

2021

**CAMILA BONJOVANI
LAMAZALES**

**A SORORIDADE COMO FATOR DE
SUCESSO PARA A JORNADA DO
EMPREENDEDORISMO FEMININO
ATRAVÉS DO DESIGN THINKING**

2021

**CAMILA BONJOVANI
LAMAZALES**

A SORORIDADE COMO FATOR DE SUCESSO PARA A JORNADA DO EMPREENDEDORISMO FEMININO ATRAVÉS DO DESIGN THINKING

Dissertação apresentada ao IADE - Faculdade de Design, Tecnologia e Comunicação da Universidade Europeia, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Design Management realizada sob a orientação científica da Doutora Joana Carmo Dias, professora auxiliar do IADE - Faculdade de Design, Tecnologia e Comunicação - Universidade Europeia.

Dedicatória

Dedico essa pesquisa a meus pais, Joana Angélica e Luiz Luciano, que me apoiaram e incentivaram a atravessar o oceano para viver esse desafio.

Aproveito e dedico a todas as pessoas, mulheres e homens, que, assim como eu, compartilham dos ideais feministas de igualdade.

agradecimentos

Começo por agradecer à minha família pelo apoio incondicional, essenciais para minha jornada e para a realização de meus sonhos, projetos e aventuras.

À minha orientadora, Profa. Joana Dias, e à coordenadora, Profa. Sara Gancho, pela disponibilidade, pelas valiosas sugestões e por todo conhecimento compartilhado.

À minha mãe Joana, à tia Linice e à amiga Jéssica, mulheres fantásticas, por contribuírem para essa pesquisa desafiadora e por acreditarem em mim.

A todas as mulheres que participaram na realização desta pesquisa, provando que a **sororidade** pode promover grandes transformações em nossas relações e na sociedade.

A todas as amigas, que sempre estiveram torcendo por mim.

Sem vocês, essa pesquisa não seria possível.

palavras-chave

Design Thinking; Empreendedorismo feminino; Feminismo e Sororidade.

resumo

O objetivo da pesquisa partiu de questões pessoais e socioculturais relacionadas ao empreendedorismo da mulher na sociedade contemporânea. A revisão da literatura baseou-se em três grandes conceitos: empreendedorismo feminino, sororidade e *design thinking*, fundamentados nas concepções do *Global Entrepreneurship Monitor*, nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU e de autores como Paula Roschel e Tim Brown. As preocupações principais referem-se à posição da mulher na sociedade patriarcal, às concepções equivocadas do feminismo e à necessidade de uma troca colaborativa de conhecimento. Para responder a essas questões, essa pesquisa coloca a **sororidade**¹ como objetivo e eixo condutor para iniciativas de intercâmbio, que possam contribuir para o sucesso do **empreendedorismo feminino**. Tal intercâmbio possibilita a criação de poderosas alianças, capazes de motivar, instruir e até ampliar as relações, com seus princípios de cooperação e empatia.

Para tanto, foi utilizada a estrutura de pensamento da IDEO², baseada nos princípios do **Design Thinking**, que permitiu identificar dificuldades e motivações, e desenhar o mapa da jornada, respeitando as frustrações e necessidades de cada uma das *personas*³ criadas pela autora. Assim sendo, a metodologia constou de entrevistas com 10 empreendedoras brasileiras e formulários com 40 mulheres brasileiras, os quais identificaram padrões importantes, como: as adversidades em empreender sozinha, os entraves de uma sociedade patriarcal, a dificuldade na relação entre as mulheres e a falta de conexão com o feminismo. O processo metodológico desenha uma plataforma que valoriza apoio e motivação entre mulheres e cria redes de conexão, pertencimento, empreendedorismo e sororidade.

¹ Do latim soror, oris "irmã" + dade. União de mulheres que compartilham os mesmos ideais e propósitos. Segundo Tinoco (2016), sororidade é um 'pacto entre mulheres', relacionado às dimensões ética, política e prática do feminismo contemporâneo. Ou, simplesmente, uma aliança baseada na empatia e no companheirismo.

² Innovation Design Engineering Organization - é uma empresa internacional de design e consultoria em inovação.

³ São personagens fictícios criados para representar os diferentes tipos de usuários dentro de um alvo demográfico.

Keywords

Design Thinking; Female entrepreneurship; Feminism and Sorority.

abstract

The aim of the research began with personal and socio-cultural issues related to women's entrepreneurship in contemporary society. The literature review was based on three major concepts: female entrepreneurship, sorority and design thinking, grounded in conceptions of the Global Entrepreneurship Monitor, the UN Sustainable Development Goals and authors such as Paula Roschel and Tim Brown. The main concerns refer to the position of women in patriarchal society, to the misconceptions of feminism and the need for a collaborative exchange of knowledge. To answer these questions, this research places sorority as a guiding principle for exchange initiatives, which can contribute to the success of female entrepreneurship. Such an exchange enables the creation of powerful alliances, capable of motivating, instructing and even expanding relationships, with their principles of cooperation and empathy.

For that, IDEO's thought structure was used, based on the principles of Design Thinking, which allowed identifying difficulties and motivations, and drawing the journey map, respecting the frustrations and needs of each person created by the author. Therefore, the methodology consisted of interviews with 10 Brazilian entrepreneurs and forms with 40 Brazilian women, which identified important patterns, such as: the adversities of undertaking alone, the obstacles of a patriarchal society, the difficulty in the relationship between women and the lack of connection with feminism. The methodological process designs a platform that values support and motivation among women and creates networks of connection, belonging, entrepreneurship and sorority.

Acrônimos e abreviaturas

GEM Global Entrepreneurship Monitor.

ODS Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas.

TEA Total early-stage Entrepreneurial Activity.

HCD Human Centered Design.

IDEO Innovation Design Engineering Organization.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I - Referencial teórico	3
1. Empreendedorismo	3
1.1 Empreendedorismo no Brasil	5
1.2 Empreendedorismo Feminino	8
1.3 Mulheres no mercado de trabalho	10
1.4 Motivações para o empreender	11
1.5 Redes de comunicação	15
2. Sororidade	16
2.1 Definição	17
2.2 Rivalidade feminina	18
2.3 Liderança e criatividade	19
3 Design Thinking	23
3.1 Design e transformação da economia	23
3.2 Definição do Design Thinking	25
3.3 As estruturas de pensamento	28
CAPÍTULO II - Metodologia	32
1. Modelo de pesquisa: qualitativa	32
2 Coleta de dados	32
2.1 Entrevistas	32
2.1.1 Critérios de seleção das entrevistas	32
2.1.2 Público alvo	33
2.1.3 Guia de condução para entrevistas	33
2.1.4 Síntese de informações	34
2.1.4.1 Registros:	34
2.1.4.2 Análise de conteúdo:	34
2.1.4.3 Painel de Síntese	34
2.2 Formulário de perguntas abertas	37

2.2.1 Critérios de criação dos formulários	38
2.2.2 Perguntas	38
2.2.3 Critérios de seleção	42
2.2.4 Síntese de informações	42
CAPÍTULO III - Análise e resultados	43
1. Análise das Entrevistas	43
2 Análise dos formulários	51
2.1 Mulheres que empreendem	53
2.2 Mulheres que não empreendem, mas gostariam	59
2.3 Mulheres que não empreendem, e não gostariam	64
3. Técnicas do Design Thinking	67
3.1 Personas	67
3.1.1 Persona que empreende	68
3.1.2 Persona que não empreende, mas gostaria	70
3.1.3 Persona que não empreende e não gostaria	72
3.2 Mapa da jornada / Plataforma Online	74
3.2.1 Oportunidades (Insights)	76
CONCLUSÃO	80
CONSIDERAÇÕES FINAIS	82
1. Limitações de estudo	82
2. Futuras linhas de investigação	82
REFERENCIAIS BIBLIOGRÁFICOS	83
ANEXOS	

ÍNDICE DE IMAGENS

Imagem 1	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas.	4
Imagem 2	Atributos femininos relacionados à felicidade. Fonte: The Athena Doctrine, 2013.	7
Imagem 3	Atributos femininos relacionados à liderança. Fonte: The Athena Doctrine, 2013.	21
Imagem 4	Atributos femininos relacionados à moralidade. Fonte: The Athena Doctrine, 2013.	22
Imagem 5	Estrutura de pensamento de Design Thinking - IDEO.	22
Imagem 6	Categoria Motivações - Sessão de Síntese criada pela pesquisadora como parte do processo de análise e recolha de dados - a partir do site Miro ⁴ .	30
Imagem 7	Categoria Redes - Sessão de Síntese criada pela pesquisadora como parte do processo de análise e recolha de dados - a partir do site Miro.	35
Imagem 8	Categoria Dificuldades - Sessão de Síntese criada pela pesquisadora como parte do processo de análise e recolha de dados - a partir do site Miro.	35
Imagem 9	Filtro para dividir entrevistas em 3 grupos.	36
Imagem 10	Persona que empreende - criada pela autora.	37
Imagem 11	Persona que não empreende, mas gostaria - criada pela autora.	68
Imagem 12	Persona que não empreende e não gostaria - criada pela autora.	70
Imagem 13	Mapa da jornada com as três <i>personas</i> - criado pela autora.	12

⁴ Miro é uma ferramenta de quadros brancos online que permite criação interação e compartilhamento por diversos usuários - www.miro.com

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Níveis de atividade empreendedora em estágio inicial (% adultos): 16 economias em 2001, 2010 e 2019. Fonte: Pesquisa de População Adulta GEM, 2019, p.77.	7
Gráfico 2	Atividade empreendedora e negócios estabelecidos no Brasil. Fonte: Pesquisa de População Adulta GEM, 2019, p.74.	7
Gráfico 3	Empreendedorismo em estágio inicial (TEA). Fonte: Pesquisa de População Adulta GEM, 2019, p.56.	9
Gráfico 4	Inovação e Objetivos de longo prazo. % de adultos concordando que (a) outras pessoas pensam que você é altamente inovador e (b) toda decisão faz parte de um plano de carreira. Fonte: Pesquisa de População Adulta GEM, 2019, p.34.	14
Gráfico 5	Pesquisa ‘O mundo seria melhor se os homens pensassem como as mulheres’. Fonte: The Athena Doctrine, 2013.	21

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1	Atividade empreendedora e negócios estabelecidos no Brasil.	9
Tabela 2	Motivação para empreender no Brasil. Fonte: Pesquisa de População Adulta GEM, 2019, p.88.	12
Tabela 3	Estrutura de condições para o empreendedorismo. Fonte: GEM, 2019.	13
Tabela 4	Atitudes e percepções de empreendedores no Brasil. Fonte: Pesquisa de População Adulta GEM, 2019, p.89.	16
Tabela 5	Classificação do Design, segundo Richard Buchanan (2001).	24
Tabela 6	Tradução de Core Attributes of Design Thinking, pela autora. (Baeck; Gremett, 2011)	26
Tabela 7	10 propriedades que distinguem problemas difíceis de problemas comuns. Fonte: Camillus (2008, p.3) baseado em Rittel & Webber (1973).	27
Tabela 8	Formulário de perguntas para mulheres que empreendem.	38
Tabela 9	Formulário de perguntas para mulheres que não empreendem, mas gostariam.	39
Tabela 10	Formulário de perguntas para mulheres que não empreendem e não gostariam.	41
Tabela 11	Análise do formulário - Mulheres que empreendem.	53
Tabela 12	Análise do formulário - Mulheres que não empreendem, mas gostariam.	58
Tabela 13	Análise do formulário - Mulheres que não empreendem e não gostariam.	63
Tabela 14	Persona que empreende - criado pela autora.	68
Tabela 15	Persona que não empreende, mas gostaria - criado pela autora.	70
Tabela 16	Persona que não empreende e não gostaria - criado pela autora.	72
Tabela 17	Oportunidades / Insights obtidos através do mapa da jornada.	76

INTRODUÇÃO

A sororidade como fator de sucesso para a jornada do empreendedorismo feminino através do design thinking surgiu a partir de duas preocupações principais: uma pessoal, decorrente de experiências voltadas ao empreendedorismo, e outra sociocultural, levando em consideração a situação da mulher na sociedade patriarcal. Atualmente, apesar de as mulheres terem se destacado em diversas áreas no mercado de trabalho, ainda enfrentam e lutam contra um alto grau de discriminação e preconceito profundamente arraigados entre homens e mulheres.

Tais preocupações me permitiram questionar sobre a falta de vínculos mais sólidos entre as mulheres, que pudessem estabelecer relações mais duradouras e produtivas e que respeitassem o potencial inerente de cada uma. Como as mulheres brasileiras, com suas diferentes capacidades, poderiam continuar unidas, tornando seus grupos mais sólidos, sem a conotação estigmatizada de algo supérfluo e banalizado pela sociedade e até por elas próprias? Outro fator refere-se ao machismo, que historicamente mantinha as mulheres submissas aos provedores do lar e proibidas de exercer algum tipo de profissão, ainda tão presente na sociedade contemporânea. Será que grupos femininos no Brasil não poderiam criar vínculos mais fortes que valorizassem suas relações e competências, tais como os grupos masculinos? Até que ponto as mulheres brasileiras são verdadeiramente unidas e contribuem de forma cooperativa com outras mulheres empreendedoras?

Para responder a essas questões, essa pesquisa tem como objetivo tratar da **sororidade** como eixo condutor para iniciativas de intercâmbio de conhecimentos, que possam contribuir para o sucesso do empreendedorismo feminino. **Sororidade** é um termo relativamente novo que designa o sentimento de solidariedade e empatia entre as mulheres, adequando-se às premissas do Design Thinking.

A revisão de literatura no capítulo 1 foi fundamentada em três grandes pilares: Empreendedorismo Feminino, Sororidade e Design Thinking. Sobre o empreendedorismo feminino, destacamos os conceitos essenciais do relatório anual do *Global Entrepreneurship Monitor*, que frisa a importância do empreendedorismo feminino para alcançar alguns dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas, tais como: 1- Erradicar a pobreza; 5 - Igualdade de gênero; 8 - Trabalho digno e crescimento econômico; 10 - Reduzir as desigualdades. Também apresentamos o empreendedorismo no Brasil, fundamental para essa

pesquisa, destacando que a relação entre homens e mulheres que empreendem é muito próxima. Outro pilar importante refere-se à sororidade, tendo como referencial Paula Roschel (2019), entre outras autoras. Quanto ao Design Thinking, destaca-se sua relevância como ferramenta de solução de problemas e seu processo iterativo na construção de soluções, tendo como referência teórica os autores Brown e Buchanan, que nos trazem considerações essenciais para fundamentar a pesquisa.

A metodologia de pesquisa foi qualitativa, constando de entrevistas e formulários de perguntas abertas, com mulheres de São Paulo, Brasil, com faixa etária entre 25 a 50 anos, sendo que 10 empreendedoras brasileiras foram entrevistadas online, gravadas em áudio e analisadas no capítulo II. O conteúdo destas entrevistas serviu como ensaio para a criação de perguntas abertas para o formulário que foi respondido por 40 mulheres brasileiras e devidamente registradas no capítulo II. A partir das informações coletadas, foi possível sintetizar os dados e identificar padrões, tendo a estrutura de pensamento do Design Thinking como ferramenta condutora. Esse processo possibilitou o levantamento de tópicos importantes, como: as adversidades em empreender sozinha; os entraves de uma sociedade patriarcal; a falta de conexão com o feminismo e a dificuldade na relação entre as mulheres, que foram substratos para criação de *personas* distintas, desenvolvidas pela autora para caracterizar o público alvo analisado.

A partir de um novo contexto mundial, as preocupações da autora voltaram-se às questões iniciais de forma mais ampla, com a idealização de uma plataforma online, que nasce da criação de um mapa da jornada e abre um leque de possibilidades para futuras pesquisas.

Ao final da pesquisa chegamos à conclusão de que a **sororidade como fator de sucesso para o empreendedorismo feminino** é um poderoso instrumento de transformação nas relações sociais, políticas e culturais, permitindo o empoderamento da mulher na sociedade.

CAPÍTULO I - Referencial teórico

1. Empreendedorismo

"Entrepreneurship is a uniquely powerful mechanism for economic and social development, generating incomes and jobs while enabling and enriching individuals and communities. Truly, an engine for change" (GEM⁵, 2019/20, p.79).

O empreendedorismo pode ser definido como a capacidade de identificar oportunidades e criar algo inovador sob condições de incerteza, assumindo riscos atribuídos (Hisrich & Peters, 2002). Essa característica tem importância crucial para as economias, pois gera riqueza e emprego e permite o desenvolvimento dos mercados.

Segundo a pesquisa do *Global Entrepreneurship Monitor* (2019, p.22), atribui-se importância crucial à atividade empreendedora para a consecução de vários ODS⁶ - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas -, destacando-se os seguintes itens: (1) “Acabar com a pobreza em todas as suas formas e em todos os lugares”; (8) “Promover crescimento econômico inclusivo e sustentável, emprego e trabalho decente para todos”; e (10) “Reduzir a desigualdade dentro e entre países”. O empreendedorismo feminino acrescenta outro objetivo de desenvolvimento de suma importância, que é: 5 - Igualdade de gênero e a possibilidade de movimentar o mercado, estimulando o potencial feminino e construindo uma estrutura igualitária e produtiva para todos os indivíduos. As mulheres buscam empreender não apenas pelo retorno econômico e independência financeira, mas também pela satisfação pessoal, elevação da autoestima e redução do preconceito (Gonzalez, 2012).

⁵ GEM - Global Entrepreneurship Monitor.

⁶ ODS - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas.



Imagem 1: Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas.

O processo através do qual novas empresas são criadas é geralmente referido como empreendedorismo (Vesper, 1980; Muller e Thomas, 2000). Tema que tem merecido maior atenção e de estudo relativamente recente, com os seus primeiros cursos datando de 1947, na Universidade de Harvard (Sakar, 2007). Como área de investigação, o empreendedorismo engloba diversas teorias e abordagens, sendo estudado no domínio das ciências sociais. Ainda considerado um campo incerto e de constante investigação sobre sua definição e utilização de oportunidades na sociedade, é uma área que exerce crescimento e desenvolvimento econômico das sociedades (Zinga, 2007).

A palavra *empendedor* nasceu na França por volta dos séculos XVII e XVIII, para designar as pessoas que estimulavam o crescimento econômico através de suas formas ousadas de agir. Enquanto fator econômico, foi estudado por alguns autores, como Richard Cantillon (1680-1734), que se preocupou com a temática em sua obra "*Essai sur la nature du commerce en général*" (Praag, 1999) e centra seu estudo na função e não na personalidade do empresário, identificando três agentes econômicos: capitalistas, empreendedores e trabalhadores. Cantillon caracteriza o empreendedor como indivíduo responsável pelas tomadas de decisões e que assume riscos de ganho ou perda.

Outro autor, que desenvolveu a teoria do empreendedor inovador, foi Joseph Schumpeter (1883-1950). A teoria Schumpeteriana acredita que o empreendedor, através do desenvolvimento de novas tecnologias ou o refinamento de antigas, é responsável por mudanças, que culminem em inovações, revolucionando o processo 'criativo-destrutivo' do capitalismo. Para Schumpeter

(1934), o empreendedor não é necessariamente um gestor ou dono da empresa, mas sim o indivíduo que tem como função liderar a realização de novas combinações de fatores, para atingir os objetivos estabelecidos, tendo a criatividade como principal força endógena.

Apesar de correntes de pensamento divergentes, pode-se dizer que identificar oportunidades, procurar recursos adequados e transformar a necessidade em algo lucrativo é a essência do empreendedor. Contudo, o estudo do empreendedorismo abrange o comportamento individual de identificação e criação de oportunidades, as características do indivíduo, o meio envolvente e o processo de criação da empresa que contribuem para a atividade empreendedora (Gartner, 1985).

Na teoria econômica, qualquer tentativa de criação de negócios, como uma nova organização ou expansão de um negócio existente, por um indivíduo ou por uma equipe de indivíduos, é considerada uma atividade empreendedora (Reynolds, P. D., Hay, M., & Camp, S. M. 1999).

1.1 Empreendedorismo no Brasil

O empreendedorismo é o principal fator de promoção do desenvolvimento econômico e social de um país que, quando obtém êxito, acarreta recompensas econômicas e individuais. Segundo Schumpeter, o empreendedor é "*the revolutionary of the economy and the involuntary Pioneer of social and political revolution*". Ele é o indivíduo capaz de criar uma nova organização e estimular a abertura de novos mercados.

Como mencionado anteriormente, a promoção da atividade empreendedora é crucial para o cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas (ODS) e consequente desenvolvimento do país. O contexto social, cultural e político pode apoiar ou restringir a decisão de iniciar um novo negócio. Para o sucesso dessa atividade o empreendedor deve contar com uma ampla gama de *stakeholders*⁷ interessados, como fornecedores, investidores, colaboradores, além de clientes e o apoio de familiares e amigos (GEM, 2019).

⁷ são as pessoas e as organizações que podem ser afetadas por um projeto ou empresa, de forma direta ou indireta, positiva ou negativamente.

O Brasil é um dos quatro países da América Latina e Caribe, classificados pela pesquisa Global Entrepreneurship Monitor como *middle-income*. Os demais são Equador, Guatemala e México. Essa classificação ajuda a identificar as oportunidades para empreender e também as motivações dos indivíduos. Segundo a pesquisa GEM, nas economias mais ricas - definidas como *high-income* - é mais provável que os indivíduos tenham mais acesso a recursos, porém os indivíduos das economias de baixa renda podem ter maior motivação para empreender, iniciando um novo negócio, pela ausência de alternativas para renda (GEM, 2019).

Em economias mais pobres, existe a relação entre o auto-emprego e o desemprego. Ao nível macro uma taxa elevada de desemprego pode estar associada com o baixo nível de empreendedorismo, como pode também ser indicação do decréscimo no número de oportunidades induzidas pela depressão econômica (Verheul, Van Stel e Thurik, 2006).

Apesar do baixo crescimento econômico e da turbulência política, o Brasil continua mostrando sinais positivos de recuperação e vem adotando políticas para facilitar o empreendedorismo, como os projetos de reforma trabalhista, em vigor desde novembro de 2017. Além disso, o Brasil tomou medidas para incentivar a atividade informal a entrar na economia formal, eliminando a necessidade de licenças comerciais para a maioria das pequenas empresas (GEM, 2019, p. 89).

Ainda assim, o nível de Atividade Empreendedora Total em estágio inicial - TEA⁸ de 2001, 2010 e 2019 cresceu. Esse cenário paradoxo de baixas condições e crescimento da atividade empreendedora, deve-se a fatores sociais e culturais, falta de oportunidades alternativas de renda e crescimento rápido das economias (GEM, 2019).

⁸ TEA - Total early-stage Entrepreneurial Activity.

