

PROGRAMA MAE - UMA ABORDAGEM EM REDE PARA O FOMENTO DO EMPREENDEDORISMO FEMININO EM COMUNIDADES DE BAIXA RENDA

MAE PROGRAM: A NETWORK APPROACH TO PROMOTING WOMEN'S ENTREPRENEURSHIP IN LOW-INCOME COMMUNITIES

PROGRAMA MAE: UN ENFOQUE DE RED PARA FOMENTAR EL EMPRENDIMIENTO FEMENINO EN COMUNIDADES DE BAJOS INGRESOS

Débora Lomba Pinto, MSC
Instituto Salus Vita/Brazil
debylomba@hotmail.com

Carolina de Andrade Spinola, Dra.
Universidade Salvador/Brazil
carolina.spinola@animaeducacao.com.br

Laumar Neves de Souza, Dr.
Universidade Salvador/Brazil
laumar.souza@animaeducacao.com.br

Paulo Henrique Oliveira Silva, MSC
Startei - Hub de Inovação/Brazil
paulohenriquenegocios@gmail.com

RESUMO

O empreendedorismo implica a criação de novas ideias, produtos, processos ou mercados capazes de gerar valor e oportunidades de negócios, proporcionando qualidade de vida e bem-estar social. O empreendedorismo feminino tem crescido no mundo e no Brasil, especialmente em comunidades de baixa renda, notadamente por uma questão de necessidade. A complexidade sociocultural e as especificidades econômicas que envolvem o empreendedorismo carecem de mais estudos, além de programas e ações concretas que atendam às demandas das populações de baixa renda, em especial das mulheres empreendedoras. Tendo essa leitura como pano de fundo, o presente estudo, apoiado em pesquisa-ação, avaliou o impacto do Programa Mulheres Anjo Empreendedoras (MAE) na formação e viabilização de negócios de mulheres da Região Metropolitana de Salvador (RMS). Os resultados evidenciaram a necessidade de ajustes metodológicos e curriculares para atender às especificidades desse público, bem como a importância da construção de redes de apoio e mentoria. Ademais, também foi possível perceber a relevância da promoção de políticas públicas que favoreçam o empreendedorismo feminino de forma integrada, considerando as dimensões social, econômica e cultural, de modo a instrumentalizar as mulheres empreendedoras com menor renda para o enfrentamento das dificuldades inerentes a esse caminho.

Palavras-chave: Formação Empreendedora; Desenvolvimento Local; Inclusão Social.

ABSTRACT

Entrepreneurship implies the creation of new ideas, products, processes, or markets capable of generating value and business opportunities, providing quality of life and social well-being. Women's entrepreneurship has been growing worldwide and in Brazil, especially in low-income communities, notably out of necessity. The sociocultural complexity and economic specificities involved in entrepreneurship require further studies, as well as concrete programs and actions that meet the demands of low-income populations, especially women entrepreneurs. With this perspective in mind, this study, based on action research, evaluated the impact of the Women Angel Entrepreneurs Program (MAE) on the training and business development of women in the Metropolitan Region of Salvador (RMS). The results highlighted the need for methodological and curricular adjustments to meet the specificities of this audience, as well as the importance of building support and mentoring networks. Furthermore, it was also possible to recognize the relevance of promoting public policies that support women's entrepreneurship in an integrated manner, considering social, economic, and cultural dimensions, in order to equip lower-income women entrepreneurs to face the challenges inherent in this path.

Keywords: Entrepreneurial Training; Local Development; Social Inclusion.



RESUMEN

El emprendimiento implica la creación de nuevas ideas, productos, procesos o mercados capaces de generar valor y oportunidades de negocio, proporcionando calidad de vida y bienestar social. El emprendimiento femenino ha crecido en todo el mundo y en Brasil, especialmente en comunidades de bajos ingresos, notablemente por necesidad. La complejidad sociocultural y las especificidades económicas que rodean el emprendimiento requieren más estudios, además de programas y acciones concretas que atiendan las demandas de las poblaciones de bajos ingresos, en especial de las mujeres emprendedoras. Con esta perspectiva, el presente estudio, basado en investigación-acción, evaluó el impacto del Programa Mujeres Ángel Emprendedoras (MAE) en la formación y viabilidad de negocios de mujeres en la Región Metropolitana de Salvador (RMS). Los resultados evidenciaron la necesidad de ajustes metodológicos y curriculares para atender las especificidades de este público, así como la importancia de la construcción de redes de apoyo y mentoría. Además, también fue posible reconocer la importancia de promover políticas públicas que fomenten el emprendimiento femenino de manera integrada, considerando las dimensiones social, económica y cultural, con el fin de dotar a las mujeres emprendedoras de menores ingresos de herramientas para enfrentar las dificultades inherentes a este camino.

Palabras clave: Formación Empresarial; Desarrollo local; Inclusión social.

1 INTRODUÇÃO

O impacto do empreendedorismo no crescimento da economia já vem sendo abordado pela literatura desde o início do século XIX, quando Jean Baptiste Say considerou o desenvolvimento econômico como um resultado da criação de novos empreendimentos (Filion, 1999, 2000; Cerqueira; Paula; Albuquerque, 2000). Esse entendimento foi aprofundado e difundido por Schumpeter (1982), que identificou nas figuras do empresário inovador, da tecnologia e do crédito bancário os motores propulsores de todo esse processo. Ainda segundo esse autor, o empreendedorismo está frequentemente associado a uma ação humana que rompe com o fluxo circular, promovendo o avanço do desenvolvimento pela geração de valor por meio da criação e desenvolvimento de novos produtos, processos e mercados.

A criação de algo novo, quer seja um produto, um processo ou um negócio, está na essência da definição do empreendedorismo, enquanto um processo gerador de valor (Dornelas, 2008). Mas, para além do incremento da inovação e ainda com foco na sua contribuição para o desenvolvimento, o fomento ao empreendedorismo tem efeitos sobre o bem-estar econômico e social, a criação de empregos e a redução das desigualdades regionais (Audretsch, 2007). Sachs (2003) destaca também o papel do empreendedorismo como um fator de inclusão social pelo trabalho, ainda mais em países como o Brasil, onde são insuficientes as opções disponibilizadas pelo mercado de trabalho formal.

De acordo com a pesquisa anual “Global Entrepreneurship Monitor (GEM)”, promovida localmente pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e pelo Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade (IBQP), em 2023, a Taxa de Empreendedorismo Total (TTE) foi de 30%, ou seja, de cada dez brasileiros adultos naquele ano, três eram empreendedores (GEM, 2023). Nesse mesmo ano, as mulheres representavam 40% dos empreendedores iniciais, ou seja, as responsáveis por iniciativas empresariais com até 3,5 anos de existência. Todavia, quando analisada essa mesma participação em relação aos negócios mais maduros, as mulheres representavam apenas 35%, denotando as dificuldades que enfrentam para permanecer no mercado.

A existência dessas assimetrias evidencia a necessidade de estratégias voltadas para a sua superação. Foi, pois, dentro dessa perspectiva que surgiu o Programa Mulheres – Anjo e Empreendedoras (MAE), idealizado e realizado por meio de uma parceria estabelecida entre a Câmara da Mulher Empresária (CME), da

Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado da Bahia (FECOMÉRCIO) e a Universidade Salvador – UNIFACS, por meio do Centro de Empreendedorismo e Inovação (CEI).

Com efeito, o referido Programa buscava, por meio de um projeto piloto, desenvolver um escopo metodológico voltado para a formação empreendedora e viabilização de iniciativas de negócios de mulheres oriundas de comunidades carentes de Salvador, que, em última instância, pudessem ser reproduzidas e transformadas em uma política pública de fomento ao empreendedorismo feminino.

Partindo dessa breve contextualização, estabeleceu-se o seguinte problema de pesquisa: quais diretrizes devem nortear o fomento ao empreendedorismo feminino em comunidades de baixa renda por meio de uma abordagem em rede? Sendo assim, o objetivo deste artigo é avaliar o impacto do Programa Mulheres Anjo Empreendedoras (MAE) na formação e viabilização de negócios de mulheres da Região Metropolitana de Salvador (RMS). Vale assinalar que a realização deste exercício investigativo se justifica, entre outras coisas, pelo fato de que o Programa em tela foi reconhecido, no âmbito municipal, entre as 60 principais iniciativas da estratégia de resiliência da cidade de Salvador, capital do estado da Bahia, por meio do Programa Salvador 360, que reúne ações ligadas à desigualdade social, mudanças climáticas e infraestrutura urbana.

