



## PROJETOS MUNICIPAIS DE INTRAEMPREENDEDORISMO: A PARTICIPAÇÃO DE MULHERES NO PRÊMIO SEBRAE PREFEITO EMPREENDEDOR

### MUNICIPAL INTRA-ENTERPRISE PROJECTS: THE PARTICIPATION OF WOMEN IN THE SEBRAE PREFEITO ENTREPRENEUR AWARD



**Flávia Maria da Silva**

Doutoranda em Administração no Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Nove de Julho (UNINOVE). Mestre em Ensino de Ciências Sociais, Humanas e da Natureza, pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).

[flavia.andira@uni9.edu.br](mailto:flavia.andira@uni9.edu.br)



**Vânia Maria Jorge Nassif**

Pesquisadora com Bolsa de Produtividade do CNPq; Pesquisadora da FAPESP; Doutora pela Fundação Getúlio Vargas (FGV EAESP) em Estratégia e Empreendedorismo; Professora do Programa de Pós-graduação em Administração (PPGA/Mestrado e Doutorado) da Universidade Nove de Julho (UNINOVE).

[vania.nassif@gmail.com](mailto:vania.nassif@gmail.com)



**Luis Eduardo Brandão Paiva**

Pós-Doutorando em Administração no Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Nove de Julho (UNINOVE). Doutor em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará.

[edubrandas@gmail.com](mailto:edubrandas@gmail.com)



**Daniele da Silva**

Mestranda em Administração no Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Nove de Julho (UNINOVE).

[daniele.ds@uni9.edu.br](mailto:daniele.ds@uni9.edu.br)

#### Resumo

O objetivo deste artigo é analisar as dificuldades vivenciadas por mulheres intraempreendedoras participantes do Projeto “Prêmio Sebrae Prefeito Empreendedor”. Trata-se de um projeto que se encontra na XI Edição, aberto em nível nacional, cuja proposta é a de incentivar e reconhecer gestores municipais que adotam políticas públicas voltadas para o empreendedorismo e desenvolvimento local, econômico e social. Além disso, esta pesquisa é classificada como qualitativa e utiliza o método documental para coleta e análise de dados. Os documentos foram coletados no site do SEBRAE, em seção específica e analisados os projetos de seis mulheres prefeitas premiadas em nível nacional. Os achados deste artigo evidenciam as principais dificuldades de ordem social, econômica, voltadas a sua posição política, tais como questões políticas, burocráticas, educacionais e de recursos. A pesquisa contribui para ampliar o debate e a reflexão sobre a inclusão das mulheres no intraempreendedorismo público e na política, abrindo caminhos para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária. Como implicações práticas, a inclusão e os benefícios podem servir de incentivo para que outras prefeitas implementem seus projetos contribuindo assim, com a sociedade, além de indicar caminhos para superar as dificuldades durante a execução de futuros projetos.

**Palavras-chave:** Intraempreendedorismo feminino. Gestoras municipais. Prefeitas. Prêmio Sebrae Prefeito Empreendedor. Projetos.

#### Abstract

The purpose of this article is to analyze the difficulties experienced by female intrapreneurs participating in the Sebrae Prefeito Entrepreneur Award project. This project is currently in its 11th edition and is open nationwide, aiming to encourage and recognize municipal managers who adopt public policies focused on entrepreneurship and local economic and social development. Additionally, this research is classified as qualitative and utilizes the documentary method for data collection and analysis. The documents were collected from the SEBRAE website, specifically from a dedicated section, and the projects of six nationally awarded female mayors were analyzed. The findings of this article highlight the main difficulties of a social and economic nature, related to their political position, such as political, bureaucratic, educational, and resource-related issues. The research contributes to expanding the debate and reflection on the inclusion of women in public intrapreneurship and politics, paving the way for the construction of a more just and equal society. As practical implications, inclusion and benefits can serve as an incentive for other mayors to implement their projects, thus contributing to society, as well as indicating ways to overcome difficulties during the execution of future projects.

**Keywords:** Female intrapreneurship. Municipal managers. Mayoresses. Public management. Sebrae mayor entrepreneur award. Projects.

#### Cite como

*American Psychological Association (APA)*

Silva, F. M., Nassif, V. M. J., Paiva, L. E. B., & Silva, D. (maio/ago.). Projetos municipais de intraempreendedorismo: a participação de mulheres no prêmio Sebrae prefeito empreendedor. *Revista de Gestão e Projetos (GeP)*, 14(2), 128-156.

<https://doi.org/10.5585/gep.v14i2.24567>

## 1 Introdução

O empreendedorismo feminino no setor público é um tema cada vez mais relevante e atual, especialmente em um cenário no qual a presença de mulheres em cargos de liderança e gestão é ainda limitada. Estudos evidenciaram que as prefeitas podem usar seu papel de intraempreendedoras para promover mudanças, defendendo projetos inovadores dentro do município (Hansson, 2019), pois são mais propensas a adotar práticas de empreendedorismo municipal. Isso provavelmente se deve às suas experiências de gênero e às suas motivações para abordar questões sociais em suas comunidades (Li & Zhang, 2019). A propensão para adotar projetos inovadores e apoiar a implementação de novas iniciativas em seus municípios proporciona o aumento do desempenho e da eficácia organizacional (Narain & Thomas, 2018).

Além disso, é importante ressaltar que o gerenciamento de projetos desempenha um papel fundamental na viabilização dos serviços públicos. Ele não apenas impulsiona a visibilidade e a efetividade da gestão pública, mas também proporciona maior capacidade de adaptação diante das adversidades enfrentadas por organizações, sejam elas do setor privado ou público (Dalcher, 2022). Isso pode levar a melhores resultados, promovendo transparência, rastreabilidade e responsabilidade, elementos que favorecem o desenvolvimento do intraempreendedorismo (Lago Alves, Oliveira, & Gurgel, 2021).

