emocional de alguém que também está vivenciando aquela mesma situação, para enfrentar as inseguranças e as dificuldades existentes, já que o investimento para montar uma creche pode ser alto. Já no segmento de bufê, a formação de uma sociedade não é tão necessária, uma vez que a abertura do negócio não exige grande quantidade de dinheiro, o que se exemplifica pela maioria das banqueteiras que se iniciaram informalmente usando as instalações de suas próprias casas.

No que se refere ao apoio emocional, todas as mulheres, independentemente do ramo de atividade, relatam a importância do apoio emocional do cônjuge, o que possivelmente ameniza os eventuais conflitos entre trabalho e vida pessoal.

## **Qualidade de Vida e Futuro do Empreendimento**

Grande parte das entrevistadas ressalta a importância de ter qualidade de vida, ou seja, conciliar a vida pessoal com trabalho e saber administrar o tempo para realizar todos os compromissos. Elas estão conscientes, portanto, de que fazer crescer o negócio implica ter menos tempo para si e para a família. Além disso, porque, via de regra, conduzem seus negócios de perto, têm medo de que, em caso de crescimento, percam em qualidade do serviço que prestam e também percam na qualidade do relacionamento com seus empregados.

Assim, embora questões de mercado estejam presentes em suas considerações acerca do futuro do negócio, a maior parte das mulheres entrevistadas sinalizam um desejo de se manterem pequenas e não querem arcar com o ônus – pessoal e familiar – de terem de investir mais tempo na ampliação de suas atividades. Mostram, portanto, disposição de privilegiar a relação familiar, evitando assim o conflito trabalho-família. Mesmo aquelas mulheres que já têm filhos maiores expressam a importância de contarem com tempo para cuidarem de si e dos familiares.

## CONCLUSÕES

A análise da questão da conciliação entre a vida profissional e a vida familiar das empreendedoras pesquisadas traz reflexões sobre o papel da mulher na sociedade, sendo a principal delas relacionada à capacidade destas mulheres em conciliar profissão e família, ao contrário dos homens que tendem a priorizar o lado profissional, ficando a vida familiar em segundo plano e dando, assim, origem ao denominado conflito trabalho-família.

Retomando as indicações da literatura especializada, que sugere que variáveis como gênero, idade, estado civil e classe social moldam a relação entre carreira e família, nossa pesquisa indica que algumas características específicas das atividades exercidas pelas empreendedoras também se constituem em variáveis adicionais que influenciam esta relação. Um primeiro ponto a ser destacado refere-se ao fato de que grande parte das pesquisadas não faz menção a um conflito, mas apenas a situações práticas que precisam ser administradas. Por não fazerem clara separação entre a esfera pessoal e a profissional, o conflito não se configura.

No que diz respeito aos temas citados pelas entrevistadas, a flexibilização de horários foi o que mais mereceu destaque por constituir maior benefício encontrado pelas mulheres na vida de empreendedoras. Entre os dois grupos analisados, a principal diferença encontrada foi em relação ao horário e tempo dedicado ao trabalho: no caso das donas de creche é relativamente estável e fixo, simplificando as estratégias utilizadas pelas empreendedoras para administrá-lo; para as banqueteiras, este horário e tempo é menos previsível, sendo vivenciado em **picos** que envolvem grandes dispêndios de energia, exigindo por parte das empreendedoras estratégias mais complexas, em que o apoio do cônjuge, de familiares e de empregados se torna mais necessário.

Por outro lado, apesar de a formação de sociedade no negócio também representar uma possível forma de apoio, verificamos que as banqueteiras quase não a utilizam, mesmo admitindo, em alguns momentos, que esta seria uma solução viável, tanto para a divisão de responsabilidades quanto para suprir a falta de conhecimentos administrativos e burocráticos necessários, quando a empresa se expande. Já no caso das donas de creche, constatamos a quase unanimidade do estabelecimento de sociedade para a abertura do negócio em função dos altos investimentos financeiros e emocionais necessários para tal, com redução bastante significativa desse número no decorrer do seu funcionamento. Essas informações parecem sugerir que esse tipo específico de apoio e divisão de responsabilidades está menos vinculado às estratégias das empreendedoras para lidar com a relação família-trabalho e mais às questões financeiras e operacionais dos negócios.