Esclarecidos esses aspectos do estudo, optou-se por estruturá-lo em seis seções, além desta Introdução. Na segunda, são tecidas algumas considerações acerca das repercussões do empreendedorismo sobre o desenvolvimento local, buscando identificar a interface de gênero que tais categorias de análise contemplam. Na terceira, por sua vez, o esforço analítico se volta, a um só tempo, para a questão da natureza do empreendedorismo feminino, com vistas a perceber seus limites e possibilidades, bem como para a apresentação de alguns informes sobre a experiência brasileira nesse particular. Na quarta, por seu turno, investe-se na descrição do que é propriamente o Programa MAE. Já na quinta, apresentam-se com maior riqueza de detalhes os elementos que embasaram os passos metodológicos perseguidos neste exercício investigativo. Na sexta seção, são descritos os principais achados/resultados da pesquisa realizada. Por último, na sétima seção, são formuladas as Considerações Finais do estudo.

2 ENTENDENDO AS INTERCONEXÕES ENTRE EMPREENDEDORISMO E DESENVOLVIMENTO LOCAL

Para que se consiga perceber com clareza as interconexões entre empreendedorismo e desenvolvimento local, considera-se necessário fornecer os conceitos dessas duas categorias de análise. Ao procurar dar vazão a esse expediente, cumpre, de início, esclarecer que, embora o empreendedorismo não seja um fenômeno novo e suas práticas estejam associadas a comportamentos humanos já existentes em épocas remotas da história, como as práticas comerciais da antiguidade (Landstrom; Benner, 2010), seu campo de estudos é considerado novo, tendo sido alvo de mais atenção da academia apenas nas últimas cinco décadas (Julien, 2010; Landstrom; Harirchi; Astrom, 2012).

Etimologicamente, o termo “empreendedorismo” tem origem na expressão *entrepreneurship*, de origem inglesa, que é composta da palavra *entrepreneur* (derivada do francês *entreprendre*, que significa intermediário) e do sufixo inglês - *ship*, utilizado para denotar a noção de estado, condição ou qualidade. O empreendedorismo, então, refere-se à condição de empreender, palavra que, por sua vez, é derivada do latim *imprehendere*, que significa aquele que “prende nas mãos”, “assume”, “faz”. O termo empreendedor, por consequência, refere-se

ao agente ativo de todo o processo e, segundo Martinelli (1994), teve sua primeira menção registrada no século XVI, utilizada para definir o capitão que contratava soldados mercenários para servir ao rei (o intermediário). Ainda segundo esse autor, apenas no século XVIII o termo passou a ser empregado por atores econômicos, denominando aqueles que introduziam novas técnicas agrícolas ou arriscavam seu capital na indústria.

Como não poderia deixar de ser, a figura do empreendedor tem sido central nos estudos sobre empreendedorismo, notadamente no que se refere ao perfil dos empreendedores e às competências que eles devem reunir. Contudo, Gartner (1985) adverte que, por se tratar de um tema complexo e sistêmico, o estudo do empreendedorismo deve também contemplar, ao menos, outras três dimensões básicas: as organizações criadas pelos empreendedores, o ambiente que as cerca – e que pode ser favorável ou restritivo – e o processo pelo qual o novo empreendimento é criado.

Julien (2010), em uma perspectiva analítica abrangente, destaca o aspecto sistêmico do tema ao lembrar da influência significativa de ciências consolidadas, como a Economia, a Psicologia e a Sociologia – para não mencionar as disciplinas gerenciais – no seu entendimento. Para Pérez-López *et al.* (2016), embora a confluência de todas essas perspectivas tenha enriquecido o campo de estudo, ela também gerou uma grande fragmentação conceitual, o que impediu o estabelecimento de um paradigma único de pesquisa sobre o empreendedorismo, conforme também destacam Eckhardt e Shane (2003).

De acordo com Pérez-López *et al.* (2016, p. 159), a falta de uma base teórica unificada, por exemplo, impede que se defina com precisão o próprio significado do termo empreendedorismo. Isso fica explícito na passagem em que questionam:

What is entrepreneurship? For some, entrepreneurship implies an organizational process that consists of setting up a new organization (Gartner, 1985). Others, however, have stressed that this phenomenon has much more to do with personal capabilities, especially those related to the discovery of opportunities that lie behind the market (Kirzner, 1973; Stevenson; Jarillo, 1990).

Ainda na interpretação de Pérez-López *et al.* (2016), a definição mais conhecida de empreendedorismo diz respeito ao processo de identificação e exploração de oportunidades de novos produtos e serviços, mercados, materiais e formas de organização, utilizando esforços que não existiam previamente. Para eles, essas “oportunidades” se tornaram o centro dos estudos sobre empreendedorismo nos últimos anos.

Reconhecendo o caráter complexo e sistêmico do tema, o que exige, no dizer de Gartner (1985), a necessidade de que ele seja estudado segundo uma abordagem multidimensional, admite-se que a definição de Shane e Venkataraman (2000) é a que mais se aproxima do enfoque adotado neste trabalho. Com efeito, tais autores, conforme revelam Verga e Soares (2014, p. 12), lançam um olhar sobre o empreendedorismo que o entende tanto como o estudo, por assim dizer, das “janelas de oportunidade” que podem ser abertas para dar lugar a algo novo – situação essa que inclui um leque variado de possibilidades, como produtos ou serviços, mercados, processos de produção, matérias-primas e modos de organizar as técnicas existentes – quanto como o “processo de descoberta, exploração e avaliação, por parte dos indivíduos que descobrem, avaliam e exploram essas novidades, usando diversos meios para atingir um fim”.

Depois de se ter apresentado a definição de empreendedorismo, é chegado o momento de introduzir, no âmbito desta seção, a definição de desenvolvimento local. Para tanto, recorre-se, inicialmente, ao aporte teórico fornecido por Sachs (2003). Na concepção desse autor, a modalidade de desenvolvimento em questão pode ser entendida como “um processo que visa melhorar a qualidade de vida das comunidades e regiões, com foco no

fortalecimento das capacidades locais e na promoção de uma economia sustentável" (Sachs, 2003, p. 3). Também nessa mesma linha, Pike, Rodríguez-Pose e Tomaney (2010, p. 1) entendem que o desenvolvimento local pode ser definido como "um processo que envolve o fortalecimento das capacidades locais, a promoção da economia sustentável e a busca pela melhoria das condições de vida em uma área geograficamente definida".

Depreende-se dessas duas formulações acerca do conceito de desenvolvimento local que ele é um fenômeno que tem como um dos seus princípios basilares a ideia da participação ativa das comunidades no processo de tomada de decisões. Quem endossa essa leitura é Friedmann (1992, p. 61), uma vez que assevera categoricamente que "a participação comunitária é um pilar do desenvolvimento local, permitindo que as pessoas influenciem as políticas e estratégias que afetam diretamente suas vidas".

Outra faceta do desenvolvimento local que não pode ser perdida de vista no âmbito desta investigação é sua dimensão relacionada à promoção da inclusão social. Em termos muito objetivos, pode-se afirmar que tal inclusão assume um papel crucial quando se pensa em desenvolvimento local, na medida em que está associada a um processo de distribuição mais igualitária dos benefícios advindos do crescimento econômico e do progresso social.

Como muito bem salientado por Sen (1999, p. 3), "a inclusão social não é apenas um objetivo em si, mas um meio para aprimorar o desenvolvimento humano e a qualidade de vida". Seguindo essa linha de pensamento, ainda de acordo com esse autor, quando todas as pessoas têm a oportunidade de contribuir e se beneficiar do desenvolvimento local, a comunidade como um todo prospera. Outro autor consagrado que comunga desse mesmo entendimento é Stiglitz (2009), que, ao recorrer aos seus escritos, constata-se ser categórico ao afirmar que "a inclusão social não apenas reduz a desigualdade, mas também promove um crescimento econômico mais estável e duradouro" (Stiglitz, 2009, p. 7).

Demarcados os conceitos das duas categorias de análise que são objetos de discussão nesta seção, impõe-se agora a necessidade de tecer algumas considerações com vistas a esclarecer como eles se conectam e/ou se entrelaçam. Seguindo neste raciocínio, deve-se, de pronto, enfatizar que, na literatura, é de uma clareza solar o fato de o empreendedorismo e o desenvolvimento local serem categorias intimamente conectadas e que cumprem funções decisivas quando se pensa no fomento do crescimento econômico, bem como na melhoria das condições de vida em comunidades específicas.