O intraempreendedorismo surge como um poderoso processo para prefeitas que buscam fomentar a inovação e a eficiência nesse contexto. Prefeitas identificadas como intraempreendedoras no setor público têm o potencial de criar soluções inovadoras e criativas para desafios complexos, bem como promover a inclusão e a diversidade, fortalecer a governança e a participação cidadã na gestão pública e, ainda, estimular a colaboração entre diferentes áreas e setores da administração pública (Faling, Biesbroek, & Karlsson-Vinkhuyzen, 2018).

Considerando essas reflexões, destaca-se a importância do Prêmio Sebrae Prefeito Empreendedor (PSPE), que busca abranger prefeitos de todos os municípios brasileiros, administradores do Distrito Federal e Fernando de Noronha. Esse prêmio é um reconhecimento concedido a prefeitos(as) que promovem, por meio desta iniciativa, o desenvolvimento econômico em suas cidades, ao implantar políticas públicas que incentivam a geração de emprego e renda, através de empreendedorismo e inovação. O prêmio é uma iniciativa do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), em parceria com a

Confederação Nacional de Municípios (CNM), ao destacar a importância do empreendedorismo para o desenvolvimento local e nacional (SEBRAE, 2021).

Os projetos inscritos no prêmio são essenciais para viabilizar a prestação de serviços públicos em diversas áreas, contemplando setores como agronegócio, comércio, indústria, serviços, turismo e muitos outros. Ao estarem fundamentados na Lei Geral da Micro e Pequena Empresa, na Lei da Liberdade Econômica e nos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), esses projetos garantem uma abordagem alinhada com diretrizes legais e metas globais, promovendo uma gestão pública mais eficiente e sustentável.

O prêmio em questão representa uma iniciativa relevante ao estimular e reconhecer o intraempreendedorismo como um processo de fundamental importância para o fomento do desenvolvimento econômico e social das cidades brasileiras. Ao impulsionar o empreendedorismo e a inovação nessas áreas, os projetos contribuem, diretamente, para o fortalecimento da economia local, a geração de empregos e a melhoria da qualidade de vida da população. Dessa forma, reconhecer e valorizar iniciativas como essas, por meio desses projetos, é fundamental para fortalecer o progresso e o desenvolvimento de uma comunidade ou região, não obstante serem de difícil execução, por diferentes fatores. Nesse contexto, este estudo tem como objetivo analisar as dificuldades vivenciadas por mulheres intraempreendedoras participantes do Projeto “Prêmio Sebrae Prefeito Empreendedor”.

Esta pesquisa justifica-se pela necessidade de compreender o impacto dos projetos liderados por prefeitas mulheres na sociedade. A iniciativa visa promover reflexões sobre a relevância desses projetos empreendedores no setor público, enfatizando a contribuição das mulheres na gestão pública e seu potencial intraempreendedor. A investigação busca enriquecer o conhecimento acadêmico ao identificar as habilidades intraempreendedoras das mulheres prefeitas e o impacto positivo que elas podem gerar na governança pública. Essa análise pode proporcionar uma compreensão mais profunda dos benefícios da diversidade de gênero no poder político e da importância de promover a participação feminina em cargos de liderança.

Além da presente introdução, esta pesquisa apresenta uma fundamentação teórica sobre a participação feminina na política, o intraempreendedorismo no setor público e o “Prêmio Prefeito Empreendedor” promovido pelo SEBRAE. Em seguida, são abordados os procedimentos metodológicos do estudo, a análise e discussão dos resultados e, por fim, as considerações finais, que incluem as principais contribuições do estudo, bem como as limitações e sugestões para futuras pesquisas sobre o tema.

## 2 Fundamentação teórica

Esta seção discute a participação feminina na política com foco nas características das mulheres nesse cargo, que vêm ganhando reconhecimento crescente. Em seguida, são exploradas as abordagens e características do intraempreendedorismo no setor público. Posteriormente, é destacado o Prêmio Sebrae Prefeito Empreendedor (PSPE), apresentando as categorias e os projetos contemplados por esse prêmio.

### 2.1 A participação feminina na política

O setor público tem sido deixado à margem dos estudos em relação ao empreendedorismo e intraempreendedorismo (Kamil, Robert, & Rahman, 2022; Neto, Emmendoerfer, & Corrêa, 2021), devido as suas características peculiares, tais como excesso de burocracia, estabilidade dos servidores, rivais políticos atuando como subordinados, limitações legais que impedem a inovação, orçamentos restritos e pressão popular por serviços públicos prestados de qualquer condição orçamentária. Esse cenário representa um desafio para os gestores públicos, independentemente de gênero, idade, experiência política ou posição político-partidária. No entanto, quando o gestor é uma mulher, os desafios e barreiras são maximizados, conforme apontado no estudo de Ribeiro (2021).

A partir dos movimentos feministas, juntamente com outros movimentos sociais dos anos de 1960, iniciou-se o processo de questionamento da ausência de mulheres nos espaços públicos. Apesar de representarem metade da população, as mulheres ainda enfrentam dificuldades para assumir posições de liderança política (Casimiro, Kreuz, & Viana, 2020). Os dados oficiais da Organização das Nações Unidas (ONU, 2020) indicam um aumento na participação política de mulheres em cargos de prefeitas no país. No entanto, ainda estão muito aquém dos objetivos de igualdade de gênero propostos por governos e órgãos internacionais.