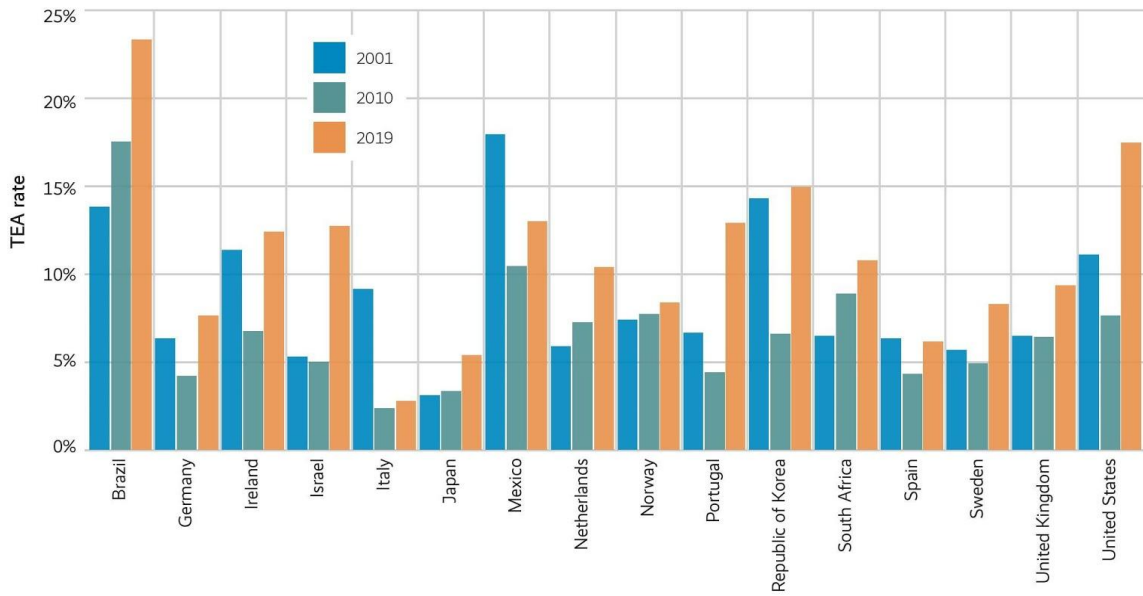


Gráfico 1: Níveis de atividade empreendedora em estágio inicial (% adultos): 16 economias em 2001, 2010 e 2019. Fonte: Pesquisa de População Adulta GEM, 2019, p.77.

No Brasil, o índice de negócios em estágio inicial (TEA) aumentou de 14% em 2001 para 23% em 2019, conforme gráfico a seguir. Esse crescimento do empreendedorismo deu-se em um período em que a renda também aumentou.

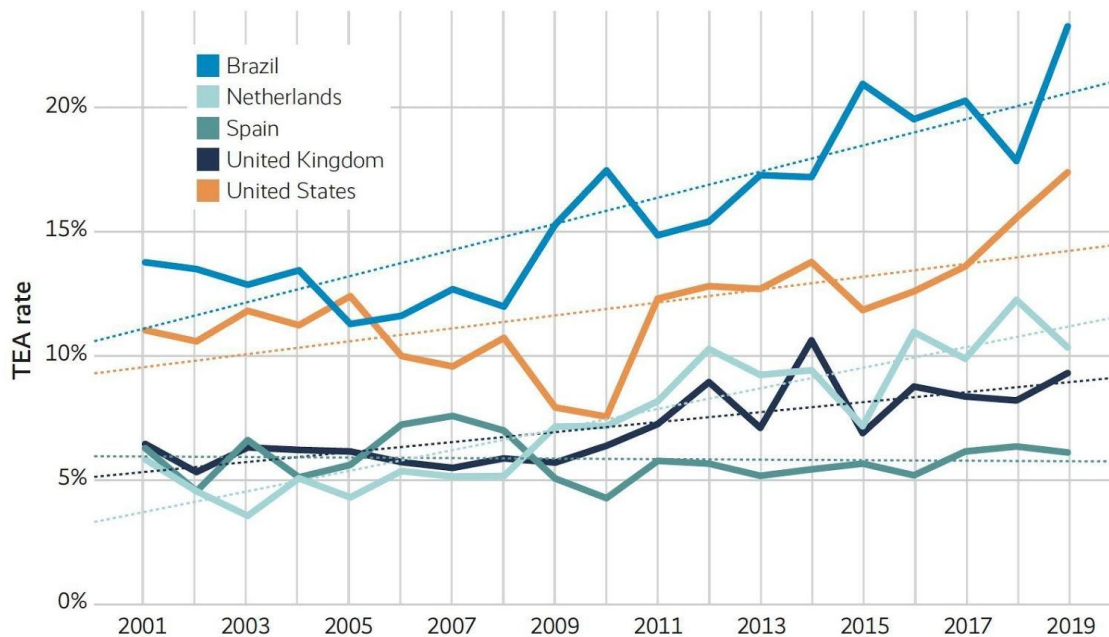


Gráfico 2: Atividade empreendedora e negócios estabelecidos no Brasil.

Fonte: Pesquisa de População Adulta GEM, 2019, p.74.

1.2 Empreendedorismo Feminino

A sociedade contemporânea é mais receptiva à figura da mulher empreendedora, embora as questões de gênero ainda representem um paradigma a ser superado, também no mundo dos negócios. Contudo, diversos autores têm dedicado suas pesquisas à análise das características psicológicas e sociais das empreendedoras, contribuindo para a construção do conhecimento nesta área.

Grande parte da literatura sobre a temática parte do pressuposto de que é uma atividade dominada por homens, porque eles seriam mais propensos a criar novos negócios e a estabelecer empresas bem-sucedidas (Kobeissi, 2010). Para as mulheres, o empreendedorismo não representa apenas independência financeira, mas satisfação pessoal, elevação da autoestima e redução do preconceito que rebaixou as mulheres a uma posição de inferioridade em relação aos homens (Gonzalez, 2012).

Kobeissi afirma que o empreendedorismo feminino consegue provocar impactos significativos no desenvolvimento econômico de um país e na redução da pobreza, além de representar um importante movimento que gera inovações e criação de empregos.

No Brasil, a importância do empreendedorismo feminino pode ser reafirmada pelo resultado do Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2019). Desde 2002, o relatório mostra uma aproximação entre as taxas de empreendedorismo dos gêneros feminino e masculino na sociedade brasileira. Em 2019, a taxa de empreendedorismo feminino inicial, caracterizada por negócios de até 3 anos e meio de existência, foi de 23,1% da população adulta e colocou o Brasil em quarta posição entre as 50 economias pesquisadas.

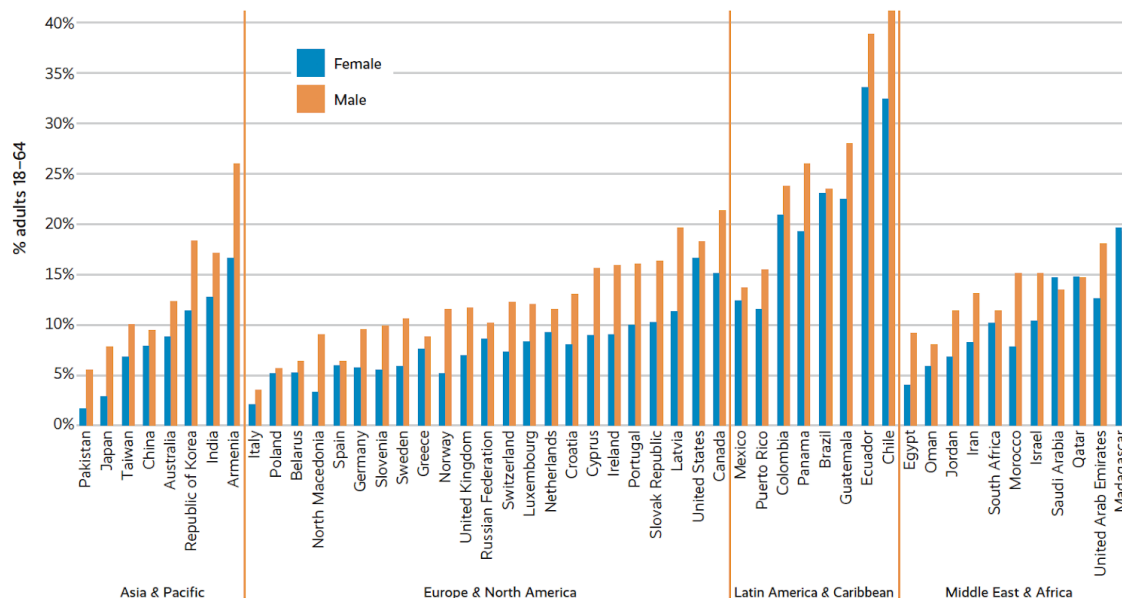


Gráfico 3: Empreendedorismo em estágio inicial (TEA). Fonte: Pesquisa de População Adulta GEM, 2019, p.56.

Conforme o gráfico acima, a razão entre o número de empreendedores por gênero no Brasil, é muito próxima, contudo, o índice de empreendedoras estabelecidas é menor, indicando que as mulheres tendem a desistir dos negócios antes dos 3 anos e meio de duração. Dados mostraram que em 2019, a porcentagem de negócios estabelecidos era de 13,9% femininos e 18,5% masculinos.

	% Adultos	Rank/50	% Mulheres	% Homens
Níveis de atividades empreendedoras em estágio inicial	23.3	4	23.1	23.5
Porcentagem de negócios estabelecidos	16.2	2	13.9	18.5

Tabela 1: Atividades empreendedoras e negócios estabelecidos no Brasil.

Fonte: Pesquisa de População Adulta GEM, 2019, p.88.

Os dados do *Global Entrepreneurship Monitor* ratificam a importância e a necessidade em estudar o empreendedorismo feminino, já que na maioria das economias as mulheres empreendedoras estão em menor número, mostrando que grande parte das economias não se beneficia da metade das atividades empreendedoras da população.

1.3 Mulheres no mercado de trabalho

Nos dias de hoje, ainda existe debate no que se refere às habilidades e capacidades de homens e mulheres no mercado de trabalho (Oliveira, 1997). Diferenças para realização de atividades empresariais, que não evidenciam diferenças cerebrais em homens e mulheres ou que caracterizam as mulheres como inferiores aos homens.

Somente nas últimas décadas, pudemos observar o desenvolvimento político e social em relação às atitudes igualitárias entre homens e mulheres, ainda que muitas ações em prol da redução da desigualdade centraram seu foco de atenção na competitividade econômica e não na dimensão social (Casaca, 2014). O que se verifica são os laços fortes com a gestão de bens e serviços voltados às famílias adquiridos pelas mulheres, enquanto os homens criaram laços com política, guerra e gestão do Estado.

Homens e mulheres são historicamente mergulhados em diferentes redes sociais. Barnett (2004) argumenta que a ideia de que as mulheres têm necessidades, inclinações e capacidades para se preocupar e cuidar do lar, enquanto homens são os provedores, torna ambos prisioneiros das expectativas e comportamentos vinculados a esses padrões. Tais padrões colocam de um lado o "trabalhador ideal" e do outro a "dona de casa", atribuindo às mulheres constantes conflitos entre as demandas familiares e profissionais e gerando barreiras para seu avanço. Segundo Cuddy et al (2004) - (Cuddy, Fiske & Glick, 2004) - existem dois estereótipos que prevalecem: ou as mulheres são vistas como calorosas e pouco competentes ou como competentes e frias.

Ainda que a participação das mulheres no mercado de trabalho seja visível, é evidente que a ascensão a altos níveis hierárquicos e posição como donas do próprio negócio segue árdua. A representação social da maternidade se constitui em um imenso muro que dificulta sua dedicação integral à atividade empreendedora. Outra sequência de barreiras, que as mulheres precisam enfrentar na caminhada para empreender e gerir sua empresa, refere-se às das questões

culturais e sociais que estabelecem estruturas demasiadamente burocráticas e com elevada dificuldade de crédito para financiar seu novo negócio (Tonelli; Andreassi, 2013).

Preconceito e desigualdade são fatores na determinação do universo feminino. Teorias tradicionais relativas ao empreendedorismo desconsideravam esse universo e estabeleciam três critérios para um empreendimento possível: mercado, dinheiro e recursos. Essa teoria mantém-se para os homens, mas para as mulheres acrescentam-se dois fatores: a família e o ambiente (Marques, 2008).

Em muitas economias do mundo, as mulheres estão assumindo um papel mais forte e robusto, porém as batalhas estão longe de serem vencidas. A pesquisa GEM destaca três economias em um extremo, nas quais a taxa de mulheres excede a de homens: Arábia Saudita, Catar e Madagascar. Atribui-se à Arábia Saudita o resultado de mudanças recentes na política, dando mais liberdades individuais às mulheres. Outras economias trilham no extremo oposto: Egito, Noruega, Macedônia do Norte, Japão e Paquistão, onde existem mais de dois homens por mulheres empreendendo.

Apesar de muitos países trabalharem para atenuar as diferenças relativas a gênero no mercado de trabalho, essa distinção ainda é muito significativa e afeta a iniciativa empreendedora feminina. O mundo continua sendo dominado por valores masculinos e a responsabilidade das mulheres de desempenhar vários papéis concomitantemente, torna-as mais conservadoras e mais inseguras do que os homens para empreender.

Em pleno século XXI, as mulheres continuam sofrendo com situações em que sua competência e capacidade são colocadas em cheque, mesmo que de forma tênue. Apesar dos enfrentamentos de dificuldades e de provocações, as mulheres resistem, mostrando que não aceitam ser subjugadas e, conseqüentemente, o universo empreendedor tem valorizado as habilidades empreendedoras femininas mais do que nunca.

1.4 Motivações para o empreender

Motivações, valores e atitudes são o que distinguem o empreendedor da população geral. Essa é a pressuposição de Lipset (2000) ao verificar estudos que têm como base a existência de associações significativas entre o comportamento empreendedor e a necessidade de auto realização e independência. A análise centrada nas diferenças entre indivíduos que empreendem

e indivíduos que não empreendem busca identificar potenciais empreendedores com base em características de personalidade. Pretende-se, assim, identificar o perfil psicológico e sociológico do empreendedor, como a criatividade, a agressividade e a inovação (Stevenson e Jarillo, 1990).

Segundo Lévesque e Minniti (2006), a idade do indivíduo influencia no processo de tomada de decisão. O efeito da idade está relacionado com a percepção de auto-eficácia e de como o indivíduo pensa sobre si mesmo. E o papel que desempenha na sociedade não depende de incentivos socioeconômicos.

Em relação às mulheres empreendedoras, pesquisas identificam que a percepção de desafio, combinada ao prazer da realização, constitui o fator principal. Sobrevivência, insatisfação com a liderança masculina, descoberta de um nicho de mercado e satisfação em tomar suas próprias decisões são outros motivos para mulheres lançarem-se no empreendedorismo (Anderson e Woodcock, 1996). Boden (1999) afirma que a flexibilidade de horário, bem como razões familiares, são apontadas como motivos que as impulsionam a desejar autonomia e independência de seus próprios negócios.

As mulheres deixam seus empregos para empreender em seu negócio próprio devido aos seguintes fatores: 1) autodeterminação, autonomia e liberdade; 2) desafios e atrações do empreendedorismo, envolvendo aspectos como reconhecimento e oportunidade de controle de seu destino; 3) obstáculos ao desenvolvimento dentro das corporações, envolvendo descompasso com a cultura corporativa, discriminação e barreiras ao desenvolvimento profissional (Moore & Butter, 1997).

A decisão de iniciar um novo negócio é o produto das atitudes, percepções e intenções de um indivíduo, definidas dentro de um contexto social, cultural e político que poderia apoiar ou restringir essa decisão. As mulheres geralmente são mais orientadas por seus propósitos do que os homens e têm maior probabilidade em concordar com a motivação de fazer diferença para o mundo (GEM, 2019).

	%TEA	Rank/50	% Mulheres TEA	% Homens TEA
To make a difference	51.4	18	53.2	49.6

Build great wealth	36.9	42	31.8	41.9
Continue family tradition	26.6	33	24.4	28.8
To earn a living	88.4	9	90.8	86.0

Tabela 2: Motivação para empreender no Brasil.

Fonte: Pesquisa de População Adulta GEM, 2019, p.88.

Ainda segundo a pesquisa GEM, conhecer alguém que tem seu próprio negócio, pode aumentar a consciência para o empreendedorismo, assim como aumentar a apreciação dos custos e benefícios associados à atividade. O contato com outros empreendedores significa exposição a modelos de referência e mentores, estimulando fatores motivadores de sucesso e fornecendo conexões importantes entre as partes interessadas.

Alguns fatores externos também podem contribuir para a motivação ao empreender. A lista abaixo foi desenvolvida por cerca de 36 especialistas nacionais em cada economia, cuidadosamente selecionados de acordo com seus conhecimentos e experiências, para a pesquisa *Global Entrepreneurship Monitor 2019*, conforme segue:

1	ACESSO ÀS FINANÇAS EMPRESARIAIS. Existem fundos suficientes disponíveis para novas startups, desde investimento informal e empréstimos bancários a subsídios do governo e capital de risco?
2	a) POLÍTICA GOVERNAMENTAL: APOIO E RELEVÂNCIA. As políticas governamentais promovem o empreendedorismo e apoiam aqueles que estão iniciando um novo empreendimento comercial? b) POLÍTICA DO GOVERNO: IMPOSTOS E BUROCRACIA. Os impostos e taxas comerciais são acessíveis para a nova empresa? As regras e os regulamentos são fáceis de gerenciar ou são um ônus indevido para os novos negócios?
3	PROGRAMAS DE EMPREENDEDORISMO DO GOVERNO. Existem programas de suporte de qualidade disponíveis para o novo empreendedor nos níveis local,

	regional e nacional?
4	<p>a) EDUCAÇÃO EMPRESARIAL NA ESCOLA. As escolas estão introduzindo ideias de empreendedorismo e instigando os alunos com valores empresariais, como investigação, oportunidade, reconhecimento e criatividade?</p> <p>b) PÓS-ESCOLA DE EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA. Faculdades, universidades e escolas de negócios oferecem cursos eficazes em assuntos empresariais, juntamente com treinamento prático sobre como iniciar um negócio?</p>
5	TRANSFERÊNCIAS DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO. Até que ponto as descobertas da pesquisa, inclusive de universidades e centros de pesquisa, podem ser traduzidas em empreendimentos comerciais?
6	INFRA-ESTRUTURA COMERCIAL E PROFISSIONAL. Há o acesso a serviços profissionais como advogados e contadores que apoiam o novo empreendimento, dentro de uma estrutura de direitos de propriedade?
7	<p>a) FACILIDADE DE ENTRADA: DINÂMICA DE MERCADO. Existem mercados livres, abertos e em crescimento, onde não há grandes empresas que controlam entrada ou preços?</p> <p>b) FACILIDADE DE ENTRADA: ÔNUS E REGULAMENTOS DE MERCADO. Os regulamentos facilitam, ao invés de restringir a entrada?</p>
8	INFRA-ESTRUTURA FÍSICA. Até que ponto as infra-estruturas físicas, tais como as estradas, a Internet - acesso e velocidade -, o custo e a disponibilidade de espaços físicos, são adequadas e acessíveis a empresários?
9	NORMAS SOCIAIS E CULTURAIS. A cultura nacional sufoca ou encoraja e celebra o empreendedorismo, inclusive através do fornecimento de modelos e mentores, bem como de apoio social para assumir riscos?

Tabela 3 - Estrutura de condições para o empreendedorismo. Fonte: GEM, 2019.

1.5 Redes de comunicação

A pesquisa GEM (2019), mostrou que a autoconfiança é um indicador de prontidão para o empreendedorismo, e pode ser nutrida pela crença de outras pessoas no potencial da possível empreendedora. Isso auxilia em suas habilidades, conhecimento e experiência para começar seu negócio. No Brasil, a taxa de adultos que concordam que os outros lhe consideram altamente inovadores, é mais expressiva do que de empreendedores que tomaram decisões a partir de um plano de carreira, e esse dado pode ser decisivo para construir e manter seu negócio.

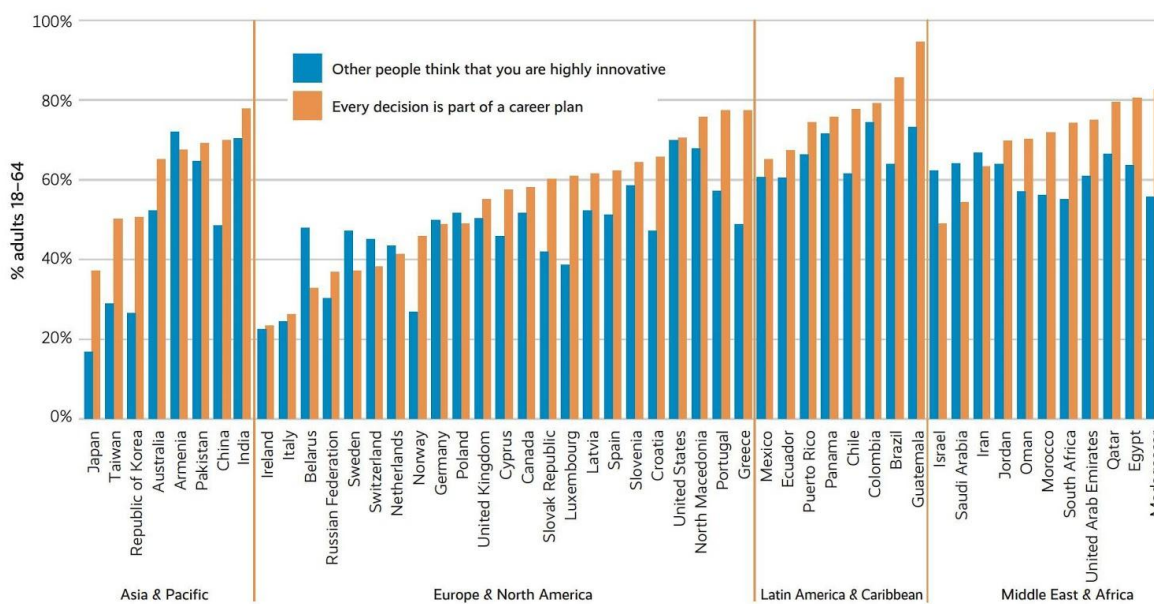


Gráfico 4: Inovação e Objetivos de longo prazo. % de adultos concordando que (a) outras pessoas pensam que você é altamente inovador e (b) toda decisão faz parte de um plano de carreira. Fonte: Pesquisa de População Adulta GEM, 2019, p.34.

O acesso por empreendedores a uma rede experiente e motivada de outros empreendedores é um importante fator de promoção da disseminação do empreendedorismo. No Brasil, mais da metade dos empreendedores conhece alguém que começou um negócio (GEM, 2019).