Na realidade, parece ser ponto pacífico nos estudos dedicados a perceber as interconexões entre as mencionadas categorias de análise que elas estabelecem entre si uma espécie de relação simbiótica, e, quando operacionalizadas concretamente, atuam no sentido de favorecer o crescimento econômico e, por via de consequência, a prosperidade das comunidades nos níveis regionais e locais. Aprofundando-se um pouco mais nessa discussão, há quem diga que o desenvolvimento local deve ser entendido como um facilitador do empreendedorismo. Na visão de quem defende esse ponto de vista, um ambiente de desenvolvimento local favorável é uma condição *sine qua non* para o surgimento e a expansão de empreendimentos bem-sucedidos (Sebrae RS, 2019).

3 EMPREENDEDORISMO FEMININO: BREVES INFORMES DA EXPERIÊNCIA BRASILEIRA

Ao começar a abordar o tema do empreendedorismo feminino, cumpre ressaltar que, historicamente, às mulheres sempre foi atribuído um papel secundário no provimento das necessidades do lar. A elas cabiam os

afazeres domésticos e o cuidado da família. Esse papel era tido como algo “natural” e justificado pelas diferenças biológicas que existem entre os indivíduos dos dois sexos.

Gardey (2003) destaca que as mulheres sempre trabalharam, quer fosse em suas residências ou ainda em atividades vinculadas à agricultura e ao comércio, mas que esse esforço nunca foi valorizado ou levado em consideração pelo que ela denomina de “categorias habituais de análise econômica e social”. No entendimento dessa autora, a mão de obra feminina foi inicialmente direcionada para a indústria têxtil, tendo, posteriormente, assumido funções em outros ramos, como o alimentício e o químico.

Amorim e Batista (2011) listam alguns fatos históricos que contribuíram para a entrada da mulher no mercado de trabalho. Um deles foi, indiscutivelmente, a Revolução Industrial, no século XVIII, evento no qual as mulheres foram introduzidas no contexto fabril, sob condições de trabalho e remuneração bem inferiores às dos homens. Dois outros, por certo, ainda seguindo a perspectiva desses autores, foram as eclosões das duas Guerras Mundiais, já no século XX, situações em que as mulheres foram recrutadas para substituir a força de trabalho masculina que havia sido convocada para os referidos combates.

Esses eventos globais reverberaram, obviamente, ainda que com certo atraso, na configuração do mercado de trabalho brasileiro, que, a partir dos anos 1970, começou a registrar a mão de obra feminina em suas estatísticas (Probst, 2003). Concomitantemente, também o papel das mulheres na sociedade passou por uma alteração, uma vez que elas não eram mais vistas “apenas” como trabalhadoras do lar, mas passavam a enfrentar uma dupla jornada de trabalho e a reivindicar uma melhor divisão das tarefas domésticas.

Para Machado *et al.* (2010), todas essas transformações também contribuíram para o surgimento do empreendedorismo feminino, no Brasil, no mencionado período, como uma alternativa para o resgate da autoestima, para a busca pela independência financeira e para melhores oportunidades de trabalho, e como uma forma de conciliar, de maneira mais flexível, as tarefas domésticas de mães, donas de casa e/ou esposas, driblando, segundo Lages (2005), o moralismo que sempre norteou sua criação e o tratamento dispensado pela sociedade, desde o período colonial.

Ainda seguindo a linha de raciocínio de Machado *et al.* (2010), até os anos 1970, a criação de empresas por mulheres era relativamente pequena. As alterações do papel da mulher na sociedade e suas conquistas favoreceram o aumento do número de mulheres abrindo seus negócios. Ou seja, a partir desse momento, passa a fazer parte da tessitura social e econômica brasileira "a ação de mulheres empreendedoras que concebem, desenvolvem e gerenciam negócios ou projetos, aplicando criatividade, inovação e visão estratégica para criar valor econômico e social" (Deakins; Freel, 2009, p. 18).

Nesse cenário, portanto, elas passam a assumir papéis-chave na criação e no desenvolvimento de empreendimentos, situação essa que traz à tona as habilidades empreendedoras que possuem e/ou que são capazes de reunir. Obviamente, a configuração desse cenário não se manifesta sem o enfrentamento de certos percalços, pois elas se deparam com desafios que, para muitas, parecem ser intransponíveis. Para comprovar isso, basta recorrer a uma pesquisa desenvolvida, em 2012, por McGowan, Redeker, Cooper e Greenan, na qual se constatou os desafios enfrentados pela maioria das mulheres ao conciliar o gerenciamento de sua própria empresa – a liberdade e a flexibilidade experimentadas com a atividade empreendedora – e as funções e demandas da vida pessoal e familiar, tais como o cuidado com os filhos e outros dependentes, além das exigências do trabalho doméstico.

Dentre as dificuldades enfrentadas pelas mulheres empreendedoras, os autores supracitados destacam:

- a) O conflito trabalho-família: envolve o embate entre as atividades tradicionalmente exercidas pela mulher na sociedade, tais como o trabalho doméstico e o cuidado dos filhos e o empreendimento;
- b) A captação de recursos no mercado é vista como um processo com diversas barreiras: acesso a recursos financeiros, humanos e de capital social;
- c) A existência de uma forte pressão por parte dos maridos, no que se refere à provisão do lar, mostrando uma grande resistência às transformações quanto às tradicionais atribuições femininas e masculinas;
- d) As dificuldades de conciliar múltiplos papéis, tais como: mães, esposas e empresárias;
- e) O aspecto cultural, no que se refere às diferenças de gênero e o mito relativo à maternidade (Barnett, 2004);
- f) A chamada “dupla jornada”, que remete ao acúmulo de tarefas – públicas e privadas –, constituindo a origem de conflitos, problemas e desgastes (Jablonski, 1996; Rocha-Coutinho, 2003).

A presença de mulheres como proprietárias de negócios individuais e articuladoras de iniciativas coletivas, no Brasil, tem crescido de maneira importante nas últimas décadas. De acordo com o GEM, mais da metade dos novos negócios abertos no país, em 2016, foi fundada por mulheres (GEM, 2017). Outro trabalho que constata a referida tendência foi o elaborado por Barbosa *et al.* (2020). De acordo com o relato desses autores, "o número de empresas lideradas por mulheres tem aumentado consistentemente nos últimos anos, abrangendo diversos setores da economia, desde tecnologia até comércio local" (Barbosa *et al.*, 2020, p. 78).

4 O PROGRAMA MULHERES-ANJO E EMPREENDEDORAS - MAE

Conforme já mencionado, o Programa MAE foi uma iniciativa da CME, da FECOMÉRCIO e da UNIFACS. Com efeito, tratou-se de um projeto piloto que visava à construção de uma política pública de fomento ao empreendedorismo feminino, escalável e passível de aplicação em qualquer município que conte com uma CME.

Ele foi concebido sob uma perspectiva não assistencialista, combinando a emancipação financeira das mulheres participantes com a promoção de mudanças positivas em suas comunidades de origem, através da implementação de iniciativas de negócio que contribuíssem para o desenvolvimento local, observando-se os seguintes princípios norteadores:

- a) Fomento a iniciativas empresariais ou negócios sociais, com ou sem fins lucrativos, que fossem sustentáveis do ponto de vista econômico-financeiro, ou seja, os empreendimentos apoiados deveriam ter condições de “andar com as próprias pernas” após sua saída do Programa;
- b) As iniciativas apoiadas deveriam gerar impacto em suas comunidades de origem e envolver/beneficiar os seus moradores. Esse impacto poderia ser de ordem econômica, social, cultural ou ambiental;
- c) O desenvolvimento do Programa deveria observar uma abordagem “em rede”, na qual, em um primeiro momento, empresárias bem-sucedidas apoiariam empreendedoras iniciantes e, nos momentos subsequentes, as mulheres apoiadas e, portanto, já empoderadas, atuassem como mentoras de outras mulheres nas comunidades em que residem, favorecendo assim a geração de um ciclo contínuo de apoio e fortalecimento do empreendedorismo feminino;

d) A concepção curricular do Programa deveria contemplar, para além dos conteúdos tradicionais trabalhados na formação empreendedora, aspectos relacionados com as características pessoais das empreendedoras, muitas das quais oriundas de seus contextos familiares e comunitários;

e) Quanto à participação das empresárias da CME, ela poderia se dar por meio de quatro possíveis categorias de apoio, as quais constam do Quadro 1.

Quadro 1 - Formas de participação das empresárias da CME no Programa

Formas	Descrição
Mentoras	Empresárias que participassem do curso como mentoras coletivas, ministrando alguns dos módulos de formação, ou como mentoras individuais, assumindo o acompanhamento de alguma empreendedora específica, normalmente dedicada à mesma atividade econômica em que atuam
Compradoras	Empresárias que se disponibilizassem a incluir os produtos ou serviços prestados pelas empreendedoras em sua cadeia de fornecimento
Patrocinadoras	Empresárias que contribuísssem financeiramente, como anjos investidores, para as ideias apresentadas pelas empreendedoras
Divulgadoras	Empresárias que ajudassem a divulgar e promover as vendas dos produtos e serviços das empreendedoras

Fonte: Programa MAE.