A participação das mulheres em cargos políticos é um tema cada vez mais relevante na atualidade, ainda assim, elas enfrentam desafios na busca pela igualdade de gênero, especialmente quando se trata de cargos de liderança política (Dos Santos & Thome, 2020). A participação das mulheres na política é uma luta constante em todo o mundo, cujos dados da União Interparlamentar (2023) revelam que apenas 24,9% dos parlamentares são mulheres. No Brasil, a representação feminina na Câmara dos Deputados é de apenas 15% e no Senado é de 16%. Embora as mulheres representem 52% da população brasileira, a participação delas na esfera municipal demonstra essa disparidade ao confirmar que apenas 13% dos municípios são

governados por prefeitas, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2021).

Mesmo com o crescimento da participação feminina na política, nos últimos anos, ainda há um baixo número de mulheres ocupando cargos eletivos. Isso se deve às diversas barreiras derivadas de aspectos das instituições políticas do país, conforme apontado por Brianezi e Araujo (2017). A baixa representação das mulheres na política é resultado de fatores multivariados. As barreiras enfrentadas por elas na busca por cargos políticos incluem regras eleitorais que priorizam os candidatos em vez da representatividade de gênero, nomeações descentralizadas e fragmentadas nos partidos políticos, campanhas eleitorais dispendiosas e desgastantes, desigualdade no acesso ao tempo de televisão para as candidatas e o custo das eleições, o que agrava suas dificuldades (Dos Santos & Thome, 2020).

De acordo com Vieira, Monteiro, Carrieri, Guerra e Brant (2019), as prefeitas enfrentam desafios significativos, sendo um dos principais obstáculos a falta de apoio político e financeiro em comparação aos prefeitos homens. Essa disparidade frequentemente resulta em recursos limitados disponíveis para a implementação de projetos e ações que poderiam beneficiar suas comunidades. Além disso, as prefeitas enfrentam preconceitos e estereótipos de gênero que podem impactar, negativamente, sua capacidade de exercer liderança e influência de forma efetiva.

O baixo número de mulheres em cargos de gestão no setor público, não impediu a demanda por reformas no aparelho do Estado entre as décadas de 1980 e 1990, buscando melhorar a gestão pública e oferecer serviços de melhor qualidade à população (Souza, Paiva Junior, & Lira, 2011). Não obstante a pouca representatividade, as mulheres em cargos eletivos conseguiram aprovar legislação sobre questões de direitos das mulheres por meio de uma bancada feminina no Congresso Nacional (Brianezi & Araujo, 2017).

As evidências identificadas sobre as dificuldades enfrentadas pelas mulheres em cargos públicos precisam ir além da gestão efetiva das prefeituras e reforçar sua posição de liderança, investindo esforços psicológicos e emocionais para engajar subordinados e liderar equipes de gestão, a fim de promover ações empreendedoras e intraempreendedoras nos municípios (Andrade & Pinto, 2020). Um exemplo de superação desses desafios é o PSPE, objeto de análise nesta pesquisa.

## 2.2 *Intraempreendedorismo no setor público*

Nesta pesquisa, considera-se o contexto de atuação tanto dos prefeitos como das prefeitas como um processo intraempreendedor. Entretanto, adota-se o termo Prefeito Empreendedor – com a finalidade de acompanhar a terminologia usada no PSPE. Além disso, cabe reforçar que o intraempreendedorismo representa a disposição e o engajamento de um funcionário para alcançar sua visão empreendedora (Mustafa, Saleem, & Dost, 2021). Esse processo apresenta diferentes níveis e dimensões, e muitos estudos se concentram na investigação do comportamento intraempreendedor.

Assim, consideramos que o conceito de intraempreendedorismo é compreendido como um processo no qual mulheres empreendedoras ocupando cargos públicos, em particular o de prefeitas, reconhecem e exploram oportunidades. Esse processo envolve a aplicação de inovação, proatividade e disposição para assumir riscos, com o objetivo de criar desafios, processos e serviços no âmbito do setor público (Neesen, Caniëls, Vos, & De Jong, 2019). Este conceito amplia a compreensão sobre o papel das mulheres na liderança municipal, enfatizando sua capacidade de promover ações empreendedoras e inovadoras (Alpeza & Krtalic, 2019). O estudo do intraempreendedorismo feminino em cargos de prefeitas ainda é pouco explorado, tornando-se necessário aprofundar a análise desse fenômeno associado aos estudos de liderança.

Há um consenso na literatura de que o intraempreendedorismo deriva dos mesmos elementos e fatores presentes do empreendedorismo, ainda que alguns trabalhos utilizem ambas as terminologias quando investigam a ação empreendedora de colaboradores que não são autônomos, mas subordinados a algum tipo de organização (Blanka, 2019). Entretanto, a literatura evidencia que empreendedores e intraempreendedores apresentam comportamentos distintos, especialmente no que diz respeito aos recursos disponíveis. Enquanto os empreendedores utilizam seus próprios capitais financeiros, sociais e humanos para assumir riscos e desenvolver novos produtos e serviços, os intraempreendedores contam com os recursos da empresa, como fundos, para esse propósito (Huang, Lin, & Hsi, 2021).

As pesquisas têm se dedicado a compreender o fenômeno do intraempreendedorismo em diversos contextos. González e Lombardero (2018) analisam as práticas de intraempreendedorismo feminino em governos locais e suas implicações para a gestão pública. Estes autores afirmam que o intraempreendedorismo desempenha um papel fundamental para prefeitas que buscam promover a inovação e a eficiência na gestão pública. Ao incentivar a

colaboração entre diferentes áreas e setores da administração pública, ele cria um ambiente propício para o surgimento de soluções inovadoras e criativas para problemas complexos, além de contribuir para a promoção da inclusão e diversidade, fortalecendo a governança e estimulando a participação cidadã na gestão pública (González-Serrano, González-García, & Pérez-Campos, 2018).