A constante preocupação e dedicação ao negócio representam uma questão presente tanto nos discursos das donas de creche quanto das banqueteiras, sendo que estas, no entanto, parecem praticar maior grau de monitoramento do ambiente, em face das características de seu ramo de negócios. É notório, no entanto, o fato de que as entrevistadas dos dois grupos se envolvem física e psicologicamente com o seu negócio, não se desvinculando, nem em momentos de lazer ou de férias. Os dados também sugerem que grande parte delas não consegue delegar responsabilidades a funcionários, pois sentem que tudo o que ocorre dentro de seu negócio deve passar por seu parecer. Isso se traduz em sobrecarga de trabalho e estresse que, de alguma forma, poderia interferir na relação entre vida pessoal e profissional, mas que, segundo as entrevistadas, não acontece na prática em função da capacidade que têm de processar vários assuntos ao mesmo tempo. De acordo com as empreendedoras, esta capacidade – da qual sentem grande orgulho – seria decorrente dos diferentes papéis simultâneos que estão acostumadas a desempenhar.

Por outro lado, apesar de suas preocupações, as entrevistadas afirmaram sentir-se profissionalmente realizadas. O gosto pelo que fazem, a satisfação do cliente e a independência financeira - menos do que o desejo por lucros ou crescimento do negócio - proporcionam-lhes grande satisfação e as ajudam a superar dificuldades e assumir plenamente as responsabilidades inerentes ao negócio. A realização

de um empreendimento e o seu sucesso contribuem para que se sintam seres humanos melhores, o que se reflete em suas famílias e contribui para melhorar a relação entre vida pessoal e profissional.

Finalmente, constatamos que a qualidade de vida é tema importante para as pesquisadas de ambos os ramos de atividades. Os dados sugerem que elas dão prioridade à harmonia familiar, o que estaria diretamente relacionado à manutenção de negócios pequenos. Além disso, buscam manter seus negócios eficientes e bem administrados. Nesse sentido é interessante ressaltar que esta estratégia é adotada não apenas pelas mulheres casadas e com filhos, mas também pelas solteiras, que valorizam o tempo disponível para cuidar de si e dos familiares.

Assim, considerando-se que as pesquisadas se vêem como empreendedoras de sucesso e continuam mantendo suas empresas ativas e gerando empregos, concluímos, em consonância com a literatura especializada, pela necessidade de se estabelecer novos critérios para os conceitos de “empresa de sucesso” e de “empreendedor” que possam incluir as mulheres empreendedoras que optam por manter suas empresas pequenas.

**Artigo recebido em 06.11.2004. Aprovado em 06.06.2005.**

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arroio, A., & Régnier, K. (2001, maio/agosto). O novo mundo do trabalhador: oportunidades e desafios para o presente. *Boletim Técnico do Senac*, 27(2). Recuperado em 30 abril, 2004, de <http://www.senac.br/informativo/BTS/272/boltec272d.htm>
- Bárbara, D. (2002). *Guia Danusia Barbara de restaurants do Rio, 2002*. Rio de Janeiro: SENAC.
- Bird, B., & Brush, C. (2002, Spring). A gendered perspective on organizational creation. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 26(3), 41-65.
- Boyar, S. L., Maertz, C. P., Pearson, A. W., & Keough, S. (2003). Work-family conflict: a model of linkages between work and family domain variables and turnover intentions. *Journal of Managerial Issues*, 15(2), 175-190.
- Bruschini, C., & Lombardi, M. R. (2002). Trabalhadoras brasileiras dos anos 90: mais velhas e mais instruídas. *Revista Mulher e Trabalho*. Recuperado em 01 abril, 2004, de <http://www.fee.rs.gov.br/sitefee/download/mulher/2002/artigo5.pdf>
- Buttner, E. H., & Moore, D. P. (1997, January). Women's organizational exodus to entrepreneurship: self-reported motivations and correlates with success. *Journal of Small Business Management*, 35, 34-46.
- Capowski, G. S. (1992, March). Be your own boss? Millions of women get down to business. *Management Review*, 81(3), 24-31.
- Cardoso, R. (2000). Comitê Nacional preparatório à sessão especial das Nações Unidas sobre Pequim +5. *Seminário Sobre As Novas Faces do Feminismo e os Desafios Para o Século XXI*. Recuperado em 29 março, 2004, de <http://www2.mre.gov.br/beijing/anexoport.htm>
- Creswell, J. W. (2003). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage.

- Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos – DIEESE (2004, março). *Boletim DIEESE*, Edição Especial. Recuperado em 25 abril, 2004, de [http://www.dieese.org.br/esp/boletim\\_mulher04.pdf](http://www.dieese.org.br/esp/boletim_mulher04.pdf)
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship: practices and principles*. New York: Harper & Row.
- Fu, C. K., & Shaffer, M. A. (2001). The tug of work and family: direct and indirect domain-specific determinants of work–family conflict. *Personnel Review*, 30(5), 502-522.
- Gaglio, C. M., & Katz, J. (2001). The psychological basis of opportunity identification: entrepreneurial alertness. *Small Business Economics*, 16(2), 96-111.
- Global Entrepreneurship Monitor – GEM (2003). *Empreendedorismo no Brasil – 2003*. Relatório Nacional. Recuperado em 01 abril, 2004, de <http://www.gemconsortium.org>
- Gosselin, L., & Grise, J. (1990, abril/maio). Are women owner-managers challenging our definitions of entrepreneurship? An in-depth survey. *Journal of Business Ethics*, 9(4-5), 423-434.
- Greenhauss, J. H., & Singh, R. (2004). *Work-family linkages: a sloan work and family encyclopedia entry*. Recuperado em 06 abril, 2004, de [http://www.bc.edu/bc\\_org/avp/wfnetwork/rft/wfpedia/wfpWFLent.html](http://www.bc.edu/bc_org/avp/wfnetwork/rft/wfpedia/wfpWFLent.html)
- Harding, S. (1992). Introduction: is there a feminist method? In S. Harding (Ed.). *Feminism & Methodology*. Bloomington: Indiana University Press.
- Hurley, A. E. (1999). Incorporating feminist theories into sociological theories of entrepreneurship. *Women in Management Review*, 14(2), 54-62.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2002). *Síntese de Indicadores Sociais 2002*. Recuperado em 25 abril, 2004, de [http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicaodevida/indicadoresminimos/indic\\_sociais2002.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicaodevida/indicadoresminimos/indic_sociais2002.pdf)
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2003). *Síntese de Indicadores Sociais 2003*. Recuperado em 25 abril, 2004, de [http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicaodevida/indicadoresminimos/sintese\\_indicsociais2003/indic\\_sociais2003.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicaodevida/indicadoresminimos/sintese_indicsociais2003/indic_sociais2003.pdf)
- Instituto ETHOS – Empresas e Responsabilidade Social (2003). *Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas*. Recuperado em 24 abril, 2004, de [http://www.ethos.org.br/docs/conceitos\\_praticas/publicacoes/outras\\_publicacoes/perfil/index.shtml](http://www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/publicacoes/outras_publicacoes/perfil/index.shtml)
- Ljunggreen, E., & Kolvereid, L. (1996). New business formation: does gender make a difference? *Women in Management Review*, 11(4), 3-12.
- Martins, L. L., Eddleston, K. A., & Veiga, J. F. (2002). Moderators of the relationship between work-family conflict and career satisfaction. *Academy of Management Journal*, 45(2), 399-409.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton, NJ: D. Van Nostrand Company.
- Noor, N. M. (2002). Work-family conflict, locus of control, and women's well-being: tests of alternative pathways. *The Journal of Social Psychology*, 142(5), 645-662.

- Organização Internacional do Trabalho Brasil – OIT (2003, maio 12). *Relatório global sobre discriminação no trabalho: a hora da igualdade no trabalho*. Recuperado em 24 abril, 2004, de <http://www.ilo.org/public/portugue/region/ampro/brasil/brasilia/info/download/index.htm>
- Parasuraman, S., & Greenhaus, J. H. (1997). *Integrating work and family: challenges and choices for a changing world*. Westport, CT: Praeger Publishers.
- Parasuraman, S., Yasmin, S. P., Godshalk, V. M. & Beutell, N. J. (1996, June). Work and family variables, entrepreneurial career success, and psychological well-being. *Journal of Vocational Behavior*, 48(3), 275-300.
- Reinharz, S. (1992). *Feminist methods in social research*. New York: Oxford University Press.
- Rotondo, D. M., Carlson, D. S., & Kincaid, J. F. (2003). Coping with multiple dimensions of work-family conflict. *Personnel Review*, 32(3), 275-296.
- St-Onge, S., Renaud, S., Guérin, G. & Caussignac, E. (2002). An assessment of the work-family conflict through a structural model. *Relations Industrielles - Industrial Relations*, 57(3), 491-516.