Neste ponto, revela-se importante salientar que todo o processo de capacitação das mulheres apoiadas pelo Programa MAE se deu por meio de encontros presenciais, os quais ocorreram nas dependências do CEI/UNIFACS. Na sua concepção original, previa-se que ele contemplasse a realização das etapas descritas na Figura 1.

Figura 1 - Etapas previstas do Programa MAE



Fonte: Programa MAE.

Com relação à primeira etapa, convém explicitar que ela se constituiu em uma capacitação sobre empreendedorismo, ocorrida em um intervalo temporal relativamente curto (dois meses), na qual se lançou mão da metodologia desenvolvida pelo SEBRAE para esse fim, que contou com carga horária de 27 horas, e foi ministrada pela equipe de professores do CEI/UNIFACS, com o seguinte conjunto de conteúdos: comportamento do empreendedor, análise de mercado e de oportunidades, modelagem de negócios canvas e plano de negócios. Interessante mencionar que, nessa etapa, se previa, além da participação das empreendedoras selecionadas, a presença de alunos dos cursos de Negócios da própria Universidade. Ao final dessa etapa, foi realizada uma

atividade extra, denominada “Papo de Empreendedoras”, dirigida obviamente exclusivamente ao grupo de mulheres que era alvo do Programa, com carga horária de 4 horas, voltada para a troca de experiências e compartilhamento de trajetórias com empresárias bem-sucedidas.

Já a segunda etapa, que teve a duração de oito meses, foi desenhada com o objetivo de promover o desenvolvimento integral das empreendedoras, o que implica dizer que nela se procurou que elas expandissem tanto suas habilidades pessoais (soft skills) quanto as técnicas (hard skills), as quais são fundamentais para que logrem êxito na condução dos seus negócios. Frise-se que tais conteúdos foram convenientemente discutidos em dois módulos por professores da UNIFACS e pelas mentoras da CME, e abordaram os temas que estão delineados no Quadro 2. Também nessa etapa, para avaliar o aprendizado e o desenvolvimento das participantes, foram realizadas duas apresentações de *pitches* para uma banca examinadora.

Na terceira etapa, que se estendeu por 3 meses, as alunas integrantes do Programa MAE foram instadas a participar das mentorias individuais, as quais foram conduzidas por empresárias ligadas à CME. Nos encontros destinados a essa finalidade, as mentoras envidaram esforços no sentido de criar/ampliar os repertórios em termos de conhecimento das referidas alunas em temas que iam desde o desenvolvimento da marca dos produtos que iriam comercializar, passando por questões que diziam respeito à gestão financeira, até a indicação das melhores e mais eficazes e eficientes estratégias de vendas, situação que permitia a elaboração/formatação dos seus respectivos planos de negócios.

A apresentação de tais planos correspondeu à quarta etapa do Programa. Logo na sequência, estava prevista a realização de mais duas etapas, as quais, por motivo de força maior, ligado à instauração da pandemia de Covid-19, não puderam ocorrer. Assim sendo, em uma quinta etapa, previa-se a realização de uma ação de publicização das iniciativas empreendedoras lideradas pelas alunas, bem como o lançamento dos serviços ou produtos formatados no âmbito do Programa para o mercado, atividades que teriam lugar no âmbito de uma Rodada de Negócios que buscava firmar possíveis parcerias comerciais com as próprias empresárias da CME, conforme as categorias de apoio previstas no Quadro 1. Já na sexta e última etapa, planejava-se confeccionar uma política pública que derivasse exatamente do Programa MAE, de modo a que se pudesse torná-lo uma iniciativa de empreendedorismo feminino mais escalável e, portanto, que fosse implementada em uma escala mais ampliada.

Quadro 2 - Detalhamento dos conteúdos programáticos da etapa 2 do Programa MAE e identificação de quem os ministrou

Conteúdo	Natureza da Mentoria
Os princípios básicos para empreender com sucesso	Mentoria da CME
Autoconhecimento, suporte psicoemocional e programação neurolinguística	Mentoria da CME
Desenvolvimento econômico, sustentabilidade e cidades	Mentoria da CME
Gestão da imagem profissional e pessoal	Mentoria da CME
Filosofia da qualidade	Mentoria da UNIFACS
Modelo de negócios - readequação das propostas	Mentoria da UNIFACS
Responsabilidade social do negócio	Mentoria da UNIFACS
Comunicação corporativa na era digital	Mentoria da CME
Marca	Mentoria da UNIFACS

Gestão de pessoas	Mentoria da CME
Custos e formação de preços	Mentoria da CME
Fluxo de caixa e orçamento	Mentoria da CME
<i>Coaching</i> executivo de alta performance para mulheres	Mentoria da CME
Vendas e negociação	Mentoria da CME
Acesso a mercado	Mentoria da CME
Legalização do negócio - MEI	Mentoria da CME
Planejamento estratégico	Mentoria da UNIFACS

Fonte: Programa MAE.

Em termos concretos, o processo de formação da turma piloto durou cerca de 18 meses (o que abrangeu as quatro primeiras etapas) e contou com a participação de 15 mulheres empreendedoras, sendo 7 de Salvador (residentes dos bairros de Cosme de Farias, Tancredo Neves, Ribeira, Federação, Santa Cruz e Paripe) e 8 da Comunidade de Santo Antônio Rio das Pedras, localizada no município de Simões Filho, o qual também integra a RMS.

Os critérios para a seleção das participantes da primeira turma foram os seguintes: a) ter idade acima de 18 anos; b) demonstrar perfil de liderança; c) ter um negócio ou uma ideia de negócio com as características do Programa; d) possuir disponibilidade de tempo para frequentar as aulas e as mentorias (75% de presença). Também era considerado desejável que as empreendedoras tivessem um grau de instrução correspondente ao Fundamental Completo.

A turma piloto foi composta por mulheres cujas idades variavam em um intervalo bastante alargado, o qual ia dos 18 a mais de 50 anos, sendo a faixa mais representativa (33,33%) aquela que reunia empreendedoras com idades que oscilavam entre 44 e 50 anos. Somando-se esse contingente com o referente às mulheres ainda mais amadurecidas, com idades acima dos 50 anos, chega-se a uma proporção de 53,33%. Destaque-se que o grupo de mulheres que ocupava a segunda posição em termos de representação na referida turma era precisamente aquele formado pelas mulheres mais jovens, com idades na faixa de 18 a 23 anos (26,66%) (Tabela 1).

Tabela 1 - Perfil socioeconômico das participantes da turma piloto do Programa MAE

Variável	Valores absolutos	%
Idade		
De 18 a 23 anos	4	26,66
De 24 a 33 anos	1	6,66
De 34 a 38 anos	1	6,66
De 39 a 43 anos	1	6,66
De 44 a 50 anos	5	33,33
Acima de 50 anos	3	20,00
Raça/Cor		
Preta	7	46,66
Parda	8	53,34
Nível de Instrução		
Ensino Fundamental incompleto	2	13,33

PROGRAMA MAE - UMA ABORDAGEM EM REDE PARA O FOMENTO DO EMPREENDEDORISMO FEMININO EM COMUNIDADES DE BAIXA RENDA

Ensino Fundamental completo	1	6,66
Ensino Médio incompleto	4	26,66
Ensino Médio completo	5	33,33
Ensino Superior incompleto	2	13,33
Ensino Superior completo	1	6,66
Estado Civil		
Solteira	6	40,00
Casada/União Estável	6	40,00
Separada	1	6,66
Viúva	2	13,33
Composição familiar		
Sem filhos	2	13,33
1 a 2 filhos	10	66,66
3 a 4 filhos	3	20,00
Tipo de Moradia		
Própria	12	80,00
Alugada	2	13,33
Cedida	1	6,66
Renda Familiar		
Até 1 SM	6	40,00
Entre 1,01 e 2 SM	5	33,33
Entre 2,01 e 4 SM	2	13,33
Acima de 4 SM	2	13,33

Fonte: Programa MAE.