Isla et al. (2019) comparam os fatores que influenciam a disposição para assumir riscos e inovar dentro de uma organização para homens e mulheres no setor público. Além disso, Joaquim et al. (2020) abordam o papel das mulheres líderes na promoção do intraempreendedorismo e da inovação, discutindo estratégias para incentivar a liderança feminina e o intraempreendedorismo nas organizações públicas. Enquanto Kumar e Parveen (2021) avaliam os fatores que auxiliam na viabilização do comportamento intraempreendedor, Biju e Pathak (2021) identificam os desafios que mulheres líderes enfrentam em seus papéis intraempreendedores.

A literatura reconhece que o setor público apresenta desafios específicos para as mulheres que buscam desenvolver seu intraempreendedorismo, as estruturas hierárquicas rígidas, a cultura organizacional conservadora e a falta de incentivos para a inovação são apenas alguns exemplos (Neto et al., 2021). Existem oportunidades para mulheres intraempreendedoras no setor público, devido à diversidade e complexidade dos problemas enfrentados nesse contexto, que oferecem espaço para a criatividade e a inovação (Kamil et al., 2022). O setor público tem potencial para impactar positivamente a vida de milhões de pessoas. Desempenha um papel fundamental na geração de valor público, por meio de melhorias nos processos e na contribuição para atender às demandas sociais (Neto et al., 2021).

O intraempreendedorismo feminino no setor público tem um potencial significativo para gerar mudanças significativas na forma como as organizações públicas funcionam, promovendo a inovação, a eficiência e a efetividade dos serviços prestados (Joaquim et al., 2020). Essa abordagem traz novas perspectivas e estratégias para a gestão pública, impulsionando a melhoria contínua e a adaptação das demandas e desafios do contexto atual. Para fortalecer o intraempreendedorismo feminino, é fundamental a adoção de políticas e práticas que incentivem a igualdade de gênero, a diversidade e a inclusão nas organizações públicas (Isla et al., 2019). Ao fornecer recursos e suporte adequados, é possível criar um ambiente propício ao desenvolvimento de ideias e projetos inovadores liderados por mulheres, ampliando as oportunidades de participação e contribuição feminina no setor público.

A partir do que foi abordado, o intraempreendedorismo feminino se destaca como uma estratégia essencial para impulsionar o progresso, a equidade e a eficácia do setor público, trazendo benefícios significativos tanto para as mulheres líderes quanto para a sociedade como um todo (Olarewaju & Fernando, 2021). Esses aspectos positivos evidenciam a importância de promover e incentivar a participação ativa das mulheres em cargos de liderança, estimulando a inovação, a resolução de problemas complexos e a promoção da igualdade de oportunidades (Pelet, 2018). Ao valorizar e apoiar o intraempreendedorismo feminino, é possível impulsionar o desenvolvimento socioeconômico, fortalecer a governança pública e criar um ambiente mais inclusivo e equitativo para todos (Joaquim et al., 2020; Isla et al., 2019).

Destaca-se, portanto, que o intraempreendedorismo feminino no setor público é uma importante condição para enfrentar os desafios do século XXI, como as mudanças climáticas, a desigualdade social e a inovação tecnológica, e promover o desenvolvimento sustentável e inclusivo (Suarez-Gonzalez, 2017). Trata-se de um tema que merece atenção e investimento. As mulheres intraempreendedoras têm o potencial de transformar a forma como o setor público funciona, criando soluções inovadoras e impactando positivamente a vida das pessoas. No entanto, é necessário que as lideranças do setor público estejam dispostas a reconhecer e apoiar o desenvolvimento do intraempreendedorismo, criando uma cultura organizacional inclusiva e valorizando a diversidade e a criatividade (Grasso, 2021).

Estudos têm evidenciado que as prefeitas podem desempenhar um papel importante como intraempreendedoras, promovendo mudanças e defendendo ideias inovadoras em seus municípios (Hansson, 2019). Isso, provavelmente, se deve às experiências inerentes às mulheres e suas motivações para abordar questões sociais em suas comunidades, o que as torna mais propensas a adotar práticas de empreendedorismo municipal (Li & Zhang, 2019). Essa propensão para adotar práticas inovadoras e apoiar a implementação de novas iniciativas em seus municípios pode levar ao aumento do desempenho e da eficácia organizacional (Narain & Thomas, 2018).

Prefeitas que promovem o intraempreendedorismo no setor público podem criar um ambiente propício à inovação e colaboração, fornecer recursos e suporte para o desenvolvimento de ideias, estabelecer parcerias e redes de contatos com empreendedores e organizações (Grasso, 2021). Ademais, ao criar um ambiente de trabalho motivador e engajado (Hogan, 2018), podem desenvolver uma cultura organizacional que valoriza a diversidade,

criatividade e inovação, além de promover a igualdade de gênero e participação feminina na gestão pública (Banco Mundial, 2021).

### *2.3 O Prêmio Sebrae Prefeito Empreendedor*

O PSPE é uma distinção atribuída aos prefeitos e prefeitas que se destacam na promoção do desenvolvimento econômico em suas respectivas cidades. Essa premiação reconhece aqueles que implementam políticas públicas voltadas a estimular a geração de emprego e renda, fomentar o empreendedorismo e incentivar a inovação. O PSPE valoriza o comprometimento dos gestores municipais em impulsionar o progresso econômico, criando um ambiente propício para o crescimento empresarial, a criação de novas oportunidades de negócio e o avanço da economia local (SEBRAE, 2021).