	% Adultos	Rank/50
Conhece alguém que começou um negócio	51.6	27
Boas oportunidades para iniciar o negócio	46.4	34
É fácil iniciar um negócio	39.4	30
Tenho habilidades e conhecimentos	62.0	20

Tabela 4: Atitudes e percepções dos empreendedores no Brasil.
 Fonte: Pesquisa de População Adulta GEM, 2019, p.89.

As redes permitem benefícios mútuos, permitindo que todos obtenham favores de forma mútua e contínua, esse tipo de configuração é essencial para atingir objetivos empresariais.

2. Sororidade

Antes de falar de sororidade, será abordado uma breve introdução sobre feminismo e seus movimentos.

Os movimentos pelos direitos femininos existem desde a antiguidade e podem ser classificados por ondas: a primeira onda se caracteriza pela luta por direitos civis e políticos; a segunda pelo direito ao corpo, à sexualidade e às liberdades individuais e a terceira por uma ideologia de gênero e micropolíticas - como a luta das mulheres negras e grupos LGBTQ+. As lutas feministas pregam a igualdade nas esferas política, econômica e social, enquanto o machismo se resume na ideia da supremacia masculina (Roschel, 2020).

O movimento feminista dos anos 70 foi caracterizado pela união de mulheres, engajadas em suas redes de convivência, dispostas a discussões e reflexões de foro íntimo e das angústias daquele tempo. (Costa, 2009). O sentimento de empatia e de solidariedade é capaz de encorajar mulheres a se impor e a lutar por seus ideais. Isso se configura em um movimento de rompimento dessa estrutura patriarcal e desconstrução de padrões sexistas. Segundo a autora do livro: Sororidade: quando a mulher ajuda a mulher, Paula Roschel, foi nesse momento que o conceito de sororidade ganhou força. Na segunda onda, as mulheres se conscientizaram de que

deveriam se organizar para ampliar o alcance sobre as causas feministas, embora a palavra ainda não tivesse sido inventada.

2.1 Definição

Sororidade é um termo novo e cada vez mais popular, designado ao sentimento de solidariedade e irmandade feminina e utilizado por mulheres que participam do movimento feminista, sugerindo união, laços de irmandade, respeito e luta pela igualdade de gênero. Segundo Tinoco (2016), sororidade é um 'pacto entre mulheres', relacionado às dimensões ética, política e prática do feminismo contemporâneo. Ou, simplesmente, uma aliança baseada na empatia e no companheirismo. Segundo Paula Roschel, a origem do termo é a palavra latina *soror*, que significa "irmã", mas não é apenas o feminino de fraternidade:

[...] Sororidade, no entanto, não é apenas o feminino de fraternidade. O substantivo se apropria de significados como solidariedade entre irmãs, harmonia e, sobretudo, aliança feminina, mas seu maior impacto está na luta contra a violência e injustiça relacionada ao gênero, sugerindo que através do apoio coletivo entre as mulheres é possível lutar pelo direito de todas" (Roschel, 2020).⁹

A sororidade é uma forma de luta, baseada no apoio mútuo, contra as formas de opressão patriarcal (Becker e Barbosa, 2016). Becker e Barbosa esclarecem que é por meio dessa prática, que as mulheres buscam transformar suas relações com outras mulheres, e também suas relações sociais. A sororidade surge para combater o mito da rivalidade feminina (Tinoco, 2016).

A palavra, que também engloba a empatia - capacidade de se pôr no lugar da outra, mesmo que não sejam de seu círculo de convivência, tem tido grande destaque nos últimos tempos (Roschel, 2020). Segundo Roschel, a pergunta "o que é sororidade?" ficou em quinto lugar entre as mais pesquisadas em 2017 no Brasil, segundo dados da Google. Sua definição também foi tema de estudo da renomada cientista social argentina Susana Gamba (2007) - especialista em Estudos da Mulher e autora do 'Diccionario de Estudios de Género y Feminismos'. Para ela, a sororidade se apropria de:

⁹ Citação extraída do capítulo 'Uma palavra que ecoa', do livro Sororidade: Quando a mulher ajuda a mulher. Citação sem número de página, devido à mídia digital não conter essa informação.

[...] “ *uma dimensão ética, política e prática do feminismo contemporâneo. É uma experiência subjetiva entre mulheres na busca por relações positivas e saudáveis, na construção de alianças existenciais e políticas com outras mulheres, para contribuir com a eliminação social de todas as formas de opressão e ao apoio mútuo para alcançar o empoderamento vital de cada mulher*” (Gamba, 2007 conforme citado em Roschel, 2020).¹⁰

De acordo com Bell Hooks (2007), podemos considerar que o patriarcado ensina às mulheres que elas não devem ser solidárias umas às outras. A ideologia da dominação masculina é responsável por naturalizar o comportamento competitivo e a rivalidade entre as mulheres, para garantir o poder patriarcal. O mito da rivalidade é nutrido através dos contos de fada, filmes, literatura, nas músicas e também no dia a dia das mulheres, como se vivêssemos em competição constante sobre quem é a mais bonita ou a mais bem sucedida (Roschel, 2020).

2.2 Rivalidade feminina

A rivalidade é inerente ao ser humano. A rivalidade feminina é aquela motivada apenas por questões de gênero e acontecem de maneira mais sutil na vida em família, com os amigos e nas relações de trabalho. No mercado de trabalho, a rivalidade e o assédio entre mulheres pode ser atribuído à necessidade da mulher em cargo de chefia de se afirmar em uma sociedade machista (Roschel, 2020).

Desde adolescentes, a rivalidade feminina faz parte da vida das mulheres (Lima, 2016). A autora afirma que as mulheres vivenciam competições pela aparência, por maior destaque e também por garotos. Essa rivalidade se torna cada vez mais visível na fase adulta, quando passam a se enxergar como oponentes no mercado de trabalho. A sociedade patriarcal criou mulheres, que se consideram rivais, sem nem mesmo se questionar o motivo da inimizade, e que convivem com o machismo, internalizando os hábitos impostos por eles.

¹⁰ Citação extraída do capítulo 'Uma palavra que ecoa', do livro Sororidade: Quando a mulher ajuda a mulher. Citação sem número de página, devido à mídia digital não conter essa informação.

Segundo Roschel (2020), essa rivalidade que é pintada em novelas e filmes tira do foco o crescente número de projetos feitos por mulheres para ajudar umas às outras. Com uma opinião semelhante, Souza (2016) afirma que é fundamental que as mulheres tenham consciência desse discurso de rivalidade e criem o hábito de evitar a perpetuação do machismo que, por estar tão enraizado na sociedade, se faz presente em coisas imperceptíveis. O simples gesto de combater a inimizade já é um grande passo.

"[...] Quando você olha para a outra com empatia, não a julga pelo gênero e toma uma postura mais justa com você mesma, não precisa concordar com tudo que a outra mulher diz, nem deitar no chão sobre uma poça para que ela passe por cima de você. Isso seria tratar todas as mulheres como alguém que não tem força suficiente para encarar a realidade e a força das próprias ações. Sororidade é olhar para a outra com respeito, é olhar para dentro e para fora de si com mais consciência e empatia. Sem rivalidade" (Roschel, 2020).¹¹

2.3 Liderança e criatividade

Conforme mencionado anteriormente, o desenvolvimento neurológico e cerebral dos seres humanos não aponta para a superioridade de nenhum dos gêneros. Apesar disso, a sociedade vem usando o discurso das diferenças biológicas para justificar a desigualdade entre o sexo masculino e feminino. O que se sabe, contudo, é que homens e mulheres detêm, simplesmente, habilidades diferentes (Oliveira, 1997).

Atributos femininos, que no passado eram considerados fraquezas, hoje têm sido apontados como aptidões distintas das mulheres. Entre essas aptidões, é comum destacar a capacidade de multiprocessamento de informações, - que as auxiliam em uma visão estruturada da realidade -, e maior habilidade em enxergar as pessoas para além do âmbito profissional (Fleury, 2013). A líder mulher se concentra em promover a criatividade dos funcionários e em realizar sua visão criativa através da colaboração de todos os membros da organização (Epitropaki, Mueller, & Lord 2019 conforme citado em Oosthuizen). Uma pesquisa da

¹¹ Citação extraída do capítulo 'Rivalidade feminina', do livro Sororidade: Quando a mulher ajuda a mulher. Citação sem número de página, devido à mídia digital não conter essa informação.

consultoria norte-americana McKinsey, de 2018, feita em 1.007 empresas de 12 países, sugere que ter mulheres em cargos de liderança aumenta em 21% a chance de obter desempenho financeiro acima da média (Roschel, 2020).

A faceta feminina, que a acompanha desde os primórdios, e que atribuiu às mulheres a responsabilidade de desempenhar vários papéis concomitantemente, pode ter contribuído positivamente para que as mulheres, hoje, fossem capazes de realizar as tarefas que a jornada empreendedora impõe. Enquanto o homem se destaca no quesito "racionalidade e objetividade", a mulher se destaca em sua "visão global" e vê o mercado apostar em valores femininos como: capacidade de trabalho em equipe contra o antigo individualismo, a persuasão em oposição ao autoritarismo e a cooperação no lugar da competição.

Promover a criatividade de outras pessoas, ao invés de direcionar sua própria visão criativa, é uma característica da liderança feminina. Esse é um dos dados observados em um estudo feito com 23 mulheres líderes sobre criatividade e liderança criativa, em instituições de ensino superior na África do Sul (Mayer; Oosthuizen, 2019). Ainda na referida pesquisa, os autores citaram Csikszentmihalyi (2014), que afirma que a criatividade é vital para a liderança e o sucesso organizacional, pois auxilia o indivíduo a interagir com o sistema, fornecendo conhecimentos que resultam em ideias eficazes para solucionar problemas.

Entendendo a criatividade como um elemento importante para o empreendedorismo, Sternberg e Todd I. Lubart (1995, p. 23) define criatividade como a capacidade de formular e resolver problemas, para obter soluções novas, incluindo pensamentos criativos, ideias e soluções extraordinárias.

Características como criativa, intuitiva e imaginativa podem ser consideradas femininas, de acordo com o livro *The Athena Doctrine - how women (and men who think like them) will rule the future*. Os autores viajaram quase quatro vezes ao redor do mundo entrevistando mais de 60 mil pessoas, em 25 países, para compreender como os valores femininos podem auxiliar nos negócios e como as pessoas mais inovadoras estão empregando forças e valores femininos para criar um futuro mais promissor (Gerzema & D'Antonio, 2013).

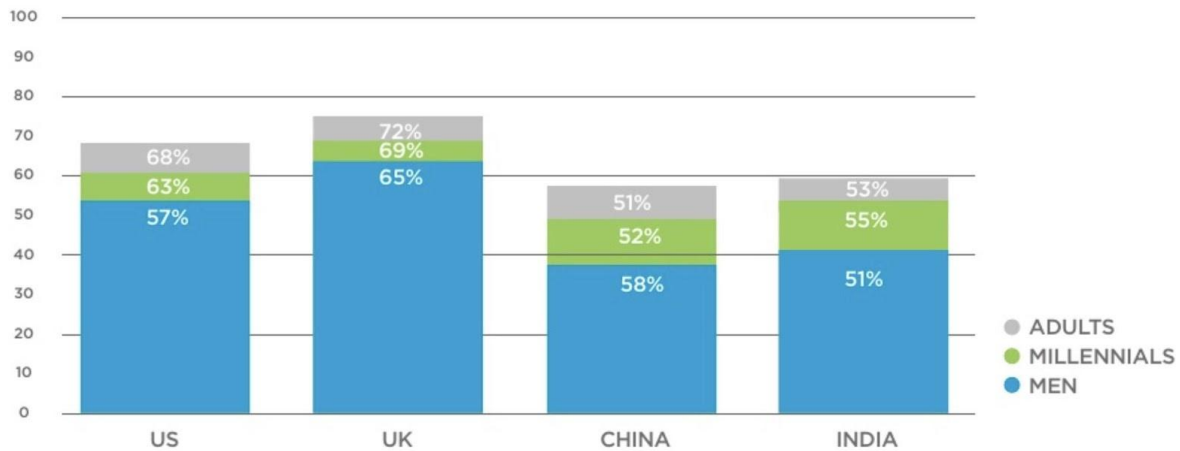


Gráfico 5: Pesquisa 'O mundo seria melhor se os homens pensassem como as mulheres.

Fonte: The Athena Doctrine, 2013.

Os autores também elencaram 200 características e pediram que 30 mil pessoas as classificassem em masculinas/ femininas/ neutras. Outro grupo de 30 mil pessoas deveriam classificar as mesmas palavras entre liderança/ sucesso/ felicidade e moralidade. Os resultados estão apresentados nas imagens abaixo.

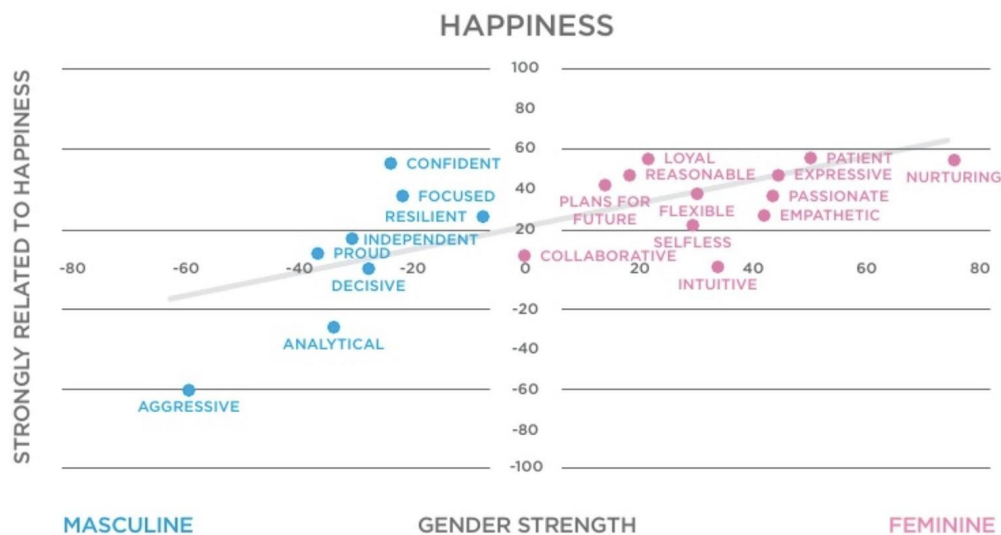


Imagem 2: Atributos femininos relacionados à felicidade. Fonte: The Athena Doctrine, 2013.

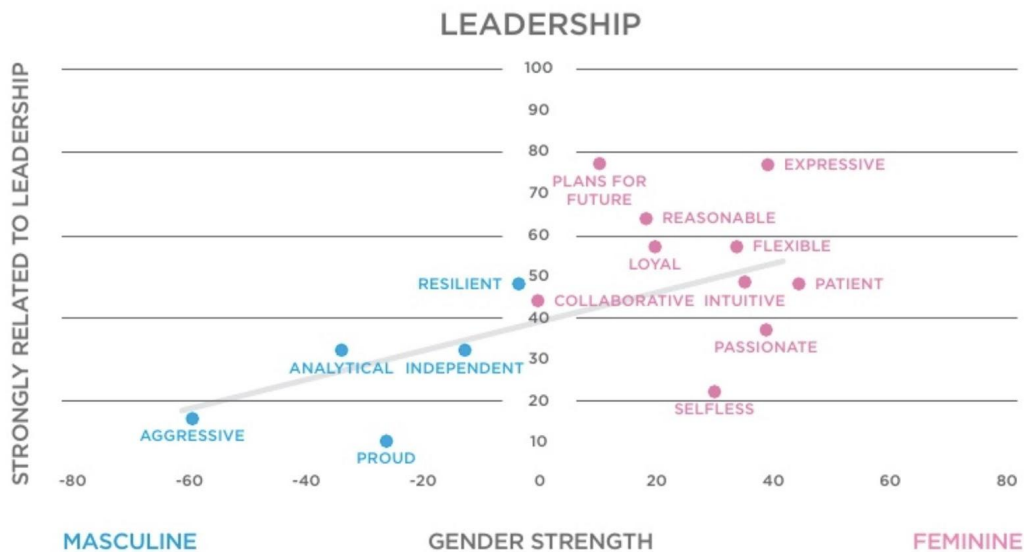


Imagem 3: Atributos femininos relacionados à liderança. Fonte: The Athena Doctrine, 2013.

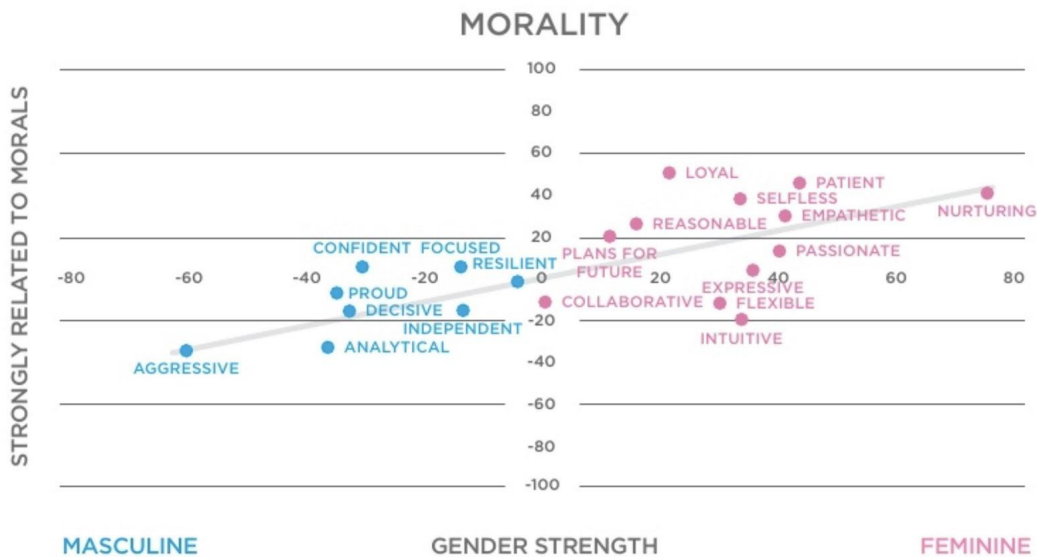


Imagem 4: Atributos femininos relacionados à moralidade. Fonte: The Athena Doctrine, 2013.

O resultado comprova que as estruturas masculinas não funcionam mais (Gerzema & D'Antonio, 2013). Os autores afirmam que os modelos tradicionais e pensamentos construídos sobre rigidez e hierarquia de domínio, estão aos poucos dando espaço a um mundo colaborativo e transparente.

As habilidades femininas também foram destacadas em uma atividade de *brainstorming* do livro *Change by Design* (Brown, 2009). A equipe da IDEO precisava lançar um produto

infantil para Nike e convidou crianças entre 8 e 10 anos a participar. Divididas entre meninos e meninas, os grupos foram separados e tiveram as mesmas instruções. Ao final do *brainstorming*, o grupo das meninas havia criado mais de 200 ideias, enquanto o dos meninos não tinham mais de 50.

Apesar do propósito ser coletar *insights* das crianças, pode-se perceber durante o *brainstorming* a diferença entre meninos e meninas quanto à comunicação e colaboração.

"Fortunately, it's not my task to decide whether this disparity is the result of genetic inheritance, cultural norms, or birth order, but I can say that what we saw in these side-by-side brainstorming sessions was real evidence of the power of building on the ideas of others. The boys, so eager to get their own ideas out there, were barely conscious of the ideas coming from their fellow brainstormers; the girls, without prompting, conducted a spirited but nonetheless serial conversation in which each idea related to the one that had come before and became a springboard to the one that came next. They were sparking off one another and getting better ideas as a result" (Brown, 2019, p. 85).

3 Design Thinking

Esse capítulo introduz o conceito de *Design*, bem como suas diferentes perspectivas. Essa breve introdução é importante para o desenvolvimento dos próximos capítulos e para a compreensão do surgimento do termo Design Thinking.

3.1 Design e transformação da economia

Para que se possa falar sobre *Design Thinking* é importante entender a etimologia da palavra *Design*. Segundo Niemeyer (1997) a palavra de origem inglesa que significa *projeto*, deriva do verbo latino *designo*, cujo sentido é designar, representar. É atribuído a ela o processo de conceber, planejar e desenvolver produtos que realizem objetivos individuais ou coletivos dos seres humanos (Buchanan, 2001).

De acordo com os autores Demarchi, Fornasier e Martins (2011), os primeiros conceitos de design o definem como ferramenta operacional, sem dar ênfase ao seu caráter estratégico. Já

Victor Papanek (1972), acredita que Design é o planejamento e padronização de qualquer ato, caminhando em direção a um final desejado e acrescenta que todos os homens são designers, uma vez que tudo o que fazem, em quase todo tempo, envolve Design.

Definições que enfatizam noções de criatividade, consistência, qualidade industrial e forma são vantajosas, pois afastam da armadilha de ver o design sob a perspectiva somente do resultado (Mozota, 2003). Demarchi, Fornasier e Martins (2011) destacam que o Design representa tanto o processo de fazer alguma coisa, como o produto desse processo e explicam que o designer tem capacidade de gerar sinergia entre o mundo industrial, tecnológico e o mundo dos consumidores. Essa profissão concilia fatores ligados às técnicas, ao planejamento e aos fatores humanos para a resolução de problemas, porém deve trabalhar em conjunto com outras áreas para concluir os projetos.

O professor de design e inovação Richard Buchanan (2001) classificou o design em quatro etapas, que retratam a evolução do design e um aumento gradual da preocupação dessa área com aspectos humanos e sociais, conforme tabela:

1- Design Gráfico	Símbolos, imagens e impressões. Está fortemente ligado à evolução midiática e tecnologia.
2- Design Industrial	Produtos. Criação de bens de consumo produzidos em massa (forma, função, materiais e métodos de produção do produto)
3- Design de Interação	Serviços, experiências, interfaces, informação. Preocupa-se com a interação dos seres humanos, com os símbolos criados pelo design gráfico e com os produtos criados pelo design industrial.
4- Design de Sistemas	Negócios, organizações, educação, governo. Integração das informações, dos produtos e das interações que ocorrem em qualquer ambiente onde os seres humanos vivem, trabalham e se divertem.

Tabela 5: Classificação do Design, segundo Richard Buchanan (2001).

Olhar para os problemas atuais de forma criativa e inovadora, pode fazer com que sociedade, governo e meio ambiente conversem de forma mais harmônica e coerente, trazendo benefícios para todos. Isso é o que defende Ouden Den Elke em seu livro *Innovation Design: Creating Value for People, Organizations and Society* (2012). O autor afirma que a inovação pode começar dentro de uma empresa e refletir no modo de vida do funcionário e em sua relação com a sociedade, por isso uma boa solução cria valor para o usuário, para a empresa e também para a sociedade em geral e nosso planeta.