Do ponto de vista da distribuição dessas mulheres no que tange ao quesito cor/raça, é digno de nota informar que a totalidade delas se enquadrava como negras, dado que 53,34% eram pardas e 46,66% pretas. Já no que se refere à questão das credenciais educacionais que elas possuem, cumpre salientar que, de uma forma geral, há um predomínio de mulheres com ensino médio (59,99%), seja ele completo, situação de 33,33% de tais mulheres, ou incompleto, caso de 26,66% delas. Vale a pena destacar também que uma proporção significativa dessas mulheres (40%) não mantinha laços matrimoniais, estando na condição de solteiras quando participavam do referido Programa. Proporção idêntica a essa correspondia ao grupo de mulheres que informaram ser casadas e/ou que mantinham uma relação de união estável. Outro traço relevante da maioria dessas mulheres que integraram o Programa em foco é a maternidade, uma vez que 66,66% delas têm de 1 a 2 filhos (Tabela 1).

Registre-se aqui que a estabilidade habitacional é uma característica que prevalece para a maioria esmagadora do grupo de mulheres privilegiado neste estudo (80%). Este é certamente um traço distintivo do grupo de mulheres empreendedoras que foi alvo do Programa MAE que chama muita atenção, dado que 73,33% delas estão ligadas a famílias com poucos rendimentos, já que alcançam no máximo 2 salários-mínimos, sendo, portanto, predominantemente de baixa renda (Tabela 1).

5 METODOLOGIA

No tocante à metodologia empregada neste empreendimento investigativo, convém explicitar que se recorreu ao método de abordagem indutivo. Para Lakatos e Marconi (2007, p. 86), a indução é parte de um processo mental em que, a partir de dados particulares, “infere-se uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas. Portanto, o objetivo dos argumentos indutivos é levar a conclusões cujos conteúdos sejam mais amplos do que os das premissas nas quais se basearam”. Gil (2008) complementa que, por meio da indução, é possível chegar a premissas prováveis que expliquem determinado fenômeno, tal como se objetiva na presente pesquisa, que, através da observação de uma experiência particular, pretende formular conclusões que possam ser aplicáveis a outros grupos de mulheres com as mesmas características e, até mesmo, reunir elementos que subsidiem uma política pública de fomento específica.

Considerando as características do objeto de estudo, adotou-se uma abordagem qualitativa, visto que o pesquisador não pretende quantificar o fenômeno, mas sim interpretar e entender fatores que levem à sua compreensão.

Quanto ao seu objetivo, a pesquisa pode ser classificada como descritiva, dado que tem o fito de descrever as características de certa população ou fenômeno e estabelecer relações entre as variáveis. Como tal, envolve técnicas de coleta de dados padronizadas (questionário, cadernos de observação) e assume a forma de levantamento (Gil, 2008).

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, utilizou-se da pesquisa bibliográfica, por meio da busca de materiais já publicados sobre determinadas categorias teóricas, a exemplo de empreendedorismo, empreendedorismo feminino e desenvolvimento local. De igual modo, ainda nesse particular, se investiu na leitura de relatórios de entidades como o SEBRAE e o GEM, que se dedicam a fomentar o empreendedorismo.

Ainda em relação à metodologia, cumpre salientar que o presente estudo foi delineado como uma pesquisa-ação. Tal forma de investigação se caracteriza, segundo Thiollent (2011, p. 20), como um tipo de pesquisa “[...] realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação e do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo”. Foi, portanto, nessa perspectiva, que as ações desenvolvidas ocorreram coletivamente, de modo que a equipe de pesquisa, os apoiadores do Programa, os professores, as mentoras e as empreendedoras selecionadas se engajaram num processo coletivo de concepção e de avaliação da iniciativa com vistas ao seu aprimoramento e posterior replicação em outras localidades.

Registre-se aqui que os pesquisadores participaram, juntamente com os demais agentes envolvidos na execução do Programa, de todas as suas etapas, utilizando-se da observação direta, com anotações em caderno de campo, da pesquisa de levantamento mediante a utilização de questionários e de entrevistas semiestruturadas, cujos áudios foram gravados e transcritos a fim de extrair o máximo de informações possíveis sobre o antes e o depois das experiências vividas pelas empreendedoras.

É digno de nota que todas as empreendedoras foram informadas sobre os objetivos da pesquisa e concordaram com as suas condições mediante a assinatura de um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)/Certificado de Apresentação de Apreciação Ética (CAAE) número 26602719.6.0000.5033, do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da UNIFACS¹.

¹ Como forma de preservar a identidade das empreendedoras, foram atribuídos a elas nomes de flores.

No que se refere às etapas que foram seguidas para a realização deste estudo, observou-se aquelas propostas por Richardson e Rodrigues (2013), quais sejam: diagnóstico, ação, avaliação e reflexão. Na fase do diagnóstico, cujos resultados foram apresentados, de forma sintética, nas seções anteriores, foi delimitado o referencial teórico necessário para a produção de conhecimento, com base na experiência que seria objeto da pesquisa, e traçou-se o perfil socioeconômico das participantes da primeira turma do Programa MAE. Para tanto, lançou-se mão, além da pesquisa bibliográfica, da aplicação de questionários estruturados junto às empreendedoras.

Na fase da ação, por sua vez, executou-se o curso, conforme previsto, recorrendo-se ao caderno de campo, que reunia todas as notas detalhadas sobre as atividades desenvolvidas e sobre o envolvimento de cada participante. Os registros do caderno de campo traziam, obrigatoriamente: a) data e horário do evento; b) natureza e descrição do evento; c) participantes presentes; d) observações quanto à participação, comportamento do grupo e das empreendedoras, dificuldades expressas, comentários relevantes relacionados a críticas, elogios e sugestões. Estas notas eram transcritas, no mesmo dia, para um segundo caderno, no qual se compilava também algumas reflexões dos pesquisadores sobre certos aspectos do estudo considerados mais importantes, alguns dos quais mereceriam maior atenção futura.

Já na fase de avaliação, foram realizadas as análises e interpretações dos achados da pesquisa, ocasião essa na qual se procurou averiguar o cumprimento dos objetivos formulados e das ações que foram executadas. Nessa perspectiva, essa fase correspondeu à redação do presente artigo, oportunidade em que se realizou uma avaliação acerca de todo o processo, compilando as observações dos pesquisadores, dos demais membros da equipe executora e das empreendedoras, tanto através da tabulação das informações recolhidas por meio dos instrumentos de pesquisa, quanto do acompanhamento da evolução dos negócios apoiados.

De igual modo, a fase de reflexão consistiu na elaboração da seção correspondente às Considerações Finais presentes neste documento, onde se indica, à luz dos resultados obtidos, os pontos exitosos e os de atenção relativamente ao programa em tela.

6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados são explorados na sequência, privilegiando quatro aspectos, a saber: operacionalização do curso e estrutura curricular; metodologias empregadas, avaliação do curso e desempenho das empreendedoras.

6.1 OPERACIONALIZAÇÃO DO CURSO E ESTRUTURA CURRICULAR

Quanto a este aspecto, o Programa se manteve dentro do cronograma original de 15 meses, tendo sido empregado um ritmo constante na sua execução e sujeito a poucas interrupções das atividades. De uma maneira geral, esse encaminhamento foi bem aceito pelas participantes, as quais, em sua maioria, cumpriram com as tarefas que lhes foram propostas e registraram um baixo índice de ausências². Outro aspecto digno de nota no que respeita à questão da operacionalização do Programa foi inequivocamente a atmosfera amistosa e o clima

² Situações dessa natureza foram excepcionais e motivadas por questões de força maior, como, por exemplo, o enfrentamento de um quadro de doença.

de companheirismo que imperou entre as mulheres, situação essa que fez com que a presença nas aulas não fosse algo desagradável ou encarado como uma “obrigação” semanal. Com efeito, nos momentos de recesso ou nas semanas em que, por alguma eventualidade, os encontros semanais não puderam ser realizados, era comum encontrar no grupo de *Whatsapp*, que foi criado para facilitar a comunicação das pessoas envolvidas no Programa, declarações desejosas, por parte das mulheres que estavam sendo capacitadas, de que as atividades fossem logo retomadas.

Por certo, a definição de um horário fixo para os encontros foi um fator que concorreu para uma boa operacionalização do Programa, sendo indiscutivelmente um aspecto crucial para a participação regular das alunas. Essa leitura apoia-se, sobretudo, na constatação de que quando houve, por alguma razão, a necessidade de alteração na agenda, devido, por exemplo, à indisponibilidade de algum mentor, era por demais difícil conciliar as agendas dos atores envolvidos no Programa e, por via de consequência, contar com a adesão do grupo.

Enfatize-se aqui que outro aspecto que se mostrou de grande importância para a plena operacionalização do Programa foi proporcionar às alunas o acesso a um mimo, ou seja, a disponibilização de um lanche durante as atividades. Esse cuidado da equipe que estava à frente do referido Programa fazia com que as alunas se sentissem valorizadas, ao tempo em que concorria para melhorar a interação entre elas.