Em todas as edições concorrem projetos que incentivam o empreendedorismo e o desenvolvimento local, com alguns exemplos para: (a) Programas de capacitação e consultoria para empreendedores locais, para fomentar o desenvolvimento de novos negócios e melhorar a gestão das empresas existentes; (b) Incentivos fiscais e financiamentos para pequenas e médias empresas, estimulando o crescimento econômico e a geração de empregos; (c) Ações para a melhoria do ambiente de negócios, como a simplificação de processos burocráticos e a redução da carga tributária; (d) Investimentos em infraestrutura, como a construção de parques tecnológicos e centros de inovação, com o objetivo de atrair novos negócios e promover o desenvolvimento econômico da região; e (e) Projetos para o desenvolvimento de setores econômicos específicos, como turismo, agronegócio e indústria – com o objetivo de ampliar produtos, serviços e aumentar a competitividade das empresas locais (SEBRAE, 2021).

Conforme as diretrizes estabelecidas pelo prêmio disponibilizado pelo Sebrae (2021), os projetos devem atender a três critérios fundamentais para serem elegíveis à concorrência. O primeiro é a Lei Complementar Federal 123/2006, conhecida como a Lei Geral da Micro e Pequena Empresa. Essa lei dispõe sobre o tratamento diferenciado e favorecido a ser dispensado às microempresas e empresas de pequeno porte no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, instituindo o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte.

O segundo ordenamento é a Lei nº 13.874/2019, que representa um importante marco para o Direito Empresarial brasileiro. Essa lei estabelece medidas que visam reduzir a intervenção estatal na economia, o que deve estimular o empreendedorismo e a competitividade

das empresas. Com a lei, espera-se que haja uma maior simplificação e desburocratização no ambiente de negócios (SEBRAE, 2021).

Por fim, os projetos devem estar alinhados aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), um conjunto de 17 objetivos globais estabelecidos pelas Nações Unidas em 2015. Os ODS visam erradicar a pobreza, proteger o planeta e garantir a proteção para todos. Eles representam um apelo universal para ação e buscam mobilizar governo, setor privado, sociedade civil e cidadãos em todo o mundo para trabalhar juntos em prol de um futuro mais sustentável e justo para todos (Organização das Nações Unidas, 2020).

De acordo com o regulamento vigente da edição XI do biênio 2021-2022, os projetos podem ser inscritos em uma das oito categorias descritas na Tabela 1.

**Tabela 1.**

*Categorias dos Projetos – Regulamento Edição XI PSPE*

<b>Categoria</b>	<b>Objetivos dos Projetos</b>
Desburocratização	Esforços para a desburocratização da legalização e licenciamento das empresas, implementação da Lei da Liberdade Econômica, redução do número de procedimentos, para a digitalização dos processos, redução dos prazos de formalização de empresas e melhoria do atendimento da prefeitura aos pequenos negócios locais.
Sala do Empreendedor	Fornecimento de espaço para prestação de serviços, que vão desde a orientação empresarial básica até a tramitação de documentos e processos relativos ao funcionamento regular das empresas
Compras Governamentais	Ampliação das compras municipais junto aos pequenos negócios locais e regionais, adequação dos processos licitatórios para compras locais e atender à Lei Complementar 123/2006, assim como preparo dos pequenos negócios para fornecerem para o poder público.
Empreendedorismo na Escola	Promoção do ensino do empreendedorismo nas escolas municipais, implementação da educação empreendedora, formação de professores e gestores escolares nas competências empreendedoras e disponibilização de conteúdo inovador para os estudantes dentro e fora de sala de aula.
Marketing Territorial e Setores Econômicos	Identificação das vocações e potencialidades dos territórios, apoio aos setores estratégicos e fortalecimento de sua atratividade, visando consolidar vantagens competitivas na atração de fluxos econômicos, fomentar a economia local e sustentar o processo de desenvolvimento.
Inovação e Sustentabilidade	Facilitação do acesso dos pequenos negócios à tecnologia e inovação, inserção de inovação e sustentabilidade nos setores público e privado, visando à modernização, digitalização, aumento da eficiência dos serviços e adequação à legislação ambiental.
Governança Regional e Cooperação Intermunicipal	Os projetos que envolverem a integração e a parceria entre vários municípios, beneficiando os pequenos negócios.
Cidade Empreendedora	Inclui projetos abrangentes, que podem abarcar ações de mais de uma das demais categorias e as ações para modernização da gestão municipal.

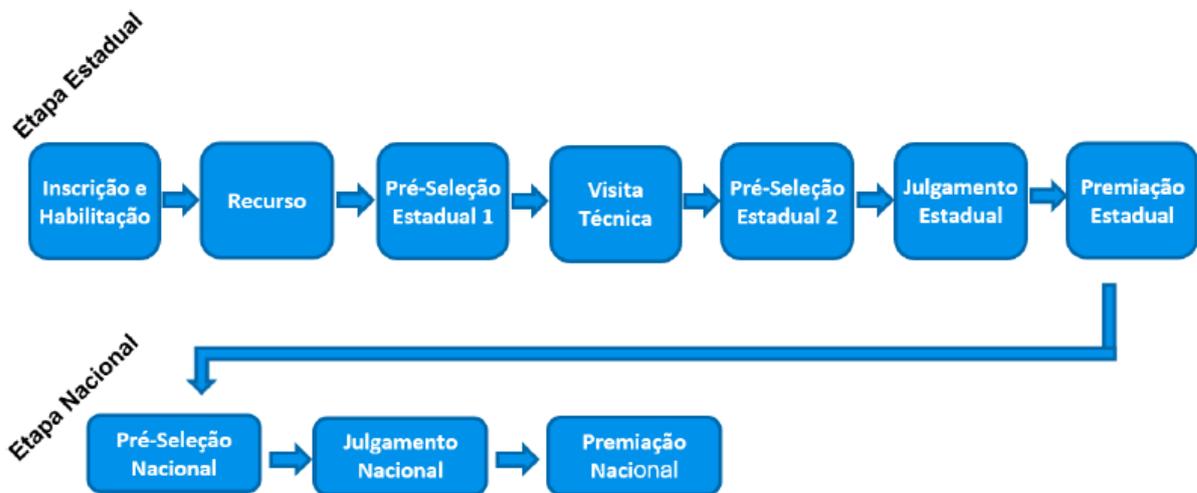
**Fonte:** Regulamento PSPE – SEBRAE (2021).