O autor acrescenta também que é necessário entender que existe um grande movimento para mudança na maneira que consumimos produtos e serviços, e é papel do design atribuir valor de maneira que a compra não seja mais feita por impulso, mas sim pelo valor intrínseco. Para ter impacto positivo e garantir que o consumidor continue fiel, o design deve ser capaz de mudar o comportamento dos envolvidos (Ouden, 2012).

3.2 Definição do Design Thinking

Design Thinking é a prática de design para pessoas sem formação acadêmica na área, surgindo como ferramenta de resolução de problemas nas mãos de pessoas que nunca se imaginaram designers (Brown, 2009). Essa abordagem de inovação e criatividade tornou-se bastante conhecida por permitir que os métodos de design fossem utilizados por equipes multidisciplinares, na busca por soluções para problemas complexos encontrados no âmbito social, educacional, mercadológico, profissional, entre outros (Lloyd, 2013). A maneira de resolver problemas dos designers revelou-se de grande valor para empresas que querem inovar e para sociedade que busca mudança (Kimbell, 2011).

"Although we note that the DT concept has declared its independence from the design discipline, and that it is these days more explored in the fields of management and marketing than in design, this doesn't mean that through the training of design thinking, managers will transform themselves into professional designers. Training managers in the DT process with DT tools means giving them some of the abilities designers have, to

identify, to visualise, to solve and to preview problems in a systematic and creative way (Tschimmel, 2012, p.3).

Desse modo, profissionais que não têm formação acadêmica em design não se tornarão designers simplesmente lendo livros ou realizando oficinas. *Design Thinking* exige algumas habilidades dos designers, como empatia e visualização de soluções de maneira criativa (Tschimmel, 2012). A autora afirma ainda, que o pensamento de design exige habilidades analíticas e racionais, e ao mesmo tempo empáticas, emocionais e intuitivas, pois deve ter a capacidade de englobar as necessidades humanas; os recursos disponíveis e as restrições e oportunidades.

Segundo Brown, pensar como um designer pode transformar a maneira como as organizações desenvolvem produtos, serviços, processos e estratégia, pois reúne o que é desejável do ponto de vista humano com o que é tecnologicamente e economicamente viável.

"Design Thinking begin with the skills designers have learned over many decades [...] By integrating what is desirable from a human point of view with what is technologically feasible and economically viable. [...] Design Thinking relies on our ability to be intuitive, to recognize patterns, to construct ideas that have emotional meaning as well as functionality, [...]" (Brown, 2009, p.10).

Em seu livro *Change by Design* (2009), Tim Brown aponta que o Design Thinking começa com as habilidades acadêmicas dos designers, que procuram atender às necessidades humanas com os recursos técnicos disponíveis, dentro das restrições práticas dos negócios. Para o autor, basear o negócio integralmente pelo modo racional e analítico pode ser perigoso, por isso ele propõe uma terceira via onde haja espaço para uma abordagem integrada, incorporando a capacidade intuitiva, de reconhecer padrões e construir ideias com significado emocional e funcional que o *Design Thinking* cria (Brown, 2009).

Designers trabalham diferente, quando comparados a outros campos. Segundo Lawson (1979), cientistas exploram combinações possíveis para resolver o problema, enquanto criativos propõem uma variedade de soluções e seguem em frente até identificar a melhor. Esse dado foi

observado em seu experimento com blocos de construção 3D que demonstrou que os cientistas têm abordagem focada no problema, já os criativos aprendem implicitamente sobre a natureza do problema na abordagem de tentativa e erro, com abordagem focada na solução.

Conforme descrito anteriormente, não se torna designer a partir de livros e workshops sobre *Design Thinking*. Baeck & Gremett (2011) descrevem sobre as principais qualidades atribuídas a essa atividade, conforme tabela abaixo:

Atributo	Descrição
Ambiguidade	Habilidade de lidar com situações incertas, cuja solução não é clara.
Colaboração	Trabalhar em times multidisciplinares.
Construção	Construção de ideias a partir das já existentes. Design Thinking baseia-se na abordagem focada na solução.
Curiosidade	Interesse em assuntos desconhecidos e habilidade de enxergá-los com a mente aberta.
Empatia	Compreender as situações a partir do ponto de vista do usuário envolvido no contexto.
Visão holística	Enxergar a situação de forma abrangente e integral.
Interativo	Processo que permite ciclos para concepção de novas ideias e melhorias.
Sem julgamento	Liberdade para expor suas ideias sem julgamento de nenhum membro da equipe.
Adaptável	A abordagem do Design Thinking pode ser considerada em qualquer contexto, aplicável em diversas situações.

Tabela 6: Tradução de Core Attributes of Design Thinking, pela autora. (Baeck; Gremett, 2011)

3.3 As estruturas de pensamento

O *Design Thinking* vem crescendo no mundo dos negócios, pois as empresas têm reconhecido que aplicar empatia à observação dos usuários pode resolver problemas e agregar valor aos esforços na transformação e inovação de suas atividades. Como alternativa ao Six Sigma¹², as empresas tentam ir além das ferramentas analíticas, pois a análise de dados é essencial para o processo de decisão e formulação de estratégias, porém não é suficiente para lidar com desafios atuais (Kurman & Beckman, 2011).

Segundo Camillus (2008), muitas empresas substituíram o planejamento baseado em previsões macroeconômicas, por uma abordagem focada no cliente, onde processam grande quantidade de dados do consumidor e realizam sessões de planejamento com frequência. Essas empresas são confrontadas com questões que não podem ser resolvidas apenas com coleta de dados e esses processos contemporâneos de planejamento não geram novas ideias, pois alguns problemas não são apenas difíceis ou persistentes, eles são problemas graves (Camillus, 2008).

De acordo com Horst WJ Rittel e Melvin M. Webber (1973), professores de Design da Califórnia, problemas graves, conhecidos no mundo acadêmico como *Wicked Problems*, são difíceis de descrever e não tem uma resposta certa. Degradação ambiental, terrorismo e pobreza são exemplos clássicos de problemas graves e não podem ser resolvidos aplicando técnicas padrão. Em 1973, eles publicaram um artigo de Ciências Políticas com as 10 propriedades que distinguem problemas difíceis de problemas comuns, conforme tabela abaixo:

1. There is no definitive formulation of a wicked problem.	It's not possible to write a well-defined statement of the problem, as can be done with an ordinary problem.
2. Wicked problems have no stopping rule.	You can tell when you've reached a solution with an ordinary problem. With a wicked problem, the search for solutions never stops.
3. Solutions to wicked problems are not true or false, but good or bad.	Ordinary problems have solutions that can be objectively evaluated as right or wrong.

¹² é um conjunto de práticas desenvolvidas para melhorar sistematicamente os processos ao eliminar defeitos.

	Choosing a solution to a wicked problem is largely a matter of judgment.
4. There is no immediate and no ultimate test of a solution to a wicked problem.	It's possible to determine right away if a solution to an ordinary problem is working. But solutions to wicked problems generate unexpected consequences overtime, making it difficult to measure their effectiveness.
5. Every solution to a wicked problem is a "one-shot" operation; because there is no opportunity to learn by trial and error, every attempt counts significantly.	Solutions to ordinary problems can be easily tried and abandoned. With wicked problems, every implemented solution has consequences that cannot be undone.
6. Wicked problems do not have an exhaustively describable set of potential solutions, nor is there a well-described set of permissible operations that may be incorporated into the plan.	Ordinary problems come with a limited set of potential solutions, by contrast.
7. Every wicked problem is essentially unique.	An ordinary problem belongs to a class of similar problems that are all solved in the same way. A wicked problem is substantially without precedent; experience does not help you address it.
8. Every wicked problem can be considered to be a symptom of another problem.	While an ordinary problem is self-contained, a wicked problem is entwined with other problems. However, those problems don't have one root cause.
9. The existence of a discrepancy representing a wicked problem can be explained in numerous ways.	A wicked problem involves many stakeholders, who all will have different ideas about what the problem really is and what its causes are.
10. The planner has no right to be wrong.	Problem solvers dealing with a wicked issue are held liable for the consequences of any actions they take, because those actions will have such a large impact and are hard to justify.

Tabela 7: 10 propriedades que distinguem problemas difíceis de problemas comuns. Fonte: Camillus (2008, p.3) baseado em Rittel & Webber (1973).

O Design Thinking aplica esse processo com equipes multidisciplinares e previsão de cenários futuros, em vez de focar nas condições atuais (Kimbrell, 2011). Conforme Tim Brown, esse processo pode parecer mais longo para colocar a ideia no mercado, mas a razão para essa natureza não-linear do processo é a exploração de possibilidades. Quando feito da maneira correta, pode criar descobertas inesperadas. O autor acrescenta que processos que seguem com ideias imaturas, comprometem o orçamento e também a reputação da empresa.

"We have seen many projects killed by management because it became clear that the ideas were not good enough. When a project is terminated after months or even years, it can be devastating in terms of both money and morale. A nimble team of design thinkers will have been prototyping from day one and self-correcting along the way. As we say at IDEO, 'Fail early to succeed sooner'" (Brown, 2009, p.23).

As causas implícitas ao crescente interesse em Design são claras. Com a transformação da economia, o centro da atividade econômica muda fatalmente da manufatura industrial para a criação de conhecimento. Essa transição torna a inovação uma estratégia fundamental de sobrevivência (Brown, 2009).

A estrutura escolhida para sustentar essa pesquisa, é o modelo de pensamento da IDEO: *Inspiração, Ideação e Implementação*. Trata-se de um processo de *Design Thinking* que utiliza atividades criativas para promover a colaboração e resolver problemas de maneira centrada no ser humano. A etapa de *inspiração* engloba a definição da intenção, recolhimento de dados e enquadramento do problema; *ideação* considera equipes multidisciplinares para sintetizar descobertas, encontrar *insights* através de ideias divergentes e convergentes, e criar oportunidades e soluções; *implementação* consiste em colocar a solução em ação, prototipar e testar, monitorar e avaliar (Brown, 2009). Os projetos podem voltar a percorrer esses espaços mais de uma vez, à medida que a equipe refine suas ideias e explore novas direções.

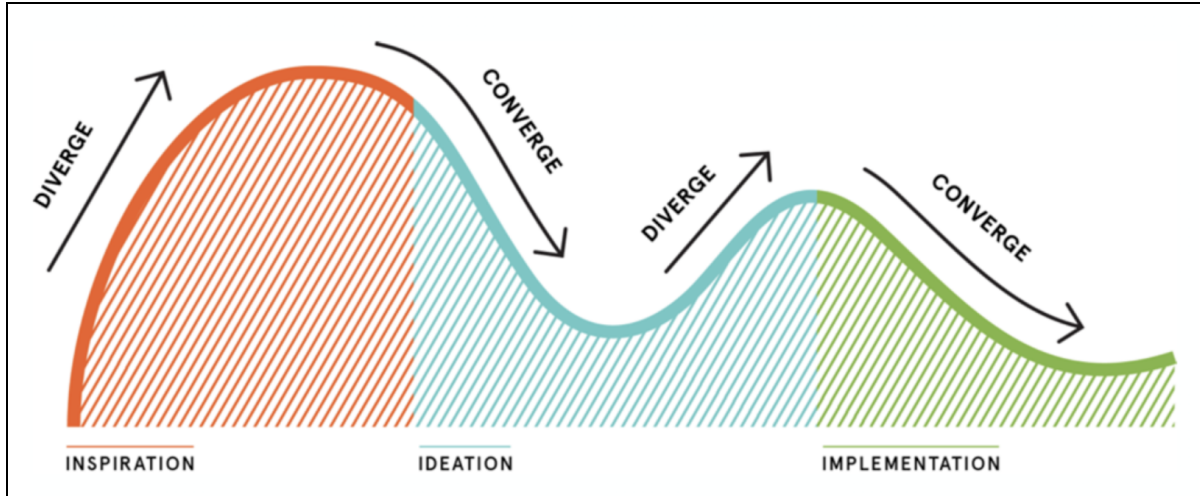


Imagem 5: Estrutura de pensamento de Design Thinking - IDEO.

Brown afirma que a abordagem permite que pessoas sejam ouvidas, que padrões sejam identificados e ideias testadas. A prática da prototipagem faz com que as soluções propostas tornem-se tangíveis, o que facilita a maturação da inovação e permite a identificação de debilidades na solução proposta, a partir da testagem com os próprios *stakeholders* (Brown, 2008).

Um protótipo não é resultado dos desejos de um grupo de pessoas. Ele deve conter aspectos relevantes e significativos para resolver, de forma inovadora, o problema identificado, por isso a proposta pode advir de uma fala de um stakeholder entrevistado ou de um *insight* que o *designer thinker* teve durante o processo. Depois de criados, os protótipos devem ser analisados a partir das lentes HCD¹³: desejo, praticabilidade e viabilidade (IDEO, 2009).

¹³ HCD - Human Centered Design.

CAPÍTULO II - Metodologia

1. Modelo de pesquisa: qualitativa

A pesquisa qualitativa, segundo Malhotra (2004), essa metodologia é baseada em pequenas amostras, não é estruturada e proporciona insights e compreensão do contexto do problema. Por se caracterizar exploratória, a pesquisa qualitativa pretende instigar as participantes a pensar sobre o tema e a revelar aspectos subjetivos que fazem parte de sua jornada empreendedora. Segundo Bogdan & Biklen (2010), as entrevistas têm o objetivo de colher dados e linguagem do próprio entrevistado, permitindo ao investigador, interpretar intuitivamente a maneira como eles vêem aspectos do mundo.

2 Coleta de dados

2.1 Entrevistas

2.1.1 Critérios de seleção das entrevistas

A amostra colhida para essa fase foi pequena e teve diferentes *backgrounds* acadêmicos, visto que o objetivo dessa primeira análise era compreender quais assuntos vividos durante a jornada empreendedora, mais incomodavam e mais motivavam esse grupo de mulheres.

Para colher informações diversas, foram escolhidas: empreendedoras que tinham contato com redes femininas e as que não tinham contato com este universo; empreendedoras que tinham seu próprio negócio ou que estava em fase de transição;

Os critérios escolhidos para a seleção das 10 mulheres foram:

1. *Morar e trabalhar em São Paulo* - Tendo em vista analisar as condições e necessidades das empreendedoras locais;
2. *Ter um negócio próprio ou já ter vivido uma experiência empreendedora* - Nesse primeiro contato, a compreensão da vivência é importante para analisar quais questões devem ser tratadas;

3. *Ter entre 25 e 50 anos* - Para concentrar mulheres que já haviam tido algum tipo de experiência no mercado de trabalho.

2.1.2 Público alvo

As entrevistas foram realizadas com dez (10) mulheres empreendedoras, cuja faixa etária encontra-se entre vinte e seis (26) e quarenta e um (41) anos, onde cinco (5) possuem negócio próprio em estágio inicial; duas (2) iniciaram a menos de um (1) ano; e 3 (três) deixaram de lado seu negócio, ainda que temporariamente, e estão trabalhando em empresas. Todas residem e empreendem em São Paulo.

As entrevistas foram realizadas pela pesquisadora via internet, utilizando o Zoom¹⁴, ferramenta que disponibiliza gravação de áudio e vídeo, e durou entre 30 minutos e/ou 1 hora. A identidade das entrevistadas foi preservada para dar liberdade no momento de validação das informações. O critério utilizado para nomeá-las foi através de números de 1 a 10, nas cores: turquesa, laranja, amarelo, rosa, pink, roxo, amarelo claro, azul claro, cyan e verde. Essa estrutura de *post-its* virtuais, foi escolhida para atender aos parâmetros de análise e síntese da etapa de inspiração do *Design Thinking*.

2.1.3 Guia de condução para entrevistas

Foi elaborado um guia para condução das entrevistas, conforme referencial teórico, considerando as seguintes categorias:

I) *Motivações para empreender*: Levamos em consideração fatores motivacionais, que as incentivaram a empreender bem como: construção de qualidades ao longo da vida e incentivo de familiares e terceiros.

II) *Dificuldades enfrentadas*: Foram levadas em consideração: discriminação, preconceitos, dupla jornada, impostos, comportamento, baixa autoestima e atitudes estereotipadas em relação aos negócios (competitivas, agressivas e às vezes severas para se impor).

¹⁴ Zoom é uma plataforma que permite que o usuário realize chamadas de voz e de vídeo gratuitamente.

III) Redes de apoio e sororidade: Foram levadas em consideração: a credibilidade do apoio externo e seus benefícios e qual sua experiência em relação a ajuda de familiares, profissionais ou de amigos.

2.1.4 Síntese de informações

Para dar sequência ao processo metodológico, foram utilizados os passos a seguir:

2.1.4.1 Registros:

Durante as entrevistas foram colhidas informações relevantes, destacando assuntos que surgiram repetidamente.

2.1.4.2 Análise de conteúdo:

A partir das transcrições de excertos das entrevistas, foi feita uma análise que reúne as principais informações de cada uma das entrevistadas e que permitiu a subdivisão do conteúdo em assuntos.

2.1.4.3 Painel de Síntese

A análise permitiu a síntese e subdivisão das categorias, conforme figura abaixo. Essa análise é uma ferramenta de *Design Thinking* que permite visualizar as informações em um painel visual amplo, identificando insights e oportunidades. A síntese foi feita respeitando a fala das entrevistadas, que foram representadas por cores.

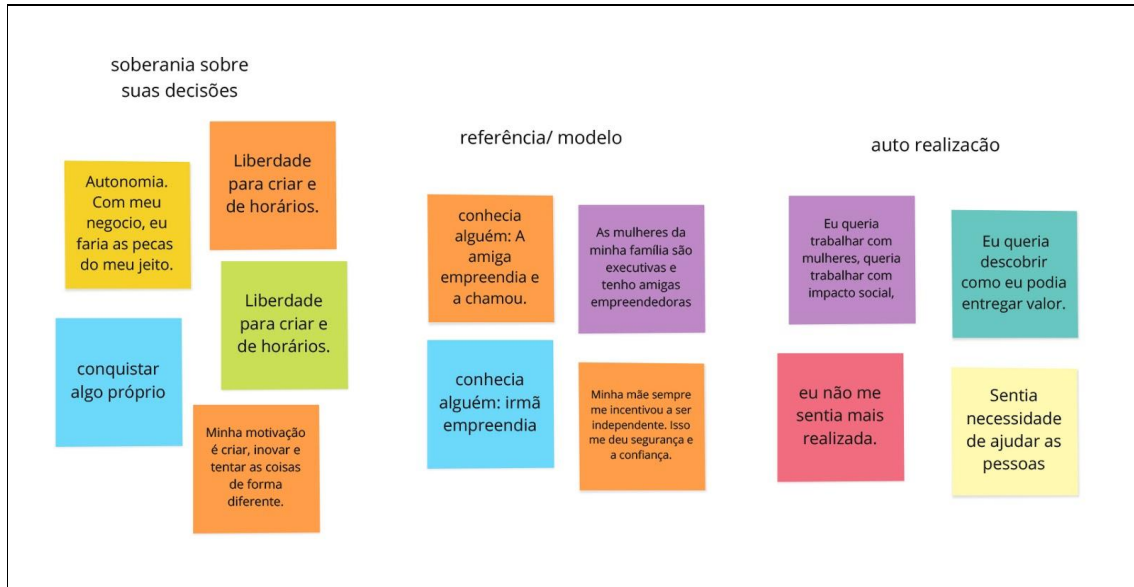


Imagem 6: Categoria Motivações - Sessão de Síntese criada pela pesquisadora como parte do processo de análise e recolha de dados - a partir do site Miro¹⁵.

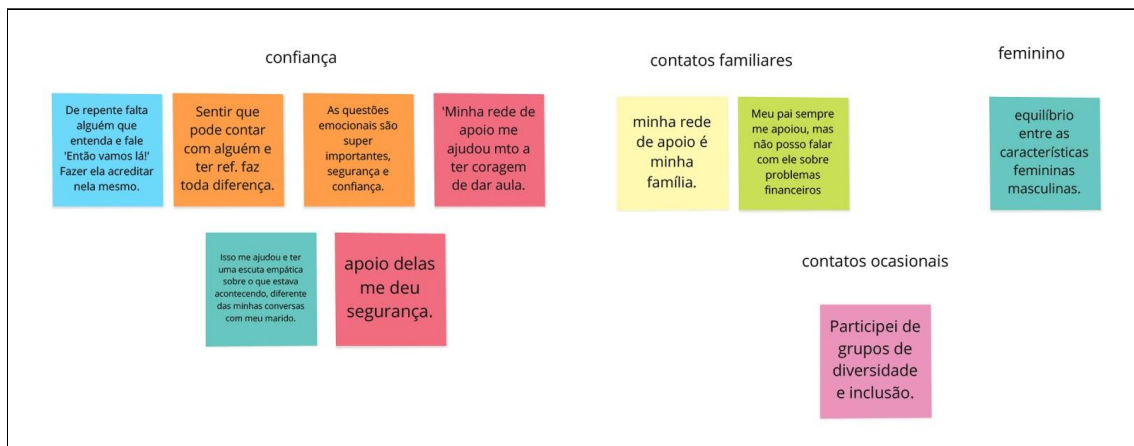


Imagem 7: Categoria Redes - Sessão de Síntese criada pela pesquisadora como parte do processo de análise e recolha de dados - a partir do site Miro.

¹⁵ Miro é uma ferramenta de quadros brancos online que permite criação interação e compartilhamento por diversos usuários - www.miro.com



Imagem 8: Categoria Dificuldades - Sessão de Síntese criada pela pesquisadora como parte do processo de análise e recolha de dados - a partir do site Miro.

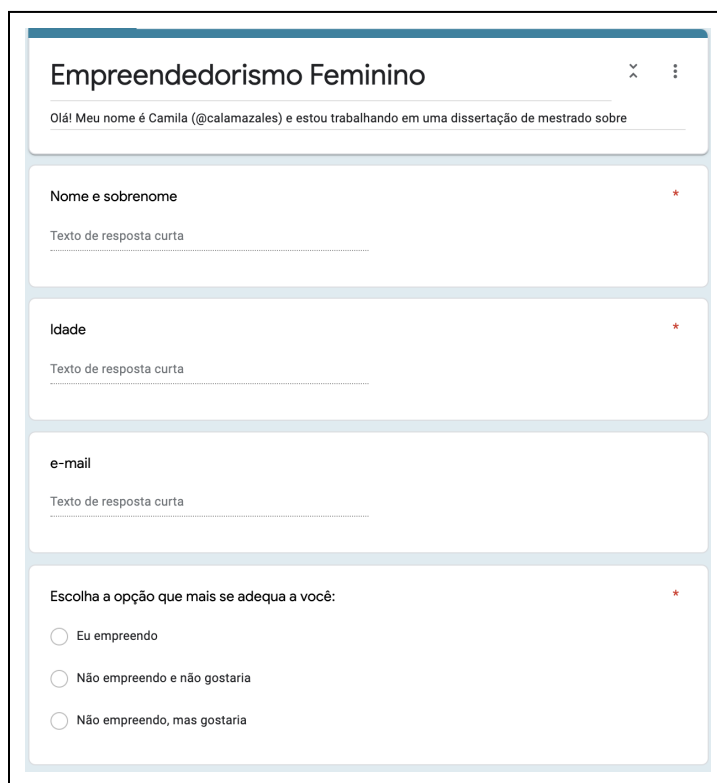
A síntese de informações apresentadas na imagem acima, encontra *insights*, confirmações, padrões, conexões ou repetições para identificar quais assuntos deveriam ser

tratados no formulário de perguntas abertas. Essa síntese foi disponibilizada às entrevistadas, que tiveram oportunidade de validar as informações, bem como adicionar algo que julgavam necessário.