O que se observou especificamente no que tange à estrutura curricular foi que não houve necessidade de serem implementadas alterações de grande monta. De modo preciso, os ajustes que precisaram ser encaminhados nessa frente disseram respeito notadamente à necessidade de ampliar alguns módulos mais técnicos e de incluir componentes de '*soft skills*', como autoestima e habilidades psicossociais. Além disso, mostrou-se crucial promover a ampliação da carga horária relativa à elaboração dos planos de negócios das alunas, atividade essa prevista para ocorrer na fase das mentorias individuais com carga horária de 8 horas. A referida dilatação da carga horária, a qual passou para cerca de 30 horas, se deu muito em função da necessidade de se ter uma escuta atenta em relação às demandas das alunas empreendedoras.

Aqui, merece que seja destacado o fato de que as rodas de conversa com as alunas, que foram levadas a termo no âmbito do Programa, com vistas a que elas trocassem experiências/conhecimentos e compartilhassem suas dificuldades, foram extremamente proveitosas. Sem sombra de dúvida, oportunizar às alunas dinâmicas colaborativas como essa permitiu que elas pudessem evoluir tanto em termos pessoais quanto profissionais.

Diferentemente das expectativas iniciais, a realização da feira de negócios não pôde ser realizada (etapa 5). Isso se deveu fundamentalmente por duas razões. A primeira tem a ver com a constatação de que ainda se precisava avançar um pouco mais na preparação das empreendedoras para um evento dessa natureza, situação essa que ensejava ações ainda mais efetivas no sentido da formalização de algumas iniciativas capitaneadas por elas, bem como a elaboração/confecção de materiais de divulgação dos negócios que pudessem auxiliá-las na exposição de seus produtos e serviços, de modo a favorecer a realização de transações no referido evento. Não obstante, mesmo que se tivesse avançado nessas frentes de modo satisfatório, a ocorrência da aludida feira estaria comprometida/inviabilizada em função precisamente da deflagração da pandemia de COVID-19.

6.2 ADEQUAÇÃO DAS METODOLOGIAS EMPREGADAS

Ao se avaliar a adequação das metodologias que foram empregadas na esfera do Programa em foco, impõe-se colocar em questão a validade e/ou pertinência da utilização de certos recursos, como, por exemplo, a exibição de vídeos em inglês, ainda que legendados, para que as alunas tivessem acesso a determinados conteúdos programáticos. Isso porque, muitas delas simplesmente, dada a velocidade com que os aludidos vídeos eram exibidos, não conseguiam ler os textos legendados, conforme explicitado nas falas de duas alunas:

Tive dificuldade nos vídeos legendados. Na minha opinião, deviam ser dublados (Girassol, 2018).

Muito bom [o curso]. Só na tela que não dava para ler porque era em inglês (Violeta, 2018).

Da mesma forma, revelou-se equivocado solicitar que as alunas preparassem apresentações em slides, posto que, de uma forma geral, elas apresentaram dificuldades em lidar com expedientes computacionais. Não por acaso, para contornar essa limitação, foram recrutados alunos dos cursos de Graduação da UNIFACS para atuarem como monitores voluntários do Programa, propiciando suporte às citadas alunas na execução das atividades que exigiam conhecimentos prévios de informática.

Por outro lado, ao que parece, um ponto alto da metodologia que foi empregada durante a execução do Programa tem a ver com o modelo de oficinas adotado nas etapas das mentorias. Esse entendimento deriva exatamente do fato de que, com elas, era possível exercitar os conteúdos trabalhados na proposição do próprio negócio e engajar as alunas no Programa nos intervalos entre as aulas, visto que sempre tinham “tarefas” para desenvolver e apresentar nos encontros subsequentes. Todavia, a bem da verdade, algumas participantes alegaram enfrentar certas dificuldades para dar conta de tais tarefas, uma vez que tinham outras demandas que lhes consumiam tempo, como, por exemplo, as relacionadas ao cuidado das suas residências, as originadas em função da atenção que dedicam aos seus respectivos companheiros(as) e filhos(as), bem como aquelas que são derivadas do próprio trabalho produtivo que realizam e das atividades sociais nas quais se envolvem na vida comunitária.

Indiscutivelmente, durante a execução do Programa, a estratégia metodológica que mais impactou o grupo de alunas foi a capacitação em Canvas. Prova disso pode ser encontrada no fato de que, ao se referirem especificamente ao módulo no qual tal capacitação foi ministrada, algumas delas expressaram as seguintes opiniões:

Foi ótimo. Eu conheci novas ferramentas que me possibilitaram definir com bastante clareza o meu negócio. Vi a possibilidade real de o meu sonho se concretizar (Sol, 2018).

Aula fantástica. Até então, o melhor módulo. Estou aplicando no meu plano de negócios [...] Deixei meus sonhos e minhas ideias fluírem sem medo. Amei esse módulo! (Girassol, 2018).

Esse módulo teve um diferencial. O Canvas abriu a minha mente e me deu muito mais clareza e vontade de prosseguir (Margarida, 2018).

Amei a experiência. Já estou aplicando e desenvolvendo nos meus projetos (Violeta, 2018).

6.3 AVALIAÇÃO DO CURSO

De um modo geral, as empreendedoras classificaram de forma positiva o curso, o que significa dizer que gostaram bastante das atividades e dos conhecimentos que tiveram acesso à medida em que os conteúdos dos módulos iam sendo ministrados e as mentorias coletivas e individuais eram realizadas. Por essa razão, elas não economizaram nos elogios que fizeram em relação às experiências que tiveram a oportunidade de viver, em decorrência de terem sido acolhidas no Programa, contexto esse que lhes favoreceu e/ou proporcionou o desenvolvimento de um novo olhar para o empreendedorismo, o surgimento de novas ideias, a melhora em termos de autoconfiança, situações essas que apontam certamente para mudanças muito benéficas nos campos profissional e pessoal.

As falas que seguem evidenciam a conformação desse quadro de maneira bastante clara:

Super dinâmicas as aulas foram maravilhosas, ricas, com linguagem clara, simplesmente maravilhosa. Amei as aulas. Muito grata (Girassol, 2018).

Gostei. Foi interessante, muito produtiva para o meu negócio (Terra, 2018).

Amei o módulo, pois tive bastante aprendizagem. Comecei a entender sobre o que realmente é empreender (Lua, 2018).

Em primeiro lugar, deixo aqui meus agradecimentos pela oportunidade [...] Com essa oportunidade, descobri como vinha trabalhando errado e, por esse motivo, nunca via meu lucro. Hoje, já estou disposta a mudar a maneira de trabalhar e tenho novos projetos tanto na empresa como na comunidade. Agora, saio daqui com uma visão maior sobre empreendedorismo (Verbena, 2018).

Hoje, eu me sinto poderosa e vou voltar a estudar. A aula de hoje me deixou muito motivada (Verbena, 2018).

Interessante pontuar aqui que essa avaliação positiva em relação ao Programa também foi corroborada por meio da aplicação de um questionário que incorporava questões formuladas com base na escala de Likert, a qual se constitui em um expediente muito válido e adequado para aferir a opinião, a atitude e a percepção de indivíduos em relação a um determinado tema.

Nessa medida, as alunas foram apresentadas a algumas afirmações e solicitou-se que elas indicassem o grau de concordância ou discordância com essas afirmações, tendo como pano de fundo o seguinte gradiente de respostas: discordo totalmente, discordo, nem concordo nem discordo, concordo e concordo totalmente. Enfatize-se que a utilização dessa escala permitiu que fosse mensurado o grau de satisfação das alunas com afirmações positivas sobre alguns quesitos que se prestam conjuntamente a fornecer pistas interessantes acerca da qualidade dos módulos que foram ministrados no âmbito do Programa em foco.

Destarte, ao explorar as informações presentes na Tabela 2, é possível asseverar que as empreendedoras manifestaram um altíssimo nível de satisfação no que diz respeito aos três módulos do Programa. Como se pode constatar, para a esmagadora maioria das situações nela contempladas, contabiliza-se graus de satisfação que superam o patamar de 90%, sendo a única situação que foge desse padrão aquela que foi aferida para o quesito material didático utilizado no primeiro módulo, situação essa que, de alguma maneira, sugere a existência de espaço para a incorporação de medidas que visem melhorias e/ou aperfeiçoamentos.