Todas as definições foram extraídas do regulamento atual (SEBRAE, 2021), o qual permite que cada prefeito(a) se inscreva em até duas categorias, com um projeto por categoria ou duas categorias no mesmo projeto. A premiação acontece em duas etapas: (i) premiar os projetos em nível estadual; e (ii) selecionar os vencedores nacionais. Na categoria Cidade Empreendedora, são premiados cinco projetos, um de cada região brasileira, e nas demais categorias, é premiado um projeto para cada uma delas.

O prêmio reconhece e premia projetos inovadores que contribuem para o desenvolvimento econômico, social e ambiental de municípios e regiões. O processo de seleção dos projetos premiados envolve etapas como inscrição, avaliação técnica, avaliação de mérito e premiação. Trata-se de identificar projetos relevantes e bem-sucedidos, servindo como modelo e inspiração para outras iniciativas, ampliando seu impacto (Figura 1).

**Figura 1.**

*Fluxo de Seleção dos Projetos Premiados*



Fonte: Regulamento PSPE 2021-2022 (Sebrae, 2021).

O regulamento estabelece que todas as etapas do processo de inscrição devem ser rigorosamente observadas pelos prefeitos interessados em concorrer ao PSPE. A inscrição deve ser realizada por meio do site: <[www.prefeitoempreendedor.sebrae.com.br](http://www.prefeitoempreendedor.sebrae.com.br)> e a habilitação dos projetos é feita pelo gestor Estadual do Prêmio, que avalia as evidências apresentadas pelos participantes. É possível recorrer em até dois dias após a comunicação. Após a pré-seleção estadual, realizada por no mínimo dois julgadores, é atribuída uma nota conforme matriz de pontuação. Os projetos selecionados são submetidos a uma visita técnica obrigatória para

verificar a veracidade das informações apresentadas e coletar evidências. Posteriormente, é realizado o julgamento Estadual, que definirá os projetos vencedores da etapa estadual, os quais seguirão para a premiação Nacional.

Na premiação Nacional, as etapas de pré-seleção e julgamento são semelhantes à etapa nacional, sendo a última, o momento em que se conhece os vencedores nacionais. O PSPE reconhece e valoriza projetos de incentivo ao empreendedorismo e ao desenvolvimento local realizados pelas administrações municipais no Brasil. A premiação ocorre a cada dois anos e possui cinco etapas: 1) Inscrição: Os municípios interessados em participar devem inscrever seus projetos dentro do prazo estabelecido pelo SEBRAE. Os projetos devem estar alinhados com os critérios e categorias de premiação; 2) Análise e seleção dos projetos: Uma comissão julgadora avalia e seleciona os projetos de acordo com os critérios estabelecidos, incluindo inovação, sustentabilidade, aplicabilidade e resultados alcançados; 3) Premiação estadual: Os projetos selecionados recebem premiação em nível estadual. Os vencedores em cada estado são automaticamente inscritos na etapa nacional; 4) Premiação nacional: Os projetos vencedores em nível estadual concorrem à premiação nacional. Uma nova comissão julgadora analisa e seleciona os melhores projetos em cada categoria para a premiação nacional; e 5) Divulgação dos resultados: Os vencedores da premiação nacional são anunciados em uma cerimônia de premiação. Os municípios premiados recebem reconhecimento e visibilidade, além de incentivo para a continuidade e aprimoramento dos projetos em prol do empreendedorismo e desenvolvimento local (SEBRAE, 2021).

Portanto, os prêmios são uma forma importante de reconhecer e incentivar projetos inovadores, além de fornecer visibilidade e reconhecimento aos empreendedores e suas ideias (Goldstein, 2020). O prêmio destaca projetos que possam ser considerados exemplos a serem seguidos, tanto para investidores como para outros empreendedores, além de fornecer recursos financeiros e de visibilidade (Esteves, 2019). As premiações podem fornecer um impulso significativo para o sucesso dos projetos e empreendedores, além de ajudar a identificar novas oportunidades de negócio e melhorar a rede de contatos do empreendedor (KPMG, 2020).

A premiação como o PSPE promove a cultura empreendedora e o desenvolvimento econômico em uma região, reconhecendo o esforço e dedicação dos empreendedores em suas áreas de atuação (SEBRAE, 2021). Essa premiação é uma ferramenta relevante para incentivar a inovação, a criatividade e a colaboração entre empreendedores de diferentes setores e regiões,

estimulando a troca de conhecimentos e experiências para o aprimoramento dos negócios e fomento da economia local.