As categorias foram subdivididas em três itens, conforme segue: **(I)** Motivações: soberania sobre suas decisões, referência/ modelo, auto realização; **(II)** Dificuldades: falta de apoio, gravidez, rivalidade feminina, dinheiro, masculinização, machismo; **(III)** Redes: confiança, contatos familiares, grupo de mulheres e contatos ocasionais.

2.2 Formulário de perguntas abertas

A partir das entrevistas da primeira fase, foram identificados três (3) grupos distintos e classificados da seguinte maneira: **(I)** Mulheres que empreendem; **(II)** Mulheres que não empreendem, mas gostariam; **(III)** Mulheres que não empreendem e não gostariam. Após essa etapa, foi realizado um filtro classificatório que direcionou as entrevistadas para as perguntas do formulário, conforme segue:



The image shows a screenshot of a Google Form titled "Empreendedorismo Feminino". The form is displayed on a mobile device interface. At the top, there is a header with the title and a subtitle: "Olá! Meu nome é Camila (@calamazales) e estou trabalhando em uma dissertação de mestrado sobre". Below the header, there are four input fields, each with a red asterisk indicating it is required. The first field is labeled "Nome e sobrenome" and has a "Texto de resposta curta" input. The second field is labeled "Idade" and also has a "Texto de resposta curta" input. The third field is labeled "e-mail" and has a "Texto de resposta curta" input. The fourth field is a radio button question: "Escolha a opção que mais se adequa a você:". It has three options: "Eu empreendo", "Não empreendo e não gostaria", and "Não empreendo, mas gostaria".

Imagem 9: Filtro para dividir entrevistas em 3 grupos.

2.2.1 Critérios de criação dos formulários

De acordo com a análise anterior, o formulário foi criado para:

- compreender a visão empreendedora;
- se o machismo é uma barreira;
- se a rivalidade feminina é uma barreira;
- quais os empecilhos que impedem a sororidade.

2.2.2 Perguntas

Os formulários apresentam perguntas que se repetem, dada a relevância dos temas de interesse de cada um dos subgrupos. Os temas tratados foram: empreendedorismo feminino, redes, feminismo e sororidade.

I. MULHERES QUE EMPREENDEM
Na sua opinião, o que é empreender? Você se vê como uma empreendedora?
Tem empreendedores na família? Se sim, quem?
O que ou quem te motivou a empreender? Você contou com a ajuda de alguém? Conte sua experiência.
Na sua opinião, os problemas pessoais podem interferir na disposição para abrir seu negócio? Já vivenciou algo?
Já se envolveu na abertura de algum negócio que deu errado? Se sim, o que aconteceu?
Onde você busca auxílio quando tem problemas ou dúvidas?
Já precisou pedir ajuda a um homem? Qual a diferença em pedir a uma mulher?
Quais os principais obstáculos encontrados durante o processo de criação do negócio? Alguma vez pensou em desistir? O que fez para seguir?
Você participa ou acompanha nas redes sociais algum grupo de empreendedoras? Para você, qual o objetivo desses grupos?
Você vê vantagens em participar desses grupos? Discorra sobre o assunto.

Na sua opinião, as mulheres ainda são vistas como incapazes de gerir seu próprio negócio? Comente.
Você acha que a cultura machista (a visão tradicional que a sociedade tem sobre a mulher) prejudica o crescimento do empreendedorismo feminino? Se sim, de que forma?
Na sua opinião, qual o fator que mais atrapalha o crescimento do empreendedorismo feminino? (discriminação, crenças limitantes, falta de referências e estímulos...) Discorra sobre o assunto.
Você se considera feminista? Comente.
O que você acha de campanhas como #mexeucomumamexeucomtodas e qual impacto acredita que elas causam na sociedade?
Você conhece o conceito de rivalidade feminina? Qual o impacto em sua vida?
Você acredita que apoio e motivação entre mulheres (que apoiem e exaltem o sucesso umas das outras) pode ser um fator importante para o sucesso profissional? Comente.
Em sua opinião, quais os desdobramentos desse movimento crescente de novos grupos femininos no mundo? O que devemos esperar para o futuro com relação ao empreendedorismo feminino?

Tabela 8: Formulário de perguntas para mulheres que empreendem.

I. MULHERES QUE NÃO EMPREENDEM, MAS GOSTARIAM
Na sua opinião, o que é empreender? Você se vê como uma empreendedora?
Tem empreendedores na família? Se sim, quem?
Qual a percepção deles sobre empreender? Qual a sua?
Qual seu maior medo quando pensa em empreender? Comente.
Na sua opinião, os problemas pessoais podem interferir na disposição para abrir seu negócio? Já vivenciou algo?
Já se envolveu na abertura de algum negócio que deu errado? Se sim, o que aconteceu?
Você acredita que a classe social da mulher interfere na motivação para empreender?

Comente.
Você participa ou acompanha nas redes sociais algum grupo de empreendedoras? Para você, qual o objetivo desses grupos?
Você vê vantagens em participar desses grupos? Discorra sobre o assunto.
Na sua opinião, as mulheres ainda são vistas como incapazes de gerir seu próprio negócio? Comente.
Você acha que a cultura machista (a visão tradicional que a sociedade tem sobre a mulher) prejudica o crescimento do empreendedorismo feminino? Se sim, de que forma?
Na sua opinião, qual o fator que mais atrapalha o crescimento do empreendedorismo feminino? (discriminação, crenças limitantes, falta de referências e estímulos...) Discorra sobre o assunto.
Você se considera feminista? Comente.
O que você acha de campanhas como #mexeucomumamexeucomtodas e qual impacto acredita que elas causam na sociedade?
Você conhece o conceito de rivalidade feminina? Qual o impacto em sua vida?
Você acredita que apoio e motivação entre mulheres (que apoiem e exaltem o sucesso umas das outras) pode ser um fator importante para o sucesso profissional? Comente.
Em sua opinião, quais os desdobramentos desse movimento crescente de novos grupos femininos no mundo? O que devemos esperar para o futuro com relação ao empreendedorismo feminino?

Tabela 9: Formulário de perguntas para mulheres que não empreendem, mas gostariam.

II. MULHERES QUE NÃO EMPREENDEM E NÃO GOSTARIAM
Na sua opinião, o que é empreender?
Tem empreendedores na família? Se sim, quem?
Qual a percepção deles sobre empreender? Qual a sua?
Já se envolveu na abertura de algum negócio que deu errado? Se sim, o que aconteceu?
Você acredita que a classe social da mulher interfere na motivação para empreender? Comente.
Na sua opinião, as mulheres ainda são vistas como incapazes de gerir seu próprio negócio? Comente.
Você acha que a cultura machista (a visão tradicional que a sociedade tem sobre a mulher) prejudica o crescimento do empreendedorismo feminino? Se sim, de que forma?
Na sua opinião, qual o fator que mais atrapalha o crescimento do empreendedorismo feminino? (discriminação, crenças limitantes, falta de referências e estímulos...) Discorra sobre o assunto.
Você se considera feminista? Comente.
Qual sua opinião sobre pertencer a um grupo feminista? Faz parte de algum? Comente.
O que você acha de campanhas como #mexeucomumamexeucomtodas e qual impacto acredita que elas causam na sociedade?
Você conhece o conceito de rivalidade feminina? Qual o impacto em sua vida?
Você acredita que apoio e motivação entre mulheres (que apoiem e exaltem o sucesso umas das outras) pode ser um fator importante para o sucesso profissional? Comente.
Em sua opinião, quais os desdobramentos desse movimento crescente de novos grupos femininos no mundo? O que devemos esperar para o futuro com relação ao empreendedorismo feminino?

Tabela 10: Formulário de perguntas para mulheres que não empreendem e não gostariam.

2.2.3 Critérios de seleção

Para essa fase, o formulário com perguntas abertas foi enviado pelo Google Forms e respondido por um público alvo de 40 mulheres, dentro da região de São Paulo.

Os critérios para responder ao formulário foram:

1. *Morar e trabalhar em São Paulo* - Tendo em vista analisar a necessidade de alianças femininas locais;
2. *Ter interesse, experiência ou algum conhecimento a respeito do empreendedorismo feminino;*
3. *Ter entre 25 e 50 anos* - Para concentrar mulheres que já haviam tido algum tipo de experiência no mercado de trabalho.

2.2.4 Síntese de informações

Os anexos 1, 2 e 3, mostram as respostas dos três grupos classificados: **(I)** Mulheres que empreendem; **(II)** Mulheres que não empreendem, mas gostariam; **(III)** Mulheres que não empreendem e não gostariam.

CAPÍTULO III - Análise e resultados

A seguir, será descrita a análise da pesquisa feita a partir das entrevistas e dos formulários de perguntas abertas, respeitando-se as categorias e aspectos teóricos levantados: motivações, feminismo, redes, dificuldades, machismo e empreendedorismo feminino.

Nesta análise, estão descritos os dados que apontaram aspectos relevantes do posicionamento das participantes e que serviram de direcionamento para construção das ferramentas alinhadas ao *Design Thinking: personas* e do *mapa da jornada*.

1. Análise das Entrevistas

Ao sintetizar as informações e categorizá-las em um painel visual, foi possível identificar que a categoria 'dificuldades' foi a mais discutida. Sejam elas causadas por crenças limitantes, machismo ou pela rivalidade feminina, todos frutos de uma sociedade patriarcal. Esses temas foram cruciais para identificar quais pontos deveriam ser analisados na segunda etapa das entrevistas, a partir do formulário de perguntas abertas.

Muitas das mulheres entrevistadas, enfrentaram dificuldades e deixaram seus empregos para ter negócio próprio. As razões são diversas e se alinham com as concepções de Moore, que afirma que as mulheres deixam seus empregos por liberdade; oportunidade de controle de seu destino e também descompasso com a cultura corporativa.

"Eu queria trabalhar com mulheres, queria trabalhar com impacto social" (Entrevistada 6).

"Eu sempre tive vontade de ter meu escritório, mas decidi abrir quando um cliente de onde eu trabalhava me desrespeitou e minha chefe me destratou para protegê-lo" (Entrevistada 10).

Dentre as sete mulheres que deixaram seus empregos para empreender em negócios próprios, encontramos características relevantes que servem como fio condutor para refletirmos sobre as razões pelas quais elas deixaram seus empregos. As principais razões colocadas, referem-se à sua autorrealização e soberania sobre suas decisões. Seus desejos incluem o atendimento de seus valores pessoais e até morais, conforme enunciado acima, em detrimento ao

trabalho exaustivo em prol do enriquecimento de uma empresa. Com uma postura proativa, elas buscam fazer diferença no mundo e enxergam a oportunidade de livrar-se de chefes que não incentivam inovações e criatividade, almejando qualidade de vida e possibilitando independência e realização, como pode ser notado no depoimento a seguir:

"Comecei a pensar na relação: responsabilidade vs. entrega vs. qualidade do meu tempo e comecei a questionar o que eu estava fazendo com meu tempo, questionar meus valores. [...] eu queria descobrir como podia entregar valor" (Entrevistada 1).

Outro aspecto que vale destacar em suas respostas é o desejo pela soberania sobre suas decisões, explicitando liberdade de criar; autonomia com seu próprio negócio; conquistar algo próprio, enfim, criar, inovar e tentar coisas de forma diferente.

A seguir, a subcategoria de motivação para empreender, mostra como essas mulheres manifestaram sua característica empreendedora, a partir de incentivos ou referências familiares ou de conhecidos, como por exemplo:

"As mulheres da minha família são mais empreendedoras do que os homens. Minha mãe sempre foi a pessoa que ganhava mais e decidia as coisas. Ela ocupava esse lugar do dinheiro, que tradicionalmente é dos homens" (Entrevistada 6).

Vale ressaltar que essa entrevistada é uma grande empreendedora com foco feminista e de impacto social. Além disso tem lastro familiar com uma das maiores empreendedoras do Brasil, contribuindo em nossas entrevistas como um rico referencial de experiências empreendedoras e feministas, mostrando-nos através de sua história a existência das dificuldades, discriminações e preconceitos sofridos por ela e por todas as mulheres, independente do patamar sócio cultural a que pertencem, necessitando sobrepujar barreiras, conquistar seu espaço e vencer no mundo patriarcal.

Em contraposição, também foram encontradas crenças limitantes construídas a partir de discursos desencorajadores e preconceituosos, conforme entrevistada 3:

"Meu pai é gaúcho, de família árabe. Há alguns anos ele era muito machista, muito. Hoje ele já consegue perceber o quanto ele foi restritivo" (Entrevistada 3).

Comparativamente, as mulheres são mais orientadas por seus propósitos que os homens (GEM, 2019). Quando perguntadas "O que te motiva a empreender?", 40% das entrevistadas, respondeu que sua motivação em empreender é voltada para fazer a diferença no mundo. 30% responderam que a liberdade em criar e estabelecer seus próprios horários, foi o fator que a impulsionou a abrir seu negócio. Indiretamente, existe a motivação em estabelecer um nível de vida agradável, capaz de conciliar sua vida pessoal e profissional e ainda trazer estabilidade financeira.

Trinta por cento (30%) das entrevistadas encontraram motivação no apoio de familiares e amigos. Por outro lado, cinquenta por cento (50%) das entrevistadas não tiveram apoio familiar, pois manifestaram medo, principalmente relacionados à instabilidade financeira.

Para cinquenta por cento (50%) das entrevistadas, ser empreendedora e dona de seu próprio negócio é trabalhar ainda mais que os funcionários e, ainda assim, preferir a luta diária e a oportunidade de inovar e se desenvolver profissional e pessoalmente. Outras relataram que, para empreender, é preciso escolher algo que realmente goste e a motive diariamente a vivenciar todas as etapas recorrentes da escolha empreendedora.

Se auto realização e soberania sobre suas decisões foram os principais fatores para empreender, se apropriar de seu sucesso também significa muito para essas empreendedoras. Quando perguntadas "O que te faz manter o empreendimento?", as empreendedoras com negócios estabelecidos responderam que elas são responsáveis por nutrir seu negócio e estabelecer relações, muitas vezes cansativas, que suportem e impulsionem o sucesso de seus negócios.

"Eu comecei a me apropriar do meu sucesso quando fiz a produção de uma peça sozinha" (Entrevistada 3).

Em alguns momentos, as entrevistas apresentaram respostas surpreendentes e que levaram a pesquisadora a uma reflexão mais profunda sobre o papel da sociedade na manutenção de qualquer tipo de negócio, bem como na promoção de sua insustentabilidade. A entrevistada

seis nutre grande apreço por seus valores e seu negócio, mas revela o peso de uma iniciativa de cunho social em um mundo machista, conforme depoimento:

"Eu seguro meu negócio, por isso não sei se quero crescer. É muito desgastante, é emocionalmente pesado, porque você carrega essa missão, que é uma herança coletiva sozinha, é injusto [...] O mundo foi feito por homens para homens. O sistema tende expulsar as mulheres quando ela começa a colocar o pezinho ali e a gente não percebe"
(Entrevistada 6).

A entrevistada em questão relatou que essa luta está muito no começo e é muito cansativa. O viés inconsciente do machismo no mercado, marginaliza o feminismo e coloca qualquer iniciativa em um lugar "café com leite", adjetivo colocado pela entrevistada.

Além do fardo individual e obstáculos ao empreendedorismo no Brasil, como altos custos e burocracias para regulamentar um empreendimento, os resultados dessa pesquisa mostraram que as maiores dificuldades enfrentadas pelas mulheres são relacionadas à discriminação e empecilhos para conciliar a vida pessoal e profissional.

Nota-se que a maioria das mulheres reconhece que a cultura machista e o patriarcado deixaram heranças que serão difíceis de superar, pois existe um viés inconsciente na sociedade que barra a evolução das mulheres e as cega acerca do que é "certo e errado". Algumas mulheres ainda se colocam contra movimentos feministas, pois foram ensinadas a ver as situações pela ótica do homem, afirmação retirada do depoimento abaixo:

"Eu nunca fui de levantar a bandeira do feminismo. Eu acho que todos somos iguais e ponto. E que a gente não precisa atacar o gênero masculino para conquistar as coisas"
(Entrevistada 7).

Importante ressaltar aqui as diferentes percepções que são causadas pelo feminismo. Conforme identificado e esclarecido durante entrevista acima, a palavra é confundida com 'femismo', que é oposto e ao mesmo tempo sinônimo de 'machismo' e acredita que as mulheres são superiores aos homens.

Outro dado relevante que deve ser destacado é a falta de uma gestão financeira e dificuldade em lidar com dinheiro. Quando perguntadas 'Qual sua maior dificuldade ao empreender', as entrevistadas revelaram dificuldade em cobrar por seu trabalho, em se impor para cobrar acordos e também o entendimento de que falhar nessa área pode abalar sua criatividade, mostrando que o sistema também nos ensinou que cargos analíticos e estratégicos são dos homens quando inconscientemente direcionam as mulheres mesmo na faculdade para cursos específicos, conforme mencionado pela entrevistada 6.

Apesar dos avanços envolvendo questões de gênero, o caminho ainda é longo para colocar mais mulheres em cargos de liderança. Essa pesquisa identificou experiências onde a promoção de carreiras dentro das empresas, torna-se uma impossibilidade para mulheres que querem engravidar. Uma justificativa para essa afirmação aparece nitidamente no depoimento da entrevistada 1:

"Apesar da garantia, bônus, plano de saúde e um bom salário, eu não me via no futuro lá. Parece que é o que acontece com a maioria das mulheres, por isso os homens acabam virando os diretores. Muitas querem engravidar e percebem que não crescerão mais"
(Entrevistada 1).

Esta pesquisa verificou que a maternidade ainda é um fator que desacelera o crescimento das mulheres em estruturas organizacionais tradicionais, e que essa pode ser uma das razões que motivam as mulheres a empreender, pois elas acreditam que ter próprio negócio pode ser um caminho promissor para conquistarem, além da liberdade financeira, a vida que desejam.

Neste quesito, observou-se que a maior parte das entrevistadas reconhece que a gravidez pode ser empecilho, mesmo para as mulheres com negócios em estado inicial e relataram que se sentiam pressionadas a trabalhar ainda mais, para provar que a maternidade não prejudicaria seu negócio. Uma das entrevistadas relatou não pensar em ter filhos até atingir sua meta profissional e admite que também é julgada por sua decisão, já outra se sentiu discriminada com sua decisão de ser mãe, conforme abaixo:

"Quando eu fiquei grávida foi um período bem difícil, [...] As pessoas duvidam de seu profissionalismo e insinuam que você não vai dar conta porque está grávida. E aí você

começa a trabalhar o triplo. [...] Eu não respeitei esse meu momento de estar grávida e de ter um tempo quando minha filha nasceu, pois eu queria provar para todo mundo que eu conseguia" (Entrevistada 2).

Vários desdobramentos negativos para provar capacidade e exigir respeito foram relatados. Dentro e fora de empresas, todas as entrevistadas tiveram que se masculinizar ou se anular para garantir que conseguiriam cumprir sua atividade ou até mesmo ter sua integridade assegurada. Em um mundo feito para homens, a saída encontrada por elas foi usar roupas mais largas, mudar o tom de voz e até se comportar com ar superior para se defender.

"Eu tive que liderar quase 500 homens e só tinha um jeito de conseguir isso: virar um homem. Não tem jeito. Eu comecei a usar roupas largas pra eles não falarem do meu corpo, comecei a falar de futebol, eu trabalhava todos os dias para ganhar respeito. Isso me deu um super passivo emocional. Me deu crise de propósito. Eu não entendia que era machismo. Eu me culpava que estava engordando porque estava de 'mi mi mi'" (Entrevistada 6).

Interessante registrar que a pesquisa identificou na maioria das entrevistadas uma grande motivação em se libertar da dominação masculina, que regula a sociedade há séculos, para conquistar sua posição. Afirmando que essa condição as impede de mostrar suas competências e contribuir umas com as outras, elas procuram identificar o machismo que está nelas em situações do dia a dia, para que possam combatê-las e recuperar os anos perdidos que as mulheres viveram à sombra dos homens.

"Eu sou feminista, estudo sobre isso, trabalho com isso e em muitos momentos eu me pego julgando a roupa da outra mulher ou julgando o comportamento de uma mulher. É um exercício diário de mudar" (Entrevistada 6).

Em uma análise mais profunda dos depoimentos, a pesquisadora conseguiu compreender que o machismo está no dia a dia das mulheres e que alguns movimentos dos homens ainda são considerados normais, apesar de caracterizarem a discriminação incrustada na sociedade. Aos

poucos a questão da aliança feminina deve ser reforçada para auxiliar as mulheres a compreender e suprimir qualquer tipo de iniciativa opressora. Isso aparece claro no comentário feito por uma das entrevistadas, referindo-se aos comentários de seu ex-sócio sobre sua roupa.

"Ele chegou a falar para mim uma vez: 'Você devia se vestir melhor. Você podia colocar umas jóias e umas coisas mais elegantes para as pessoas te levarem mais a sério'. Como ele era um grande amigo eu não levava esses comentários tão a sério e achava que ele estava dizendo para o meu bem. Na época eu comecei a participar de um grupo de mulheres que se encontrava todo mês e debatiam um assunto diferente. Isso me ajudou a ter uma escuta empática sobre o que estava acontecendo, diferente das minhas conversas com meu marido" (Entrevistada 1).

Apesar da vergonha relatada, foi observado na sua fala final, que ela conseguiu superar o constrangimento sentido através da sororidade, que encontrou em um grupo de mulheres. A escuta sensível e empática mencionada, nos permite identificar uma transformação na sua forma de percepção sobre si e na construção gradual de sua auto estima, a partir da motivação e apoio recebidos no grupo de mulheres.