Avançando ainda mais na interpretação das informações contidas na Tabela 2, convém admitir que a avaliação positiva do conteúdo apresentado, bem como da clareza na sua apresentação, sugere que o Programa foi muito bem-sucedido no que tange ao atendimento das necessidades das pessoas que integram o seu público-alvo, sendo os temas explorados de forma clara e objetiva, com o auxílio de um material didático adequado que contribuiu para o aprendizado das alunas, nas etapas 2 e 3, e contando com uma equipe de formadores(as) que se mostrou competente e que buscou estabelecer bons vínculos interpessoais, de modo a favorecer a criação de um ambiente propício ao aprendizado e à troca de experiências.

A conformação dessa atmosfera tão salutar pode ser percebida nos depoimentos a seguir:

O curso foi maravilhoso. É uma pena que tenha acabado tão rápido. Só tenho a agradecer pela oportunidade de estar no projeto (Sol, 2018).

Amei todos os módulos, pois cada um proporcionou uma experiência maravilhosa com todos os professores. Quero agradecer a todos por essa oportunidade. Já estou com saudades. Beijos e obrigada! (Lua, 2018).

Tabela 2 - Grau de satisfação das empreendedoras com os três módulos de formação do Programa*

Quesitos avaliados	Módulo 1	Módulo 2	Módulo 3
Conteúdo apresentado	92	99	100
Clareza na apresentação do conteúdo	100	98	100
Material didático	85	97	100
Qualidade da equipe	92	97	100
Relacionamento com o grupo	100	100	100
Esclarecimento de dúvidas	100	100	96

Fonte: Programa MAE.

(*) Os números que constam na tabela se referem aos percentuais que foram obtidos a partir das respostas das alunas que indicaram “concordar” e/ou “concordar totalmente” com as perguntas positivas sobre os quesitos listados.

Uma explicação plausível para que na etapa 1 se tenha apurado para o quesito material didático um grau de satisfação abaixo daquele que foi medido nos módulos subsequentes encontra guarida no fato de não ter sido desenhado levando em conta especificamente as peculiaridades das mulheres-alvo do Programa, mas sim consideradas as características do público empreendedor em geral, que é a prática recorrente quando se lança mão da metodologia confeccionada pelo SEBRAE.

A fala de uma das alunas é categórica no sentido de explicitar os embaraços e/ou as dificuldades que elas tiveram para entender a linguagem e a forma de apresentação dos conteúdos presentes no material didático utilizado no módulo 1. Segundo o relato dela:

A aula foi maravilhosa. A professora nos ensinou de uma forma totalmente dinâmica que se fôssemos nos guiar pela apostila com certeza teríamos bastante dificuldade (sic) (Sol, 2018).

6.4 SÍNTESE DAS REPERCUSSÕES DO PROGRAMA NOS EMPREENDIMENTOS FEMININOS

Indubitavelmente, o Programa em tela trouxe um conjunto de repercussões para os empreendimentos liderados pelas mulheres que dele participaram. De modo mais preciso, ele ajudou a impulsionar a criação de 8 negócios inovadores, ao tempo em que deu voz às 9 mulheres que estavam à frente dessas iniciativas³. Tal como pode ser visto no Quadro 3, tais iniciativas estavam inscritas em um leque relativamente variado de setores, a exemplo do de beleza, passando pela área de alimentação, e contemplando também os serviços sociais, e possuíam um traço marcante que era o forte compromisso de gerar impacto social e ambiental, condição essa que estava em perfeita sintonia com os propósitos do aludido Programa.

De uma forma geral, pode-se, a partir das informações que estão consolidadas no Quadro 4, argumentar que os resultados do Programa são bastante sugestivos no sentido de indicar que ele reverberou de modo positivo nos negócios das empreendedoras que por ele foram acolhidas, fazendo, inclusive, com que tivessem êxito do ponto de vista da captação de investimentos e da geração de receita. Exemplos concretos da conformação desse quadro promissor podem ser perfeitamente admitidos para algumas iniciativas, como, por exemplo, a "Lei das Marias" e LN Raíces. No caso da primeira, ela foi monetizada e obteve reconhecimento em eventos do setor no qual atua. Já a segunda, por seu turno, conseguiu atrair investimentos para impulsionar seu crescimento. Apesar dessa atmosfera positiva ser uma realidade, ela não se apresenta de maneira dominante para todos os negócios das empreendedoras. Isso porque, há alguns outros projetos, como o "Projeto Florescer" e o "Gospel Net", que ainda enfrentam desafios para sair do papel e necessitam de mais apoio para se consolidarem. Essa é uma prova eloquente de que as alunas do Programa ainda não deixaram de padecer com o enfrentamento de desafios que obstam a transformação dos seus projetos de empreendedorismos em negócios que se podem qualificar de bem-sucedidos. Via de regra, a escassez de recursos financeiros, aliada e/ou conjugada aos óbices com os quais se deparam para encontrar parceiros, bem como a falta de conhecimentos e capacitação em áreas específicas, conformam uma teia de obstáculos que as mulheres empreendedoras de baixa renda enfrentam e que dificultam o florescimento das suas iniciativas.

³ Embora, no âmbito do Programa, tenha sido feita a seleção de 15 mulheres, nem todas permaneceram até o final da sua terceira etapa. No total, foram contabilizados 6 afastamentos, cujas motivações estão relacionadas à questão de morte e doença, bem como a questões de foro íntimo. Das 9 mulheres que participaram integralmente das 3 etapas mencionadas, 2 eram mãe e filha e lideravam o mesmo empreendimento.

Quadro 3 - Empreendedoras e seus negócios de impacto

Nome	Iniciativa	Descrição/ impacto na comunidade
Lavanda e Lótus	Lei das Marias	Organização social voltada para o acolhimento de mulheres em situação de violência doméstica e familiar, para o fortalecimento de sua resiliência e diminuição da violência contra elas
Rosa	LN Raízes Cosméticos	Desenvolvimento de produto capilar fitoterápico. Tem como impacto o compartilhamento do espaço e a realização das capacitações para a comunidade nas áreas de meio ambiente, saúde e bem-estar
Violeta	Mini shopping de revendedoras	Espaço compartilhado de vendas de produtos Boticário, Natura e Avon que possibilita a ampliação da quantidade de revendedoras, a capacitação das mulheres da comunidade para trabalhar com cosméticos
Girassol	Projeto Florescer	Serviço de banca escolar que mobiliza as crianças e a comunidade para questões ambientais como o desperdício de alimentos mantem uma pequena lanchonete
Tulipa	Gospel Net	Provedor de acesso à internet que proporciona curso de informática e de manutenção de computadores para jovens da comunidade
Orquídea	Solida Neu	Salão de beleza na comunidade, com preço acessível e serviço de qualidade que pretende atender mulheres do bairro da Santa Cruz, que vivem em situação de vulnerabilidade, com serviços de beleza
Margarida	Deixa que eu resolvo	Central de serviços para intermediação e contratação de profissionais que atuam resolvendo pequenos, médios e grandes reparos, oriundos do bairro da Felicidade -Paripe, com prestação de serviços residenciais e empresariais de instalações, reparos, organização e limpeza
Verbena	Restaurante Tia Sônia	Restaurante de comida a quilo que realiza oficinas para moradores sobre aproveitamento integral dos alimentos, produção de geleias artesanais, produção de pizza, utilização de PANCs (Plantas alimentícias não convencionais) na culinária regional, produção de horta comunitária, construção da farmácia viva, com geração de emprego e renda para a região

Fonte: Programa MAE.

Quadro 4 - Status dos negócios no final do módulo 3 do Programa

Negócios	Status
Lei das Marias	Projeto foi monetizado como produto B2B. Já comercializava camisetas e canecas com logomarca própria. Ganhou a batalha de <i>pitches</i> do ENETECS em novembro de 2019
LN Raízes	Empreendedora conseguiu um investidor anjo
Mini <i>shopping</i> de revendedoras	Empreendedora conseguiu espaço para montar o negócio e aguardava investidores. Conseguiu viabilizar com a Natura a ideia de um <i>stand</i> sensorial para deficientes visuais
Projeto Florescer	Apesar da formatação do projeto ele não tinha avançado para uma fase de implementação até o fim do curso. A empreendedora decidiu cursar Pedagogia
Gospel Net	O projeto buscava parceiros para espaço físico
SolidaNeu	O Plano de negócios foi apresentado e aguardava a realização da Feira de Negócios para dar seguimento ao projeto
Deixa que eu resolvo	Estava aguardando finalização do aplicativo
Restaurante da Tia Sônia	O Plano de negócios foi apresentado e aguardava a realização da Feira de Negócios para dar seguimento ao projeto

Fonte: Programa MAE.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os achados deste estudo apontam, de uma forma geral, que o Programa MAE provocou impacto na formação e viabilização de negócios de mulheres da RMS, se constituindo, portanto, em uma iniciativa exitosa, que foi edificada com base em uma estrutura curricular e metodologias aplicadas que se mostraram eficazes, notadamente o uso de mentorias e oficinas práticas, para capacitar as empreendedoras tanto em competências técnicas quanto em habilidades socioemocionais (as chamadas *soft skills*), as quais são importantíssimas, especialmente quando se pensa na sustentabilidade dos referidos negócios no decorrer do tempo.