### 3 Procedimentos metodológicos

Para este estudo, adotou-se o método de pesquisa documental, que consiste em uma abordagem sistemática da coleta de dados que envolve o exame de materiais escritos ou gravados para identificar padrões, temas ou relações que possam ser relevantes para a questão de pesquisa (Richardson, 2017). Envolve, ainda, um exame sistemático de documentos existentes, como documentos de políticas, relatórios e registros organizacionais, para entender fenômenos sociais e informar políticas e práticas. A pesquisa documental é um método considerado valioso de coleta de dados na pesquisa em ciências sociais que fornece acesso a documentos históricos ou contemporâneos que podem ser usados para responder a perguntas de pesquisa ou testar hipóteses (Bowen, 2009).

Por sua natureza qualitativa, cujo método foi o documental, este artigo se valeu de múltiplas interpretações que convergiram entre os autores na busca da máxima compreensão do fenômeno investigado, conforme orientam Mendonça e Farias (2020). Os dados foram submetidos ao processo de triangulação entre o referencial teórico, os dados descritos nos projetos e pela contribuição de vários pesquisadores mediante apreciação crítica na construção da análise dos dados (Stake, 2010). Dessa forma, os projetos elaborados e fornecidos ao Sebrae, pelas próprias prefeitas participantes do Prêmio, foram as unidades de análise, cujas dificuldades por elas enfrentadas foram relatadas conforme suas vivências.

Ao analisar os dados disponíveis no site da premiação, destaca-se que no período de 2009 a 2022 foram premiados um total de 611 projetos, sendo 56 em nível nacional e 555 em nível estadual. Dentre esses projetos, apenas 63 foram executados por mulheres prefeitas, dos quais apenas seis foram premiados na esfera nacional, perfazendo o recorte de análise deste artigo. Esses números evidenciam a sub-representação de mulheres prefeitas na premiação e destacam a importância de se discutir as dificuldades que elas enfrentam na gestão municipal.

A pesquisa consistiu em três etapas: (i) *download* dos arquivos no formato pdf contendo os relatórios finais dos seis projetos premiados e executados por prefeitas na categoria nacional; (ii) análise que teve como foco identificar as principais dificuldades enfrentadas pelas mulheres prefeitas na execução dos projetos; e (iii) análise dos dados obtidos, considerados fontes de

informações para pesquisadores, uma vez que fornecem dados primários, secundários e terciários sobre diversos fenômenos para a pesquisa em ciências sociais (Bardin, 2011).

Os resultados da pesquisa documental revelaram que, dos projetos disponíveis no site que contemplavam etapas estaduais e nacionais, apenas seis projetos premiados tinham uma mulher no cargo de gestora municipal. Para cumprir os objetivos da pesquisa, foi dada prioridade à análise das dificuldades enfrentadas pelas prefeitas premiadas nacionalmente, cujos trechos foram extraídos diretamente dos relatórios finais dos projetos. Assim, foram identificadas as principais barreiras enfrentadas por essas mulheres na execução dos projetos.

#### **4 Análise e discussão dos resultados**

Após análise dos projetos, identificou-se que o PSPE contempla uma variedade de projetos que incentivam o empreendedorismo e o desenvolvimento local. O site do Sebrae destina uma sessão específica para informações sobre o prêmio, cujo regulamento também é disponibilizado. Todas as edições e arquivo dos projetos premiados, informações sobre como participar, perguntas frequentes e demais informações podem ser acessadas pelo endereço <https://www.prefeitoempreendedor.sebrae.com.br/>.

##### *4.1 Disposição geográfica dos projetos*

Ao longo das edições do PSPE, diversos estados brasileiros tiveram prefeitos premiados em diferentes categorias. Foram 63 projetos somando nível Estadual e Nacional, distribuídos com 16 projetos na região norte, 26 Nordeste, 5 Centro-Oeste, 10 Sudeste e 6 Sul. Entre estes projetos, apenas 6 projetos premiados no nível nacional tinham mulheres como gestoras públicas.

Ao analisar os dados das edições anteriores do prêmio, é possível observar uma distribuição geográfica diversificada dos prefeitos premiados, com uma presença mais significativa de municípios localizados em estados de economias desenvolvidas e diversificadas. Na categoria de prefeitas premiadas nacionalmente, destacam-se os seguintes estados: Roraima (1), Amapá (1), Paraná (2), Rio Grande do Sul (1) e Maranhão (1). Nesse sentido, os projetos analisados foram identificados como Prefeita 1 = (P1), Prefeita 2 = (P2), Prefeita 3 = (P3), Prefeita 4 = (P4), Prefeita 5 = (P5) e Prefeita 6 = (P6) (Tabela 2).

**Tabela 2.**

*Identificação dos Projetos das Prefeitas Premiadas*

Prefeita	Ano do Projeto/ Edição/Local	Título do Projeto	Natureza da Ação/ (Categoria)
P1	2011-2012 7ª Edição Laranjal do Jari – AP	Empreender para crescer na dimensão humana e econômica	Ação 1 - Empreender para crescer na dimensão humana e econômica (capacitação e empreendedorismo); Ação 2 - Fortalecimento da Agricultura Familiar – (compras públicas locais); Ação 3 - Recicla ART – (Acesso à inovação e tecnologia); Ação 4 - Laranjal em Ação, Compromisso e Responsabilidade na Gestão Pública – (Planejamento e infraestrutura para o desenvolvimento econômico e social local); Ação 5 - Lei geral do Município de Laranjal do Jari - Lei Geral Municipal.
P2	2011-2012 7ª Edição Jacarezinho – PR	Saber, Otimizar, Maximizar e Agregar*	Ação 1 - Saber (Capacitação e Empreendedorismo); Ação 2 - Otimizar (Modernização da Gestão Pública para o desenvolvimento sustentável); Ação 3 - Maximizar (Capacitação e Empreendedorismo); Ação 4 - Agregar (Representação, Cooperação e o Associativismo).
P3	2015-2016 9ª Edição Laranjeiras Do Sul – PR	Laranjeiras do Sul: Terra de Oportunidades	Ação 1 - Desburocratização e formalização.
P4	2017-2019 10ª Edição Novo Hamburgo – RS	Estratégia Intermunicipal em prol do Vale dos Sinos	Ação 1 - Cooperação intermunicipal para o desenvolvimento econômico.
P5	2017-2019 10ª Edição Boa Vista – RS	Eu Amo Boa Vista - Cidade Empreendedora	Ação 1 - Cidade empreendedora.
P6	2021-2022 11ª Edição Matinha - MA	"Educar para Empreender"	Ação 1 - Empreendedorismo na escola.