Ainda que estejam surgindo muitos movimentos de apoio entre mulheres, percebe-se que existe, entretanto, em muitas mulheres, um espírito de rivalidade, construído culturalmente desde a infância e sustentado no dia a dia, nas famílias, nas escolas e dentro das empresas. Historicamente, como já referendado por autores como Paula Roschel, o patriarcado alimentou e alimenta ainda hoje um pensamento de poder que subjuga a mulher e cria o separatismo que as enfraquece como grupo, unindo suas forças e se mantendo como núcleo desse sistema.

Nesse contexto, foi interessante perceber que todas acreditam que o apoio entre mulheres pode reforçar a confiança e criar elos que podem se multiplicar, ajudando outras mulheres:

"De repente falta alguém que entenda e fale 'Então vamos lá!'. Fazê-la acreditar nela mesma" (Entrevistada 9).

"As questões emocionais são super importantes: segurança e confiança. [...] Existem coisas que não quero dividir com alguém da minha família, nem com minha terapeuta. Nenhum dos dois vai poder me ajudar, pois eles não vivem essa realidade" (Entrevistada 2).

Quando perguntadas "A quem você recorreu quando pensou em abrir seu negócio", a maioria das empreendedoras citou as amigas próximas. Três delas revelaram que não tiveram apoio de membros da família e, por isso, acabaram tendo que lidar com a jornada de administrar sua própria empresa, e ao mesmo tempo lutar para se sobressair a cada dia mais e provar seu valor, libertando-se de padrões impostos pela sociedade.

"Eu acreditei um pouco no medo dos meus pais. [...] Talvez minhas crenças limitantes venham daí" (Entrevistada 3).

As entrevistas também mostraram que todas elas contam com apoio de pessoas próximas, porém esse apoio não vem necessariamente de outras mulheres. Algumas delas já tiveram a oportunidade de participar de grupos de femininos, e relataram que o apoio para o empreender não necessariamente deve vir de mulheres que já tenham seu próprio negócio.

"A força vem do grupo, independente se todas tem empresas ou não, e pode alimentar características femininas importantes e essenciais para o sucesso em qualquer área da vida da mulher" (Entrevistada 2).

Na pesquisa, uma das participantes mencionou também que 'homem é colocado em uma posição de dinheiro e a mulher em uma posição de submissão', e que essa posição, possibilita que eles se fortaleçam e criem 'clubinhos que se bancam com dinheiro e parcerias'. Já para a mulher, é difícil equilibrar uma vida de sucesso profissional, tendo que cuidar da casa, dos filhos, atender aos padrões que a sociedade impõe sobre sua estética e ainda resistir à sociedade tentando inibir seu crescimento.

"Os homens têm os clubinhos e se bancam muito com dinheiro, proposta, parceria. Sinto que as mulheres não têm ainda tanto dinheiro e quando têm acabam tendo que bancar a família e não têm amigas que dariam um cheque de 500 mil pra ela numa ideia" (Entrevistada 6).

Outra questão muito importante que foi levantada por algumas participantes foi a diferença entre as características entre homens e mulheres. Algumas relataram que a falta de sensibilidade dos homens é nociva às relações, principalmente em um mundo onde percebe-se cada vez mais a necessidade de características femininas nos negócios e em todas as relações, relembrando os autores Gerzema e D'Antonio que esclarecem de forma contundente sua teoria sobre as características das mulheres.

"[...] um homem mais acolhedor é julgado como 'afeminado' de uma forma pejorativa. Isso é muito complicado para nós, como sociedade, pois nós precisamos que os homens tenham mais acolhimento, escuta, empatia, compaixão" (Entrevistada 1).

Hoje podemos nos espelhar em grandes mulheres para acreditar na mudança, mas nem sempre foi assim. Essas entrevistadas mostraram que as mulheres acreditam que o futuro reserva oportunidades ainda melhores para empreendimentos femininos, e que as mulheres apostam em sua criatividade, sensibilidade, paciência, intuição e garra para construir empreendimentos de sucesso. Essas habilidades retratam aspectos importantes que estão inseridos no que estamos denominando **sororidade**.

2 Análise dos formulários

A partir das respostas obtidas nos formulários, feito com 40 mulheres, foi possível identificar alguns padrões e compreender a postura contrastante de diferentes mulheres em relação ao mesmo tema. Essa percepção é rica e nos permite analisar concepções individuais e perspectivas para construção de uma plataforma que se adeque a diferentes perfis, dentro de um mesmo universo.

Foi possível perceber, entre as entrevistadas mais velhas, o viés machista mais presente e, com isso, mais reticentes à participar de grupos e iniciativas femininas. Isso não ocorre entre as mais jovens, que conseguem ter um senso de pertencimento mais apurado, e uma opinião mais ativa em relação a assuntos feministas e de sororidade.

Apesar de não se rotularem, muitas entrevistadas relatam ter atitudes relacionadas ao feminismo, como: 'defender igualdade de direitos' ou 'sempre apoiar mulheres'. Porém, apesar da atitude ser uma característica relevante, a falta de posicionamento enfraquece o movimento como grupo. A palavra feminismo ainda é comparada ao machismo e isso causa distanciamento de mulheres à causas e posicionamentos e pode tornar um empecilho para que a sororidade de fato ocorra. Precisamos avançar nas concepções dos conceitos de empreendedorismo e feminismo, visto que ambas ainda são mal interpretadas, causando um desvirtuamento e um direcionamento em relação às suas próprias atitudes e papéis na soberania de sua própria vida.

Ainda que todas acreditem que o apoio pode ajudar na motivação para empreender, grande parte não se identifica com o apoio somente entre mulheres e se posiciona de maneira machista, inconscientemente não dando valor às características femininas. Nesse sentido, é relevante perceber uma parte das mulheres que atribuem à sororidade esse impulsionamento e crescimento, e outras atribuindo somente ao profissional, independente do sexo.

A seguir serão apresentadas as análises dos formulários, divididas em seus respectivos grupos, conforme classificados: **(2.1)** Mulheres que empreendem; **(2.2)** Mulheres que não empreendem, mas gostariam; **(2.3)** Mulheres que não empreendem e não gostariam.

Os quadros a seguir estão categorizados nos temas: **empreendedorismo feminino, redes, feminismo e sororidade**, conforme assinalados no capítulo de metodologia. Incluímos a esses quadros, os excertos dos formulários e a análise propriamente dita, bem como as perguntas que foram analisadas. Vale ressaltar que as perguntas mais relevantes foram elencadas para essa análise e as demais estão no anexo desta pesquisa.

Em seguida, como resultado dos quadros analisados, são apresentados os resultados criativos, denominado **persona** e o **mapa da jornada**.

2.1 Mulheres que empreendem

	Pergunta	Excertos dos questionários	Análise
E m p r e e n d e d o r i s m o	Na sua opinião, o que é empreender? Você se vê como uma empreendedora?	<ul style="list-style-type: none"> • <i>"Empreender, na minha visão, é também ter iniciativa para criar novos negócios ou novas formas de fazer algo já existente. Por esta visão não me considero empreendedora. Me considero apenas na questão de coordenar projetos e serviços";</i> • <i>"Empreender é ir além do que é oferecido no mercado de trabalho, é lutar, é estudar muito, não dormir, e no final das contas ter sucesso. Sim, me vejo como empreendedora";</i> • <i>"É ter a liberdade de trabalhar com o que gosta, com muito mais responsabilidade e assumindo riscos que vc não corre enquanto trabalha para outras pessoas. Comecei me ver como empreendedora há pouco tempo".</i> 	Apesar da concepção de empreendedorismo ainda causar confusão, a maioria das mulheres afirmar que empreender é criar, inovar e ter iniciativa. Por sua concepção incerta, está sob constante investigação (Zinga 2007), já que trata-se de uma área que oferece muitas oportunidades de crescimento e desenvolvimento econômico para a sociedade.
	O que ou quem a motivou a empreender? Você contou com a ajuda de alguém? Conte sua experiência.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>"Minha amiga começou a empreender primeiro e depois de alguns anos me convidou para ser sócia, o que colaborou com um sonho meu de ter meu próprio negócio";</i> • <i>"Somos a principal alavanca do empreendedorismo. Quando o</i> 	Os resultados mostraram que 77% das entrevistadas contaram com a ajuda de alguém próximo para empreender. Isso demonstra que o incentivo é essencial para criar desejo e coragem para executar ideias, dentro ou fora de seu próprio negócio. O estímulo é importante para que elas se sintam confiantes para ousar. Lembrando que o relatório GEM nos mostra que o acesso por empreendedoras a uma rede experiente e motivada de outras

	<i>desejo de realização, inovação é constante, encontramos motivação e a compartilhamos com quem amamos e confiamos. Marido, mãe e irmãos sempre fazem parte do time de suporte e sucesso".</i>	empreendedoras é um importante fator de promoção da disseminação do empreendedorismo.	
Onde você busca auxílio quando tem problemas ou dúvidas?	<ul style="list-style-type: none"> • <i>"Terapia, conversas com pessoas experientes, leitura, pessoas de referência";</i> • <i>"Sebrae, sites especializados, amigos".</i> 	Nenhuma das entrevistadas relatou que resolve sozinha seus problemas. Isso demonstra mais uma vez que o apoio de um terceiro é sempre importante. Os aspectos apontados como terapia e apoio de amigos nos permitem recorrer ao conceito de sororidade como uma forma de trabalhar as relações sociais, lembrando que Becker e Barbosa (2016), esclarecem que a sororidade é uma forma de luta, baseada no apoio mútuo, contra as formas de opressão patriarcal.	
S o r o r i d a d e	Já precisou pedir ajuda a um homem? Qual a diferença em pedir a uma mulher?	<ul style="list-style-type: none"> • <i>"Claro q sim!!! Diferença está na experiência e não no gênero";</i> • <i>"Sim, claro. Depende da mulher e da situação. Mas, no geral, mulheres sentem-se mais à vontade com mulheres";</i> • <i>"Pedindo ajuda para uma mulher sinto mais empatia em relação a outros aspectos da vida".</i> 	Mais da metade das entrevistadas não vêm diferença em pedir ajuda a homens ou mulheres. Outras, porém, valorizam atributos ditos femininos, como a sensibilidade e a empatia na hora de recorrer a algum tipo de auxílio.
	Quais os principais obstáculos que encontrou durante o processo de criação de seu negócio? Alguma vez pensou em desistir? O que fez para seguir?	<ul style="list-style-type: none"> • <i>"Penso em desistir sempre. Os principais desafios tem a ver com equipe";</i> • <i>"Meu maior obstáculo atualmente é realmente conciliar vida profissional e tudo que precisa ser feito e o pessoal. Ainda sinto que não vivo com a qualidade que queria. Já tive inúmeras dificuldades com financeira e de saúde e tive que reavaliar algumas diretrizes, mas nunca pensei em</i> 	As respostas se apresentam bem contraditórias. Algumas mulheres pensam em desistir, outras nunca, e essa insegurança pode estar ligada a um contexto social, cultural, emocional e financeiro. Essa questão nos leva a refletir sobre a atitude das mulheres perante aos obstáculos de acordo com a situação que enfrentam. Tais atitudes reforçam nossas preocupações iniciais em relação à construção de vínculos mais fortes entre as mulheres, que possam valorizar suas relações e competências, como fatores fundamentais para sua autoestima e motivação para não desistir.

	<i>desistir".</i>		
Você acredita que apoio e motivação entre mulheres pode ser um fator importante para o sucesso profissional? Comente.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>"Apoio principalmente é muito importante. A motivação vem natural do coração de cada empreendedor. Mas vejo como incentivos gerais que podem ajudar tanto homens e mulheres. Para mim não acho que deve separar empreendedor e empreendedora como profissionais. Ambos tem que ser visto com potencial de um ajudar o outro que questões que se completam e um aprende com o outro. A idéia é a união em equilíbrio respeitando suas diferenças, assim apreendemos mais".</i> 	Todas acreditam que sim, porém 4 delas frisaram que apoio e motivação são importante de qualquer sexo. A questão não teve objetivo de comparar apoio feminino e masculino, mas as instigou a esse pensamento, o que foi bom, pois nos permite falar do poder das habilidades femininas. Enquanto o homem se destaca no quesito "racionalidade e objetividade", a mulher se destaca em sua "visão global" e vê o mercado apostar em valores femininos.	
R e d e s	Você participa ou acompanha nas redes sociais algum grupo de empreendedoras? Para você, qual o objetivo desses grupos?	<ul style="list-style-type: none"> • <i>"Não participo, mas gostaria muito de achar um que eu me identifique. Com certeza teria mais base para realizar as ideias que só ficam na cabeça";</i> • <i>"Depois que vc está empreendendo, não tem mais tempo de olhar o que esses grupos publicam, rs. Mas eles são bons para motivar e inspirar quando você está pensando em empreender";</i> 	Existe uma ideia de que grupos femininos só geram fofoca e são perda de tempo. A grande maioria das mulheres não acompanha e não conhece nenhum grupo que se identifique, mas algumas afirmam que gostariam de participar. O senso de pertencimento e acolhimento podem ser fator chave para a criação de alianças poderosas e de uma mudança de comportamento em grupos, para que mais mulheres se identifiquem.
	Você vê vantagens em fazer parte desses grupos? Discorra sobre o assunto.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>"Nunca me senti atraída por esses grupos. Acredito que em alguns casos possa ser interessante, dependendo do tipo de negócio. Porém não me sinto menos confortável por participar de grupos de empreendedores (homens e mulheres)";</i> • <i>"Não. Participaria se agregasse</i> 	

		<p><i>conteúdo profissional, na sua maioria geram focos e subgrupos";</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>"Meu foco primeiro é ter tempo, e por isso foco em uma mentoria para dúvidas. Grupos podem ser dispersos".</i> 	
F e m i n i s m o	<p>Você acha que a cultura machista prejudica o crescimento do empreendedorismo feminino? Se sim, de que forma?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>"Não sei se o machismo ou a insegurança em empreender... de qualquer forma, para a minha geração acredito que seja prejudicial sim, pois ainda fomos criadas com culturas machistas, mas a geração de mulheres que estão entrando no mercado agora já é vista de forma diferente";</i> • <i>"A cultura machista prejudica qualquer coisa. Não vejo diretamente ligada ao empreendedorismo. Mas talvez se a mulher fosse mais livre para fazer suas escolhas, talvez ousasse mais".</i> 	<p>Insegurança também pode ser causada pela falta de apoio e medo de ser devorada por um mercado competitivo e agressivo, características masculinas. O mundo continua sendo dominado por valores masculinos e a responsabilidade das mulheres de desempenhar vários papéis concomitantemente, torna-as mais conservadoras e mais inseguras do que os homens para empreender.</p>
	<p>Na sua opinião, qual o fator que mais atrapalha o crescimento do empreendedorismo feminino. Discorra sobre o assunto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>"Conhecimento e competência. Devíamos ter formação desde a escola com assuntos como finanças, tributação, administração... Não acredito que tem q ver com machismo";</i> • <i>"Não entendo pq o empreendedorismo feminino teria fatores que atrapalham o crescimento diferentes dos que atrapalham um empreendedorismo masculino. Se esses fatores existem, não os vejo".</i> 	<p>É incrível como observa-se no repertório de algumas das entrevistadas o viés machista, que as inibe de perceber o efeito nocivo do machismo em suas vidas. Uma de nossas entrevistadas no ensaio, relatou que sentiu um movimento discriminatório para separar meninos e meninas em diferentes áreas, dentro da escola. Meninos seriam direcionados para as áreas técnicas, como a Engenharia ou Economia, e meninas para Psicologia ou Artes.</p>

<p>Você se considera feminista? Comente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>"Nem um pouco. Se estudarmos o feminismo profundamente chegaremos a conclusão de que é uma podridão só";</i> • <i>"Não me considero feminista. Creio na capacidade de realização das mulheres. Da maneira de ter um olhar multifatorial sobre as situações, a criatividade, sensibilidade... Creio que não necessito bradar ao mundo que sou mulher e capaz. Basta atitude e respeito".</i> 	<p>Observa-se aqui uma posição equivocada dos conceitos de 'feminismo', que pode estar sendo confundido pelas entrevistadas com o 'femismo'. Por definição, sabe-se que o 'femismo' é oposto e ao mesmo tempo sinônimo de 'machismo' e acredita que as mulheres são superiores aos homens, diferente do feminismo que luta por igualdade. Através das respostas, verifica-se que uma percentagem das que não se consideram feministas, pregam igualdade de direitos, retratando uma falta de conhecimento a respeito dos conceitos.</p>
<p>Você conhece o conceito de rivalidade feminina? Qual o impacto em sua vida?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>"Kkk as mulheres são competitivas entre si... não tem grandes impacto p mim";</i> • <i>"Essa rivalidade sempre existiu, mostrada em filmes e novelas, e no dia a dia vemos muito, mas nunca teve um impacto grande na minha vida esse tipo de rivalidade";</i> • <i>"Para mim é um conceito antagônico ao feminino. Pois a energia de rivalidade é de base competitiva, que é masculino. Só mostra o quanto as mulheres estão longe de compreender a energia feminina".</i> 	<p>As mulheres aprenderam que essa rivalidade é normal, é 'coisa de mulher'. Isso também é um fator que prejudica a união e compreensão do que realmente é o feminismo. De acordo com Bell Hooks (2007), podemos considerar que o patriarcado ensina às mulheres, que elas não devem ser solidárias umas às outras. A ideologia da dominação masculina é responsável por naturalizar o comportamento competitivo e a rivalidade entre as mulheres, para garantir o poder patriarcal. Na revisão literária, fica claro o conceito de rivalidade feminina e a necessidade de a mulher se policiar para não perpetuar o machismo, tão enraizado na sociedade.</p>

Tabela 11: Análise da segunda fase de entrevistas: formulário - Mulheres que empreendem.

2.2 Mulheres que não empreendem, mas gostariam

Pergunta	Excertos dos questionários	Análise
<p>Na sua opinião, o que é empreender? Você se vê como uma empreendedora?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>"Identificar um problema, encontrar uma solução e aplicar a ideia. Talvez tenha capacidade de fazer";</i> • <i>"Empreender pode ser como colocar em prática um sonho, que vai além dos objetivos financeiros. Sim, me vejo como empreendedora";</i> • <i>"Empreender é ter autonomia para criar um negócio do seu jeito. Antes eu não me via, achava que não queria essa responsabilidade. hoje me vejo, acho que se eu quero transformar as coisas que me incomodam no mundo preciso estar em uma posição que permita fazer a diferença".</i> 	<p>As mulheres deste grupo acreditam que empreender é executar uma ideia, um sonho, ter capacidade de inovar e liberdade para criar algo do seu jeito. Uma das entrevistadas demonstra vontade de fazer a diferença, validando os dados da pesquisa GEM, que traz como elemento motivador, o aspecto empreendedor de fazer diferença no mundo.</p>
<p>Qual a percepção de seus familiares sobre empreender? Qual a sua?</p>	<p><i>"Deles, risco. Minha, oportunidade".</i></p>	<p>A segurança financeira é uma das questões mais levantadas e, por esse motivo, muitas mulheres ainda não se sentem encorajadas a iniciar seus próprios negócios. As mulheres continuam sofrendo com situações em que sua competência e capacidade são subjugadas, apesar disso, elas resistem e mostram que o universo empreendedor tem valorizado habilidades femininas.</p>
<p>Qual seu maior medo quando pensa em empreender? Comente.</p>	<p><i>"Falir ou não alcançar meus objetivos".</i></p>	<p>10 dentre 14 mulheres, descreveram que o maior medo é de não dar certo, fracassar, falir e não alcançar seus objetivos. Crenças limitantes, criadas pela sociedade patriarcal, podem ser as razões pelas quais as mulheres não acreditam em sua capacidade. O mundo continua sendo dominado por</p>

		valores masculinos e a responsabilidade das mulheres de desempenhar vários papéis concomitantemente, torna-as mais conservadoras e mais inseguras do que os homens para empreender.
Na sua opinião, os problemas pessoais podem interferir na disposição para abrir seu negócio? Já vivenciou algo?	<i>"Sim podem e na vida do CLT também".</i>	Problemas pessoais e a cobrança que a sociedade impõem sobre as mulheres, podem desestimular qualquer pessoa. Dentre essas questões, a maternidade se constitui em uma barreira que dificulta sua dedicação integral à atividade empreendedora, bem como empregos registrados.
Já se envolveu na abertura de algum negócio que deu errado? Se sim, o que aconteceu?	<i>"Sim! criei a partir de uma ideia e uma paixão e tive dificuldade pra monetizar. Além disso escolhi parceiros que não se dedicavam da mesma forma e não tinham os mesmos interesses".</i>	Ter que dominar todas as áreas e fazer tudo sozinha pode ser uma enorme barreira para quem pensa em ter o próprio negócio, principalmente se já viveu uma situação ruim.
Em sua opinião, quais os desdobramentos desse movimento crescente de novos grupos femininos no mundo? O que devemos esperar para o futuro com relação ao empreendedorismo feminino?	<ul style="list-style-type: none"> • <i>"Eu acredito que o futuro é feminino. acho que quanto mais a gente se unir melhor, mas não descarto a inclusão dos homens na discussão. A gente pode se empoderar o quanto for e mesmo assim não ganhar espaço em um mundo controlado por homens. Combater a masculinidade tóxica por exemplo é tão importante quanto lutar pelo feminismo";</i> • <i>"Aumento de espaço e local de fala. Seguindo o preceito de união, podemos esperar mais esforço coletivo e aumento de espaço, mais igualdade. A sociedade caminha para isso".</i> 	A expectativa das mulheres desse grupo é de um aumento significativo de espaço e também a necessidade de união da sociedade para mudar esse cenário. O futuro feminino é baseado em criatividade e colaboração, sem esquecer a importância do papel do homem como elemento de mudança, colaborando com a disseminação do conceito de feminismo e sua relevância para a sociedade.