Também se constatou por meio deste empreendimento investigativo que, em que pese as restrições de recursos de todas as ordens e as barreiras culturais com as quais se deparam as mulheres empreendedoras de estratos sociais menos abastados do ponto de vista da renda, o Programa MAE foi capaz de fomentar a criação e o fortalecimento dos negócios liderados pelas alunas que estavam a ele vinculados, os quais, nunca é demais ressaltar, se distinguem por possuir potencial em termos de impacto social e econômico. Outro aspecto do programa que merece ser destacado foi a abordagem em rede que nele foi privilegiada, a qual permitiu a conexão de empresárias experientes com as mulheres que se constituíam no seu público-alvo, fato esse que, não há como negar, se revelou um diferencial para promover apoio contínuo e troca de experiências.

Embora se possa fazer essa leitura positiva, de caráter mais geral, em relação às reverberações ocasionadas pelo programa em questão, não se pode deixar de comentar que foi identificada a necessidade de que nele sejam procedidos alguns ajustes metodológicos, especialmente no que respeita à ampliação da carga horária destinada à elaboração de planos de negócios e à utilização de material didático, tornando-os mais aderentes e harmonizados com o perfil das participantes. Além disso, também se constituíram em pontos de atenção que precisam ser analisados e endereçados em edições vindouras do Programa MAE, dado que são cruciais para garantir a sua boa e plena execução, algumas questões que dizem respeito à formalização dos empreendimentos e à preparação para eventos como rodadas de negócios.

Em função de tudo o que foi dito até aqui, parece absolutamente pertinente concluir que, de fato, o empreendedorismo feminino se constitui em uma potente ferramenta para fomentar processos de transformações sociais, notadamente em esferas marcadas por situações de fragilidade socioeconômica. É exatamente por conta disso que aqui se defende que iniciativas como essa que se avaliou, a do Programa MAE, para ter impacto maximizado, exige que se faça acompanhar de esforços no sentido de promover o seu monitoramento de modo contínuo, favorecendo o seu aprimoramento e replicação. Acredita-se que trilhar esse caminho seja a melhor maneira não apenas para fortalecer empreendimentos congêneres, mas também para favorecer a edificação de contextos sociais mais inclusivos e equitativos.

Artigo submetido para avaliação em 05/12/2024 e aceito para publicação em 19/02/2025

REFERÊNCIAS

AMORIM, R. O.; BATISTA, L. E. Empreendedorismo feminino: razão do empreendimento. **Núcleo de Pesquisa da Finan**, v. 3, n. 3, 2011.

AUDRETSCH, D. Entrepreneurship capital and economic growth. **Oxford Review of Economic Policy**, v. 23, n. 1, p. 63-78, 2007.

BARNETT, R. C. Preface: Women and work: where are we, where did we come from, and where are we going? **Journal of Social Issues**, v. 60, n. 4, p. 667-674, 2004.

CERQUEIRA, H. E. A. da G. PAULA, J. A. de; ALBUQUERQUE, E da M. E. Teoria Econômica, Empresários e Metamorfoses na Empresa Industrial. Belo Horizonte: CEDEPLAR/FACE/UFMG, 2000.

DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

ECKHARDT, Jon; SHANE, Scott. Opportunities and entrepreneurship. **Journal of Management**, v. 29, n. 3, p. 333-349, 2003.

FILION, L. J. Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos, porém complementares. **Revista de Administração de Empresas**, v. 7, n. 3, jul./set. 2000.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 34, n. 2, p. 5-28, abr./jun. 1999.

FRIEDMANN, John. Empoderamento: a política de desenvolvimento alternativo. John Wiley & Filhos, 1992.

GARDEY, D. Perspectivas históricas. In: MARUANI, M.; HIRATA, H. (Orgs.). **As novas fronteiras da desigualdade: homens e mulheres no mercado de trabalho**. São Paulo: Senac, 2003.

GARTNER, W. B. A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. **The Academy of Management Review**, v. 10, n. 4, p. 696-706, 1985.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM). **Empreendedorismo no Brasil**. Relatório Executivo, 2017.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM). **Empreendedorismo no Brasil**. Relatório Executivo, 2018.

HARIRCHI, G.; ASTRÖM, F. Entrepreneurship: Exploring the Knowledge base. **Research Policy**, v. 41, p. 1154-1181, 2012.

JABLONSKI, B. **Até que a vida nos separe**. Rio de Janeiro: Agir, 1996.

JULIEN, P. A. **Empreendedorismo regional e a economia do conhecimento**. Tradução de Maria Freire Ferreira Salvador. São Paulo: Saraiva, 2010.

KIRZNER, M. I. **Competition and Entrepreneurship**. London: The University of Chicago Press, 1973.

LAGES, Sônia Regina Corrêa. Desafios do Empreendedorismo Feminino: Uma reflexão sobre as dificuldades das mulheres pobres na condução de projetos geradores de renda. **Revista Estação Científica**, Juiz de Fora, Edição 00, jul. 2005.

LANDSTROM, Hans; HARIRCHI, Gouya; ASTROM, Fredrik. Empreendedorismo: Explorando a base de conhecimento. **Política de Pesquisa**, v. 41, n. 7, p. 1154-1181, 2012.

LANDSTROM, Hans; BENNER, Mats. **Pesquisa em empreendedorismo**: uma história da migração acadêmica. Fundamentos históricos da pesquisa em empreendedorismo, p. 15-45, 2010.

MACHADO, Hilka V. *et al.* Mulheres empreendedoras: Retrospectiva e Perspectivas de Estudos. **Encontro Nacional de Pós-graduação em Administração ENANPAD**, Rio de Janeiro, 2010. CD-ROM.

MARTINELLI, A. Entrepreneurship and Management. In: SMELSER, N. J.; SWEDBERG, R. (Ed.). **The Handbook of Economic Sociology**. Princeton: Princeton University, 1994.

MCGOWAN, Pauric *et al.* Female entrepreneurship and the management of business and domestic roles: Motivations, expectations and realities. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 24, n. 1-2, p. 53-72, 2012.

PÉREZ-LÓPEZ, M. C., GONZÁLEZ-LÓPEZ, M. J., RODRÍGUEZ-ARIZA, L. Competencies for entrepreneurship as a career option in a challenging employment environment. **Career Development International**, v. 21, n. 3, p. 214- 229, 2016.

PIKE, Andy; RODRÍGUEZ-POSE, Andrés; TOMANEY, John (Ed.). **Manual de desenvolvimento local e regional**. Routledge, 2010.

PROBST, E. R. **A Evolução da Mulher no Mercado de Trabalho**. Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Instituto Catarinense e Pós-Graduação – ICPG, Criciúma, Santa Catarina, 2003.

RICHARDSON, R. J; RODRIGUES, L. A. R. R. Investigação e Intervenção na Gestão Escolar / Metodologia do Trabalho Científico. In: **Curso de Especialização em Gestão e Avaliação da Educação Pública**. Módulo III. Recife, 2013.

ROCHA-COUTINHO, M. L. Quando o executivo é uma “dama”: a mulher, a carreira e as relações familiares. In: CARNEIRO, T. F. (Org.). **Família e casal: arranjos e demandas contemporâneas**. Rio de Janeiro: Editora PUCRio/Loyola, 2003. p. 57-77

SEBRAE RS. **Empreendedorismo como meio de desenvolvimento local**. Disponível em: <https://sebraers.com.br/cidade-empreadedora/empreendedorismo-como-meio-de-desenvolvimento-local/>. Acesso em: 13 set. 2021.

SACHS, I. **Inclusão social pelo trabalho: desenvolvimento humano, trabalho decente e o futuro dos empreendedores de pequeno porte no Brasil**. Rio de Janeiro: Garamond, 2003.

SHANE, Scott; VENKATARAMAN, Sankaran. A promessa do empreendedorismo como campo de pesquisa. **Academia de Revisão Gerencial**, v. 1, p. 217-226, 2000.

SCHUMPETER, J.A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juros e o ciclo econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

STEVENSON, H. H; JARILLO, C. J. A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management,” **Strategic Management Journal**, v. 11, 1990, p. 17-27.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. 18. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

VERGA, E.; SOARES DA SILVA, L. F. Empreendedorismo: evolução histórica, definições e abordagens. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 3, n. 3, p. 3-30, 2014.