<p>S o r o r i d a d e</p> <p>Você acredita que apoio e motivação entre mulheres pode ser um fator importante para o sucesso profissional? Comente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>"Sem dúvida. Rede de apoio e estímulo";</i> • <i>"Sim... uma figura feminina forte motiva sempre";</i> • <i>"Muito, servir de exemplo, mostrar que devemos ser aliadas e não rivais. Tem espaço para todo mundo que se empenhe".</i> 	<p>É unânime a resposta de que o apoio entre mulheres é importante, sim. Nesse grupo de entrevistadas, ninguém falou que apoio entre qualquer ser humano é bom, mostrando que elas valorizam o apoio feminino. A pesquisa GEM (2019), mostrou que a autoconfiança é um indicador de prontidão para o empreendedorismo, e pode ser nutrida pela crença de outras pessoas no potencial da possível empreendedora.</p>
<p>Você participa ou acompanha nas redes sociais algum grupo de empreendedoras? Para você, qual o objetivo desses grupos?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>"Não participo de nenhum, não conheço. Imagino que seja bom pra networking";</i> • <i>"Não acompanho, mas vou acompanhar".</i> 	<p>Grande parte das entrevistadas não participa mas, através dos relatos, demonstra vontade em participar. Grupos de empreendedoras experientes, pode ser fator motivador para a promoção da disseminação do empreendedorismo.</p>
<p>F e d e s</p> <p>Você vê vantagens em fazer parte desses grupos? Discorra sobre o assunto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>"Sim, a troca de experiências é muito importante para o crescimento do negócio";</i> • <i>"Vejo sim! uma amiga minha tem uma marca de sapatos e na pandemia se juntou a um grupo de mulheres donas de outras marcas femininas para se promoverem juntas pelo instagram, com sorteios e etc. elas se encontram todo mês para discutir as dificuldades do negócio, parece muito vantajoso para todas";</i> • <i>"Ainda não achei o "meu" grupo (pela linguagem)";</i> • <i>"Sim, troca de conhecimento, benchmark, apoio".</i> 	<p>Apesar da maioria não participar de grupos de empreendedoras, os relatos são de que entendem que essa aliança é benéfica e pode ajudar na promoção de seus negócios e também em conhecimento. Aqui também nota-se dificuldade em encontrar um grupo que elas se conectem.</p>

<p>Na sua opinião, as mulheres ainda são vistas como incapazes de gerir seu próprio negócio? Comente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>"Talvez sim, mas com certeza menos que antes. Conquistamos muito espaço nos últimos anos";</i> • <i>"Na minha opinião, não, mas acho que o mundo ainda enxerga assim, e se reflete também na quantidade de mulheres CEO, ainda muito baixa".</i> 	<p>As entrevistadas acreditam que as mulheres são capazes, no entanto consideram que a sociedade ainda as vêem como incapazes. Vimos ainda que isso é fruto de um preconceito arraigado na sociedade, que está aos poucos sendo desmistificado e abre espaço para novos debates e conquistas crescentes.</p>
<p>Você acha que a cultura machista prejudica o crescimento do empreendedorismo feminino? Se sim, de que forma?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>"Sim. homens fazem negócio com homens, né? As vezes sinto que falta algum movimento como o black money. entre mulheres. que a gente faça o dinheiro circular entre nós, sabe?";</i> • <i>"Muitas vezes as próprias mulheres se sentem inseguras e submissas. A Sociedade acredita que algumas profissões são masculinas e mulheres não tem capacidade. Apesar da maior parte dos lares brasileiros hoje serem mantidos por mulheres, a sociedade ainda enxerga o homem como provedor do lar".</i> 	<p>A análise mostra que as entrevistadas entendem a cultura machista como prejudicial ao empreendedorismo feminino. Lembrando que historicamente a ideia de que as mulheres têm necessidades, inclinações e capacidades para se preocupar e cuidar do lar, enquanto homens são os provedores, torna ambos prisioneiros das expectativas e comportamentos vinculados a esses padrões. Essa ideia confirma que a cultura machista pode inibir e ser nociva a expansão do potencial feminino.</p>
<p>Na sua opinião, qual o fator que mais atrapalha o crescimento do empreendedorismo feminino. Discorra sobre o assunto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>"Creio que o viés inconsciente machista que é muito forte na sociedade e que os números comprovam";</i> • <i>"A nossa mente. Se deixarmos acreditar que somos capazes ou incapazes vamos fazê-lo".</i> 	<p>A sociedade machista foi o tema mais comentado nessa questão. Grande, ainda, parte acredita que construímos barreiras subconscientes que nos impedem de crescer.</p>
<p>Você se considera feminista? Comente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>"Sim! qualquer mulher deveria se considerar rs";</i> • <i>"Não. Penso que as mulheres precisam de alguma forma ter seu merecido espaço, a gente "rala" demais, mas eu não opinar se ser feminista é o melhor caminho!";</i> • <i>"Não sou muito ativa, mas me considero, pois sempre que tenho oportunidade</i> 	<p>Mais da metade se considera feminista e as demais disseram que não, por não serem muito engajadas ou por entender que ser feminista pode prejudicar o esforço do dia a dia das mulheres. Isso revela desconhecimento sobre o conceito, que pode estar sendo, mais uma vez, confundido com a terminologia 'femismo'. As lutas feministas pregam a igualdade nas esferas política,</p>

	<i>registro minha opinião a respeito e sei que sirvo de exemplo para algumas pessoas".</i>	econômica e social, enquanto o feminismo se resume na ideia da supremacia feminina.
O que você acha de campanhas como #mexeucumam exeucumtodas e qual impacto acredita que elas causam na sociedade?	<ul style="list-style-type: none"> • <i>"Acredito que a união das mulheres em relação a causas justas, realizadas de maneira organizada é sempre bem vinda. Acredito na liberdade feminina";</i> • <i>"Muito principalmente entre mulheres. Muitas nunca ouviram falar de sororidade e tem uma ideia errada sobre feminismo";</i> • <i>"Muito importantes para conscientização, união, dar força e voz ao que acontece diariamente".</i> 	A análise permitiu identificar que sentimento de empatia e de solidariedade é capaz de encorajar mulheres a se impor e a lutar por seus ideais. Isso se configura em um movimento de rompimento dessa estrutura patriarcal e desconstrução de padrões sexistas (Roschel, 2020). O enunciado acima explicita a fala das entrevistadas, que acreditam na união das mulheres em relação a causas justas e formas de cooperação para dar voz ao que acontece no dia a dia.
Você conhece o conceito de rivalidade feminina? Qual o impacto em sua vida?	<ul style="list-style-type: none"> • <i>"Sim, conheço. já me afetou anteriormente, já fiz parte desse ciclo vicioso, e na maioria das vezes alimentado por homens. hoje em dia não mais, me coloco no lado da mulher, sempre";</i> • <i>"Sim e muito. Sempre trabalhei em empresas e a rivalidade é incentivada e "cultuada" no mundo corporativo. Já ouvi diversas vezes de mulheres que é melhor trabalhar com homens".</i> 	Interessante perceber que algumas mencionam a sociedade e os homens como responsáveis por essa rivalidade, confirmando o que alguns autores dizem sobre as mulheres vivenciarem competições ao longo da vida, pela aparência; por maior destaque e também por garotos, tudo isso sendo fomentado por filmes e novelas. No mercado de trabalho, a rivalidade e o assédio entre mulheres pode ser atribuído à necessidade da mulher em cargo de chefia de se afirmar em uma sociedade machista (Roschel, 2020).

Tabela 12: Análise do formulário - Mulheres que não empreendem, mas gostariam.

2.3 Mulheres que não empreendem, e não gostariam

	Pergunta	Excertos dos questionários	Análise
	Na sua opinião, o que é empreender?	<ul style="list-style-type: none"> • <i>"Ter/administrar um negócio novo/diferente/inovador";</i> • <i>"Gerir, ter um negócio".</i> 	A maioria das entrevistadas, acredita que empreender é ter seu próprio negócio. Estas respostas nos remetem aos conceitos apontados por Stevenson e Jarillo, que analisam as diferenças entre indivíduos que empreendem e indivíduos que não empreendem, buscando identificar potenciais empreendedores com base em características de personalidade e não em ter um negócio.
E m p r e e n d e r i s m o	Qual a percepção de seus familiares sobre empreender? Qual a sua?	<i>"Percepção minha e dele: O trabalho não acaba ao fim do "horário comercial" ou na "volta para casa".</i>	A maioria das entrevistadas marcou algum familiar como empreendedor. A falta de motivação delas em empreender em um negócio próprio, pode vir desse medo, frustrações e das lutas dessas referências.
	Você acredita que a classe social da mulher interfere na motivação para empreender? Comente.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>"Eu vejo muitas mulheres empreendendo em camadas mais baixas e elas nem sabem que estão fazendo isso. Desde abrir um negócio de marmita, costura, manicure e esses pequenos serviços";</i> • <i>"Talvez , acredito que muitas vezes uma estabilidade financeira ajuda na tomada de riscos".</i> 	Apesar da estabilidade financeira ajudar na tomada decisões e riscos, existem mulheres no Brasil que empreendem por necessidade, justamente por pertencerem a uma classe social baixa. Segundo o relatório GEM, o Brasil tomou medidas para incentivar a atividade informal a entrar na economia formal, eliminando a necessidade de licenças comerciais para a maioria das pequenas empresas.

	<p>Em sua opinião, quais os desdobramentos desse movimento crescente de novos grupos femininos no mundo? O que devemos esperar para o futuro com relação ao empreendedorismo feminino?</p>	<p>Existe medo de julgamento entre as mulheres, por isso algumas ainda evitam participar de grupos femininos, sejam eles de empreendedorismo ou não. A fala de que 'perde o respeito' e 'são muito radicais' mostra que algumas mulheres ainda temem que seu posicionamento possa lhe afetar negativamente. O patriarcado ainda exerce um poder nocivo em toda sociedade.</p>
S o r o r i d a d e	<p>Você acredita que apoio e motivação entre mulheres pode ser um fator importante para o sucesso profissional? Comente.</p>	<p>Todas acreditam que grupos femininos são importantes na validação umas das outras, apoio, suporte psicológico e motivação. As respostas confirmam que existe um espírito de sororidade, ainda que não nomeado, que pode contribuir para o sucesso pessoal e profissional das envolvidas.</p>
R e d e s	<p>Qual sua opinião sobre pertencer a um grupo feminista? Faz parte de algum? Comente.</p>	<p>Apesar das mulheres desse grupo acreditarem que o apoio e motivação entre mulheres é um fator importante, conforme questão acima, nenhuma delas participa desses grupos, pois não encontraram um que se identificassem. Talvez, a ausência da participação deva-se ao fato de que muitos grupos sejam adeptos de posturas radicais, estereotipando os demais e afastando-as da real concepção.</p>

<p>Você acha que a cultura machista prejudica o crescimento do empreendedorismo feminino? Se sim, de que forma?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>"Com toda certeza. A mulher quando coloca sua carreira na frente como prioridades ela já é julgada por não estar 'cumprindo os deveres da mulher". No empreendedorismo, acredito eu, que esse estigma deva ser mais forte";</i> • <i>"Sim, porque não somos incentivadas a isso. Homem nasce ouvindo que deve ser provedor financeiro e ganhar dinheiro. As mulheres normalmente são incentivadas a estudar e conseguir um bom marido, mas não a enriquecer por conta própria".</i> 	<p>Segundo as entrevistadas, a mulher é julgada quando ocupa os lugares ditos masculinos, por não estar cumprindo seus 'deveres de mulher'. A sociedade incentiva as mulheres a ocupar espaços ditos inferiores, em detrimento de outros, dominados por homens.</p>
<p>Na sua opinião, qual o fator que mais atrapalha o crescimento do empreendedorismo feminino. Discorra sobre o assunto.</p>	<p><i>"O fator histórico-cultural de discriminação e vulnerabilização da mulher".</i></p>	<p>Apesar das variáveis apresentadas nas repostas: dupla jornada; fator histórico cultural e falta de representatividade, todas elas convergem para a concepção machista que tolhe as capacidades inerentes da mulher de exercer seu papel e ocupar seu espaço na sociedade.</p>
<p>Você se considera feminista? Comente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>"Me considero feminista interseccional. Sou negra e alguns pontos do feminismo branco não me abraçam";</i> • <i>"Sim, acredito na necessidade de mudanças nesse cenário tento sempre incentivar outras mulheres";</i> • <i>"Não participo de nenhum movimento do tipo. Porém defendo a igualdade dos direitos".</i> 	<p>A maioria das mulheres desse grupo de entrevistadas se considera feminista. Talvez deva-se ao fato de pertencerem a uma faixa etária mais nova.</p>
<p>O que você acha de campanhas como #mexeucumuma mexeucumtodas e qual impacto acredita que elas causam na</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>"Apoio e creio que mostra nosso poder como modificadoras do destino das situações que presenciamos";</i> • <i>"Para começar, até bom. Principalmente pensando que vai chegar a muitas pessoas que não sabem nada sobre feminismo. Mas</i> 	<p>O sentimento de empatia e de solidariedade também está presente neste grupo. As mulheres parecem se impor para lutar por seus ideais e contribuem para um movimento de rompimento dessa estrutura patriarcal. O enunciado acima explicita a fala das</p>

sociedade?	<i>não pode ser um fim em si mesmo, precisa ser um meio de chamar atenção para aprofundar no assunto. Senão vira marketing e biscoitagem de rede social que não traz conteúdo".</i>	entrevistadas, que acreditam na união das mulheres em relação a causas justas e formas de cooperação para dar voz ao que acontece no dia a dia.
Você conhece o conceito de rivalidade feminina? Qual o impacto em sua vida?	<ul style="list-style-type: none"> • <i>"Sim, já fui passada para trás no trabalho por outra mulher, disse q tinha finalizado um trabalho que eu estava fazendo, mas felizmente a maioria das vezes trabalhei com mulheres que trabalhavam em união uma com as outras";</i> • <i>"Nossa, muito. Convivo ainda com muitas que são mais concorrentes do que unidas".</i> 	As entrevistadas confirmam que a rivalidade está presente no local de trabalho. Essa rivalidade se torna cada vez mais visível na fase adulta, quando passam a se enxergar como oponentes (Lima, 2016). Tomar consciência da rivalidade pode ser um fator positivo, para evitar o ciclo vicioso dessa postura.

Tabela 13: Análise da segunda fase de entrevistas: formulário - Mulheres que não empreendem e não gostariam.

3. Técnicas do *Design Thinking*

3.1 *Personas*

Antes de iniciar este tema, faz-se necessária a compreensão do conceito de *persona*. *Personas*¹⁶ são personagens fictícios, criados para representar os diferentes tipos de usuário dentro de um alvo demográfico, atitude e/ou comportamento definido que poderia utilizar um site, uma marca ou produto de um modo similar. *Personas* são uma ferramenta ou método de segmentação de mercado.

Para entender a jornada de cada mulher, considerando as diferenças entre elas, foram criadas três *personas* distintas, a partir da classificação dos grupos (2.1.1- Mulheres que empreendem; 2.1.2- Mulheres que não empreendem, mas gostariam; 2.1.3- Mulheres que não

¹⁶ Conceito retirado do site Wikipedia: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Persona_\(marketing\)](https://pt.wikipedia.org/wiki/Persona_(marketing)).

Etimologia: **Persona** = per (através de) + sona (som), que é "soar através de". A palavra "persona" designava a máscara usada por um ator no teatro clássico, para emitir a palavra (sons).

empreendem e não gostariam) e da análise dos respectivos formulários de perguntas abertas. Cada *persona* comunica diferentes insights extraídos das manifestações das mulheres e procura transmitir a essência, opiniões, comportamentos, necessidades e as características de cada uma delas. As imagens utilizadas como fotografias, são apenas representações para contribuir com a visualização e reforçar o perfil de cada uma.

Segue abaixo uma breve caracterização de cada uma das *personas* criadas, para elucidar o contexto analisado. Em seguida estão descritos os elementos que compõem cada uma delas: Dados pessoais; Comportamento; Necessidades; Interesses; Pontos de dor/ Frustrações e Referências visuais.

3.1.1 Persona que empreende

A análise revelou uma mulher mais velha, que tem empreendedores na família e que não faz distinção entre sexo feminino ou masculino, na hora de procurar ajuda. Ela acredita que muitas mulheres se aproveitam de algumas situações específicas para 'causar' e sujar a reputação das demais mulheres, por isso não se rotula e não se considera feminista. Ela procura mentoria individual, pois acredita que grupos podem ser dispersos.



EMPREENDE

Jéssica Lima

“Meu foco primeiro é ter tempo, por isso foco em uma mentoria para dúvidas. Grupos podem ser dispersos.”

PERFIL

Nome: Jéssica Lima
 Idade: 40 anos
 Estado civil: Casada (2 filhos)
 Cidade: São Paulo
 Profissão: Dona de loja de roupas

INTERESSES

- Espaço para encontrar e nutrir boas parcerias;
- Conteúdos objetivos e seguros;
- Mentoria específica;
- União de forças entre pessoas - mulheres ou homens.

COMPORTAMENTO

- Acredita que empreender é assumir riscos, mas ter liberdade;
- Costuma pedir ajuda à homens (racional) e à mulheres (emocional);
- Não se considera feminista, fica incomodada quando ‘elas causam’ e acha essa uma questão ultrapassada;
- Acredita que o apoio é importante vindo de mulheres ou homens.

PONTOS DE DOR

- Pensa em desistir com frequência;
- já teve que fechar uma empresa por problemas financeiros;
- já fechou o mês sem ganhar nada;
- Nunca se identificou com nenhum grupo de empreendedorismo feminino;
- Não tem tempo para pesquisar.

NECESSIDADES

- Network colaborativo;
- Apoio emocional e incentivo para não desistir;
- Estrutura financeira e controle;
- Ideias que possam ser adaptadas ao seu negócio;

REFERÊNCIAS VISUAIS



Imagem 10: Persona que empreende - criada pela autora.

“Meu foco primeiro é ter tempo, por isso foco em uma mentoria para dúvidas.
 Grupos podem ser dispersos.”

Nome	Jéssica Lima
Idade	40 anos
Estado civil	Casada (2 filhos)
Cidade	São Paulo
Profissão	Dona de loja de roupas
Comportamento	<ul style="list-style-type: none"> - Acredita que empreender é assumir riscos, mas ter liberdade; - Costuma pedir ajuda à homens (racional) e à mulheres (emocional); - Não se considera feminista, fica incomodada quando ‘elas causam’ e acha essa uma questão ultrapassada; - Acredita que o apoio é importante vindo de mulheres ou


	homens.
Necessidades	<ul style="list-style-type: none"> - Network colaborativo; - Apoio emocional e incentivo para não desistir; - Estrutura financeira e controle; - Ideias que possam ser adaptadas ao seu negócio;
Interesses	<ul style="list-style-type: none"> - Espaço para encontrar e nutrir boas parcerias; - Conteúdos objetivos e seguros; - Mentoria específica; - União de forças entre pessoas - mulheres ou homens.
Pontos de dor / Frustrações	<ul style="list-style-type: none"> - Pensa em desistir com frequência; - Já teve que fechar uma empresa por problemas financeiros; - Já fechou o mês sem ganhar nada; - Nunca se identificou com nenhum grupo de empreendedorismo feminino; - Não tem tempo para pesquisar.
Referências visuais	

Tabela 14: Persona que empreende - criado pela autora.

3.1.2 *Persona que não empreende, mas gostaria*

Essa *persona* mostra a mulher que já trabalhou o suficiente para entender como quer continuar sua vida, então deseja empreender. Um pouco mais nova do que a mulher que empreende, ela se mostra aberta a compartilhar histórias e encontrar apoio, assim conseguirá a base necessária para construir seu próprio negócio.

Ela já abriu um negócio que não deu certo, e por isso tem muito medo de tentar novamente e falhar. Vê na aliança feminina uma opção para conseguir coragem e informações necessárias para seguir e ter sucesso.



GOSTARIA DE EMPREENDER

Carla Motta

"Podemos esperar um futuro com mais lugar de fala. Seguindo o preceito de união, podemos esperar mais esforço coletivo e igualdade"

PERFIL

Nome: Carla Motta
 Idade: 37 anos
 Estado civil: Namorando
 Cidade: São Paulo
 Profissão: Gerente de restaurante

INTERESSES

- Participar de um grupo para tirar dúvidas, aprender e fazer network;
- Algo que faça o dinheiro circular entre as mulheres;
- Apoio feminino para eliminar crenças limitantes que a sociedade criou e estimulá-los positivos para o sucesso.

COMPORTAMENTO

- Acredita que empreender é ter autonomia para criar um negócio do seu jeito.
- Se considera feminista e acredita na necessidade de mudança, por isso sempre incentiva mulheres.
- Está constantemente se policiando para não ter comportamentos machistas;
- Não participa de nenhum grupo, mas adoraria encontrar um que se identifique e ajude em seus primeiros passos.

PONTOS DE DOR

- Já abriu um negócio a partir de uma paixão, mas fechou pois teve dificuldade de monetizar;
- Tem medo de tentar novamente e fracassar;
- Não encontrou nenhum grupo de empreendedorismo feminino que agradou.

NECESSIDADES

- Precisa ter suporte para criar confiança e construir seu negócio;
- Espaço onde possa trocar experiências;
- Ver mais mulheres em cargos de liderança;
- Facilitar o mundo para gerações futuras;
- Referências de sucesso mais próximas a sua realidade.

REFERÊNCIAS VISUAIS



Imagem 11: Persona que não empreende, mas gostaria - criada pela autora.

“Podemos esperar um futuro com mais lugar de fala. Seguindo o preceito de união, podemos esperar mais esforço coletivo e igualdade”

Nome	Carla Motta
Idade	37 anos
Estado civil	Namorando
Cidade	São Paulo
Profissão	Gerente de restaurante
Comportamento	<ul style="list-style-type: none"> - Acredita que empreender é ter autonomia para criar um negócio do seu jeito. - Se considera feminista e acredita na necessidade de mudança, por isso sempre incentiva mulheres. - Está constantemente se policiando para não ter comportamentos machistas;

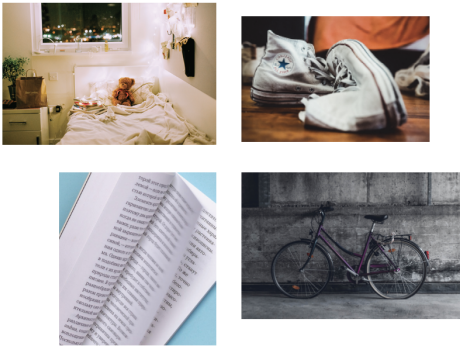
	<ul style="list-style-type: none"> - Não participa de nenhum grupo, mas adoraria encontrar um que se identifique e ajude em seus primeiros passos.
Necessidades	<ul style="list-style-type: none"> - Precisa ter suporte para criar confiança e construir seu negócio; - Espaço onde possa trocar experiências; - Ver mais mulheres em cargos de liderança; - Facilitar o mundo para gerações futuras; - Referências de sucesso mais próximas a sua realidade.
Interesses	<ul style="list-style-type: none"> - Participar de um grupo para tirar dúvidas, aprender e fazer network; - Algo que faça o dinheiro circular entre as mulheres; - Apoio feminino para eliminar crenças limitantes que a sociedade criou e estímulos positivos para o sucesso.
Pontos de dor / Frustrações	<ul style="list-style-type: none"> - Já abriu um negócio a partir de uma paixão, mas fechou pois teve dificuldade de monetizar; - Tem medo de tentar novamente e fracassar; - Não encontrou nenhum grupo de empreendedorismo feminino que agradasse.
Referências visuais	

Tabela 15: Persona que não empreende, mas gostaria - criado pela autora.

3.1.3 Persona que não empreende e não gostaria

Esse perfil revela uma mulher mais jovem, que trabalha em uma empresa e não pensa em empreender. Ela tem empreendedores na família e, por isso, entende que empreender é não ter vida, é abdicar dos finais de semana para cuidar de seu negócio e muitas vezes ter que lidar com o fracasso. Ela se considera feminista e acredita que todos deveríamos ser.



NÃO QUER EMPREENDER

Cristina Porto

"Acho grupos femininos importantes, porém alguns movimentos se excedem e perdem completamente o sentido e o respeito. Acho que estamos conquistando cada vez mais espaço e respeito".

PERFIL

Nome: Cristina Porto
 Idade: 32 anos
 Estado civil: Solteira
 Cidade: São Paulo
 Profissão: Publicitária

INTERESSES

- Se interessa por movimentos que mostram o poder das mulheres como transformadoras;
- Rede de apoio, indicação, capacitação e suporte psicológico.

COMPORTAMENTO

- Nunca tentou abrir um negócio próprio, pois acredita ser muito trabalhoso e arriscado;
- Acredita que empreender é ter o próprio negócio e abdicar de muitas coisas, como os finais de semana;
- Se considera feminista e acredita que toda mulher deveria ser!

PONTOS DE DOR

- Não tem estabilidade financeira;
- Sente que a questão histórico cultural ainda empurra as mulheres para posições inferiores;
- Convive com mulheres que se enxergam como rivais e concorrentes.
- Acredita que a falta de dinheiro pode inibir uma iniciativa empreendedora.

NECESSIDADES

- Um grupo em que ela se identifique e que não seja contaminado por política-gem e interesses pessoais;
- Conteúdo interessante e prático;
- Uma plataforma que dê reforço e nutra o feminino.

REFERÊNCIAS VISUAIS



Imagem 12: Persona que não empreende e não gostaria - criada pela autora.

“Acho grupos femininos importantes, porém alguns movimentos se excedem e perdem completamente o sentido e o respeito. Acho que estamos conquistando cada vez mais espaço e respeito”.

Nome	Cristina Porto
Idade	32 anos
Estado civil	Solteira
Cidade	São Paulo
Profissão	Publicitária
Comportamento	<ul style="list-style-type: none"> - Nunca tentou abrir um negócio próprio, pois acredita ser muito trabalhoso e arriscado; - Acredita que empreender é ter o próprio negócio e abdicar

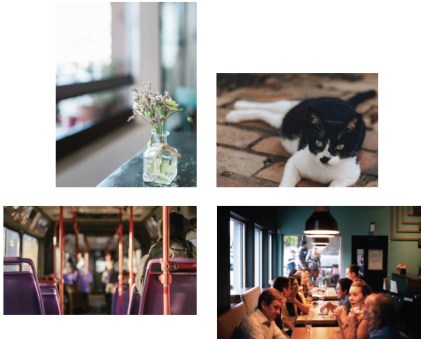
	<p>de muitas coisas, como os finais de semana;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se considera feminista e acredita que toda mulher deveria ser!
Necessidades	<ul style="list-style-type: none"> - Um grupo em que ela se identifique e que não seja contaminado por politicagem e interesses pessoais; - Conteúdo interessante e prático; - Uma plataforma que dê reforço e nutra o feminino.
Interesses	<ul style="list-style-type: none"> - Se interessa por movimentos que mostram o poder das mulheres como transformadoras; - Rede de apoio, indicação, capacitação e suporte psicológico.
Pontos de dor / Frustrações	<ul style="list-style-type: none"> - Não tem estabilidade financeira; - Sente que a questão histórico cultural ainda empurra as mulheres para posições inferiores; - Convive com mulheres que se enxergam como rivais e concorrentes. - Acredita que a falta de dinheiro pode inibir uma iniciativa empreendedora.
Referências visuais	

Tabela 16: Persona que não empreende e não gostaria - criado pela autora.

3.2 Mapa da jornada / Plataforma Online

O mapa de jornada do usuário pode ser utilizado para orientar a estratégia de um negócio e identificar oportunidades para aprimorar a experiência do cliente ou mesmo para validar uma

ideia. A proposta para esse mapa é de validar a ideia de uma plataforma de empreendedorismo feminino, que tenha a **sororidade** como fator de sucesso.

Utilizando as personas que foram criadas pela autora, foi possível sistematizar a sequência de etapas, para construção da jornada, desde o conhecimento da plataforma até retenção e indicação. O mapa contempla uma forma ampla e analisa as três personas desenvolvidas, contribuindo para melhor visualização dos dados. O guia e as etapas devem fornecer uma visão geral da experiência da persona, que é dividido em: Ações, Pensa e Sente e Oportunidades/ Insights.

Dessa maneira, foi possível ter *insights* e desenvolver oportunidades relevantes para a validação da ideia, tornando a plataforma instigante para uma grande parte das mulheres, tanto as que empreendem, quanto as que não empreendem.

A autora analisou o perfil de cada uma das *personas* e desenvolveu prováveis ações, de acordo com as características e meio de cada uma delas. Isso pôde estabelecer uma relação com o percurso/ jornada, identificar pontos de alegria e de dor (*pain points*) e permitir a visualização de *insights*/ oportunidades para essa nova plataforma. O mapa completo pode ser lido no anexo 4.

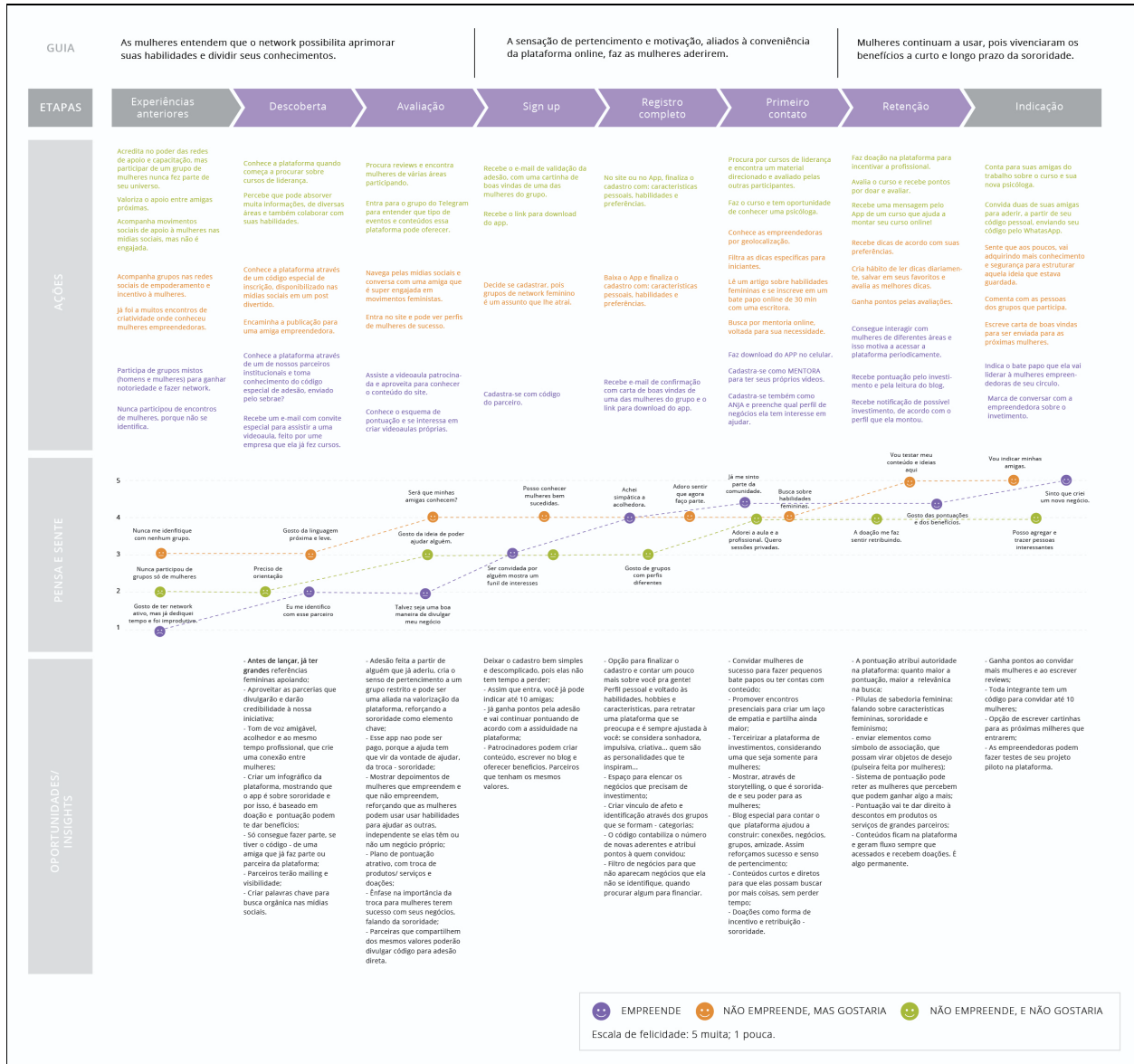


Imagem 13: Mapa da jornada com as três *personas* - criado pela autora.

3.2.1 Oportunidades (Insights)

Entender a jornada de cada uma das *personas* é importante para atender às necessidades e resolver os pontos de dor/ frustração. Os insights criados durante o processo permitem que elas se aproximem do universo de sororidade e criem as conexões necessárias para que a troca seja intensa, produtiva e contínua.

A tabela abaixo relaciona os insights criados até o final dessa pesquisa, que servirão para uma nova validação da plataforma e futura implementação.

Etapa	Oportunidade/ Insights
Descoberta	<ul style="list-style-type: none"> - Antes de lançar, já ter grandes referências femininas apoiando; - Aproveitar as parcerias que divulgarão e darão credibilidade à nossa iniciativa; - Tom de voz amigável, acolhedor e ao mesmo tempo profissional, que crie uma conexão entre mulheres; - Criar um infográfico da plataforma, mostrando que o app é sobre sororidade e por isso, é baseado em doação e pontuação podem te dar benefícios; - Só consegue fazer parte, se tiver o código - de uma amiga que já faz parte ou parceira da plataforma; - Parceiros terão mailing e visibilidade; - Criar palavras chave para busca orgânica nas mídias sociais.
Avaliação	<ul style="list-style-type: none"> - Adesão feita a partir de alguém que já aderiu, cria o senso de pertencimento a um grupo restrito e pode ser uma aliada na valorização da plataforma, reforçando a sororidade como elemento chave; - Esse app não pode ser pago, porque a ajuda tem que vir da vontade de ajudar, da troca - sororidade; - Mostrar depoimentos de mulheres que empreendem e que não empreendem, reforçando que as mulheres podem usar suas habilidades para ajudar as outras, independente se elas têm ou não um negócio próprio; - Plano de pontuação atrativo, com troca de produtos/ serviços e doações; - Ênfase na importância da troca para mulheres terem sucesso com seus negócios, falando da sororidade; - Parceiras que compartilhem dos mesmos valores poderão divulgar código para adesão direta.
Sign Up	<p>Deixar o cadastro bem simples e descomplicado, pois elas não tem tempo a perder;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Assim que entra, você já pode indicar até 10 amigas; - Já ganha pontos pela adesão e vai continuar pontuando de acordo com a

	<p>assiduidade na plataforma;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Os patrocinadores podem criar conteúdo, escrever no blog e oferecer benefícios. Parceiros que tenham os mesmos valores.
Registro completo	<ul style="list-style-type: none"> - Opção para finalizar o cadastro e contar um pouco mais sobre você pra gente! Perfil pessoal e voltado às habilidades, hobbies e características, para retratar uma plataforma que se preocupa e é sempre ajustada à você: se considera sonhadora, impulsiva, criativa... quem são as personalidades que te inspiram... - Espaço para elencar os negócios que precisam de investimento; - Criar vínculo de afeto e identificação através dos grupos que se formam - categorias; - O código contabiliza o número de novas aderentes e atribui pontos à quem convidou; - Filtro de negócios para que não apareçam negócios que ela não se identifique, quando procurar algum para financiar.
Primeiro contato	<ul style="list-style-type: none"> - Convidar mulheres de sucesso para fazer pequenos bate papos ou ter contas com conteúdo; - Promover encontros presenciais para criar um laço de empatia e partilha ainda maior; - Terceirizar a plataforma de investimentos, considerando uma que seja somente para mulheres; - Mostrar, através de storytelling, o que é sororidade e seu poder para as mulheres; - Blog especial para contar o que a plataforma ajudou a construir: conexões, negócios, grupos, amizade. Assim reforçamos sucesso e senso de pertencimento; - Conteúdos curtos e diretos para que elas possam buscar por mais coisas, sem perder tempo; - Doações como forma de incentivo e retribuição - sororidade.
Retenção	<ul style="list-style-type: none"> - A pontuação atribui autoridade na plataforma: quanto maior a pontuação, maior a relevância na busca; - Pílulas de sabedoria feminina: falando sobre características femininas, sororidade e feminismo; - enviar elementos como símbolo de associação, que possam virar objetos de desejo (pulseira feita por mulheres); - Sistema de pontuação pode reter as mulheres que percebem que podem ganhar algo a mais;

	<ul style="list-style-type: none"> - Pontuação vai te dar direito à descontos em produtos os serviços de grandes parceiros; - Conteúdos ficam na plataforma e geram fluxo sempre que acessados e recebem doações. É algo permanente.
Indicação	<ul style="list-style-type: none"> - Ganha pontos ao convidar mais mulheres e ao escrever reviews; - Toda integrante tem um código para convidar até 10 mulheres; - Opção de escrever cartinhas para as próximas mulheres que entrarem; - As empreendedoras podem fazer testes de seu projeto piloto na plataforma.

Tabela 17: Oportunidades / Insights obtidos através do mapa da jornada.

CONCLUSÃO

O processo de construção dessa pesquisa, '**A sororidade como fator de sucesso para o empreendedorismo feminino através do Design Thinking**', trouxe à tona temas de importância sociocultural e abriu caminhos para reflexão em torno de movimentos atuais e do aumento de iniciativas empreendedoras, que permitem à mulher maior espaço de ação. Neste contexto, apesar da luta enfrentada historicamente pelas mulheres, verificou-se que é possível apropriar-se de uma concepção que responda aos entraves impostos pela sociedade patriarcal. Tal concepção, sustentada por princípios de cooperação e empatia, pode solidificar vínculos que revelam um caminho de oportunidades, uma vez que sua apropriação é transformadora para o universo feminino.

Nesse contexto, destacamos a **sororidade** como eixo fundamental para dinamizar as relações de troca entre as mulheres e estabelecer um intercâmbio de conhecimentos, que possam contribuir para o sucesso do empreendedorismo feminino. Desta forma, configura-se como elemento que integra mulheres de maneira mais efetiva e representa uma nova forma de trazer a compreensão sobre o feminismo, tão desgastado por concepções equivocadas.

A partir das análises metodológicas realizadas através das entrevistas com empreendedoras brasileiras, foram criados três grandes grupos distintos de mulheres que responderam ao formulário de perguntas abertas, com a intenção de colher o maior número de informações. Tais informações permitiram elencar aspectos relevantes para a criação de *personas*, consideradas neste trabalho como veículo para a construção do mapa da jornada. O primeiro grupo, das mulheres que empreendem, revelou uma mulher mais velha, que não faz distinção entre homens e mulheres na hora de pedir ajuda e também não se considera feminista; o segundo grupo, tendo por característica uma jovem adulta que não empreende, revelou seu desejo em empreender e seu envolvimento em grupos e movimentos feministas; o terceiro grupo revelou uma mulher mais nova, que trabalha em empresa e considera o empreendedorismo uma atividade árdua que requer muita abdicção.

Conclui-se que a diversidade de perfis da mulher brasileira dentro deste universo de empreendedorismo trouxe uma gama de informações semelhantes e/ou contraditórias e permitiu analisar padrões distintos para criar um mapa de jornada. A partir desse mapa foi possível identificar *insights* e visualizar o panorama de uma futura plataforma, tendo como guia os

princípios do *Design Thinking*, que permitiram considerar as necessidades e frustrações de cada *persona* (usuário). Tal ferramenta permitiu validar uma ideia de maneira detalhada, auxiliando na visualização de possíveis entraves, bem como de oportunidades.

Tendo em vista as questões histórico-sociais, que a mulher vem enfrentando ao longo dos tempos, é essencial, no mundo contemporâneo, pensar em inovações alinhadas ao potencial feminino e a uma forte mudança nas relações pessoais e sociais. Vale ressaltar que o sucesso da **sororidade**, aliada ao empreendedorismo feminino, cumpre as necessidades essenciais da sociedade no que tange os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas.

A partir da revisão literária e do percurso metodológico, foi possível responder aos questionamentos e validar a **sororidade** como um poderoso instrumento para combater a rivalidade feminina e transformar as relações entre as mulheres, configurando-se como um processo altamente transformador de conscientização social, política e cultural e de empoderamento da mulher como um ser social, capaz de trazer o protagonismo e a soberania sobre sua própria vida.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

1. Limitações de estudo

Um dos caminhos para colher informações de imersão no projeto são as reuniões para cocriação. Esses encontros presenciais, com pessoas de diferentes *backgrounds*, possibilitam interação e troca de ideias, essenciais para as fases de inspiração e ideação, mas que não nos foram possíveis devido às restrições que nos impingiram a pandemia, limitando as entrevistas a encontros virtuais, não menos valorosos ou importantes. Apesar desta restrição, atingimos plenamente nossos objetivos, ampliando as visões e os conhecimentos sobre os temas propostos: **Sororidade, Empreendedorismo feminino e *Design Thinking***.

2. Futuras linhas de investigação

Essa dissertação promoverá, em médio prazo, o início de estudos de caráter prático, para que se encontrem melhores caminhos de criação e implementação da plataforma sugerida, bem como para que se abram espaços para diálogos mais diversos acerca do tema **sororidade** e de sua capacidade de fomentar negócios.

REFERENCIAIS BIBLIOGRÁFICOS

- Baeck, A; Gremett, P. (2011) *Design Thinking. in: DEGEN, H; YUAN, X. (Eds.) UX Best Practices: How to Achieve More Impact with User Experience.* McGraw-Hill Osborne Media.
- Becker, M. R.; Barbosa, C. M.(2016) *Sororidade em Marcela Lagarde y de los Ríos e experiências de vida e formação em Marie-Christine Josso e algumas reflexões sobre o saber-fazer-pensar nas ciências humanas. Coisas do Gênero.* São Leopoldo, v. 2 n. 2, p. 243-256.
- Bogdan, R. C.; Biklen, S. K .(1994) *Investigação qualitativa em educação.* Porto Editora.
- Buchanan, R. (2001). *Design research and the new learning.* Design Issues, Cambridge, v. 17 (4), p. 2-23.
- Brown, T. *Design Thinking.*(2008) Harvard Business Review, Cambridge, v. 86, n.6, p. 84-92.
- Brown, Tim. (2009) *Change by Design - how Design Thinking transforms organizations and inspires innovation.* New York: HarperCollins.
- Camillus, J. C (2008). *Strategy as a wicked problem.* Harvard Business Review, 1-10.
- Casaca, S. (2014). *A igualdade entre mulheres e homens e a tomada de decisão na esfera económica: o longo percurso dos instrumentos normativos.* Revista do CEJ, 173-199.
- Costa, S. G. (2009) *Onda, rizoma e 'sororidade' como metáforas: representações de mulheres e dos feminismos (Paris, Rio de Janeiro: anos 70/80 do século XX).* Revista Interdisciplinar Interthesis, Florianópolis, v.6, n.2, p. 01-29. <https://doi.org/10.5007/1807-1384.2009v6n2p1>
- Demarchi, A. P; Fornasier, C.B; Martins, R. F. (2011) *A gestão do design humanizada pelo design thinking a partir de relações conceituais.* Projética Revista Científica de Design. Universidade Estadual de Londrina, v.2, n.1. Disponível em: <https://bit.ly/2NZ09qe> Acesso em 10 Fev. 2020
- Elke, Ouden Den (2012). *Innovation Design: Creating Value for People, Organizations and Society,* Springer: London.
- Fleury, M. (2013) *Liderança feminina no mercado de trabalho.* GV executivo, São Paulo, v.12, n.1, p.46-49.
- Gerzema, J & D'Antonio M (2013) *The Athena Doctrine: How Women (and the Men Who Think Like Them) Will Rule the Future.* Jossey-Bass.
- GEM *Global Entrepreneurship Monitor - Global Report (2019/2020)* Disponível em: <https://bit.ly/36AFPSB>. Acesso em: 21 Abril 2020.

- Hisrich, R.; Peters, M. (2009). *Empreendedorismo*. Editora Bookman.
- IDEO. (n.d.-a). Design Thinking. <https://designthinking.ideo.com/>
- Kimbell, L. (2011). *Rethinking Design Thinking: Part 1*. Design and Culture, 3 (3), 285- 306.
- Kurman, M.; & Beckman, S. (2011). *Asking the Important Questions: A Guide to Design Thinking And a Better Way to Serve Customers*. <https://bit.ly/3pGW8o9> Acesso em Abril 2020.
- Lawson, B. (1979). *Cognitive Strategies in architectural design*. Ergonomics.
- Lima, S. (2016). *Precisamos falar sobre sororidade na TV (e na vida)*. Disponível em <https://bit.ly/3apN0hm>. Acesso em Maio de 2020.
- Mayer, C.; Oosthuizen, R. (2019) *Concepts of creative leadership of women leaders in 21st century*.
- Moore, D. P., & Buttner, E. H. (1997). *Women entrepreneurs: Moving beyond the glass ceiling*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Borja de Mozota, B. (2003). *Design Management: Using Design to Build Brand Value and Corporate Innovation*. Allworth Press.
- Niemeyer, L. (1997) *Design no Brasil: origens e instalação*. Rio de Janeiro.
- Oliveira, M. (1997) *Homem E Mulher A Caminho Do Século XXI*. São Paulo. Editora Ática.
- Roschel, P. (2020) *Sororidade: quando a mulher ajuda a mulher*. Editora Europa.
- Schumpeter, J. (1985). *O fenômeno fundamental do desenvolvimento econômico*. Nova Cultural.
- Souza, B. *Vamos juntas? – O guia da sororidade para todas*. Rio de Janeiro: Galeria Record, 2016.
- Sternberg, R. J., & Lubart, T. I. (1995). *Defying the crowd: cultivating creativity in a culture of conformity*. New York, NY: The Free Press.
- Tinoco, D. (2016). *Sororidade, substantivo feminino*. Disponível em <https://glo.bo/2MQSxFq>. Acesso em Maio de 2020.
- Tschimmel, K. (2012). *Design Thinking as an effective Toolkit for Innovation*. In: Proceedings of the XXIII ISPIM Conference: Action for Innovation: Innovating from Experience. Barcelona.

Papanek, V. (1972). *Design for the real world*. Disponível em: <https://bit.ly/36zZP7R>. Acesso em Fevereiro 2020.

Praag, C. M. V. (1999). *Some classic views on entrepreneurship*. Economist.