**Fonte:** Elaborada pelos autores.

Proporcionar o aumento do desempenho e da eficácia organizacional por meio da adoção de práticas inovadoras e do apoio à implementação de novas iniciativas em municípios tem sido destacado por Narain e Thomas (2018) como um benefício do PSPE ao longo de suas edições. Diversos estados brasileiros tiveram prefeitos premiados em diferentes categorias, cujos resultados melhoraram o desempenho de seus municípios. É importante ressaltar, no entanto, que o prêmio não é concedido com base em critérios regionais, mas sim em função dos projetos inscritos e avaliados por uma banca de jurados.

Apesar disso, é possível afirmar que o prêmio não é concedido com base no gênero dos prefeitos, mas na qualidade e impacto dos projetos desenvolvidos por eles. É importante ressaltar que as mulheres ainda enfrentam desafios no empreendedorismo e na política. O apoio

e incentivo às mulheres empreendedoras e líderes políticas são essenciais para promover a equidade de gênero e impulsionar o desenvolvimento econômico e social. Estudos mostram que prefeitas intraempreendedoras no setor público são capazes de encontrar soluções inovadoras para problemas complexos, promovendo inclusão, diversidade e participação cidadã. Elas também facilitam a colaboração entre diferentes áreas da administração pública, fortalecendo a governança (González-Serrano et al., 2018).

De modo geral, os projetos apresentam conteúdos e objetivos em categorias distintas. Entre diferentes propósitos, buscam ampliar e fortalecer o empreendedorismo individual de mulheres atendidas por programas federais de complementação de renda, estimular o desenvolvimento econômico em comunidades rurais através da agricultura familiar, incentivar o empreendedorismo no setor de reaproveitamento de garrafas PET e oportunizar a contratação de mão de obra local com as obras, como ocorreu em P1. Essas ações demonstram que as prefeitas são propensas a adotar práticas de empreendedorismo municipal, o que provavelmente se deve as suas experiências de gênero e suas motivações para abordar questões sociais em suas comunidades (Li & Zhang, 2019).

O P2 criou um ambiente favorável para micro e pequenas empresas, estimulando a competitividade, reduzindo a informalidade e incentivando a inovação tecnológica. Além disso, visou elevar os indicadores educacionais e a inclusão socioeconômica, promover a modernização administrativa e valorizar o servidor, assim como fortalecer os pequenos negócios por meio de ações estratégicas. Diante disso, essas ações evidenciaram que prefeitas podem usar seu papel de intraempreendedoras para promover mudanças, defendendo ideias novas e inovadoras dentro do município (Hansson, 2019).

As ações propostas pela P3 reforçam a importância do intraempreendedorismo como um processo pelo qual mulheres empreendedoras em cargos públicos, especialmente prefeitas, reconhecem e exploram oportunidades inovadoras, proativas, além de assumir riscos, para que o setor público crie desafios, processos e serviços (Neessen et al., 2019). Esse propósito também foi implementado no projeto P4, que resultou no aumento da competitividade dos pequenos negócios da cadeia produtiva do calçado em nível regional, na recuperação da credibilidade do setor coureiro-calçadista, na profissionalização dos processos para o fortalecimento do setor e na promoção de um ambiente favorável para o desenvolvimento do empreendedorismo local.

Os projetos também reforçam a discussão sobre a importância da capacitação e a inovação na administração pública (Neto et al., 2021), ao implantar a disciplina

Empreendedorismo como Componente Curricular obrigatório na Matriz Curricular da Rede Municipal, com foco no desenvolvimento da cultura empreendedora entre crianças e adolescentes.

Em síntese, os projetos abrangem o fortalecimento do empreendedorismo, a criação de empregos e oportunidades de renda, o estímulo ao desenvolvimento econômico sustentável, a modernização da administração, a promoção da educação empreendedora e a criação de um ambiente propício para pequenos negócios. É importante reconhecer que o setor público tem o potencial de impactar, positivamente, a vida de milhões de pessoas, pois gera valor público que se manifesta de diferentes formas de melhorias de processos e contribui com as demandas sociais (Neto et al., 2021).

#### *4.2 Decisão por Participar do Prêmio*

As prefeitas apresentaram diversas motivações para iniciar ações intraempreendedoras e participar do prêmio. Algumas razões principais são: (i) fortalecer a economia local e promover a inclusão social, como no caso da P1, em que a homologação da Lei Geral permitiu a formalização de mais de 500 pequenos empreendimentos; (ii) atuar como uma ponte entre os setores público, empresarial e social, gerando comprometimento e oportunidades, como na prefeitura de Jacarezinho, conforme relatado pela P2; (iii) romper com práticas de favorecimento e corrupção, iniciando um processo de mudança radical do sistema, como em Laranjeiras do Sul, mencionado pela P3; (iv) estimular a cooperação entre municípios e otimizar recursos e inteligência para o setor, como no Projeto Estande Coletivo do Rio Grande do Sul, como no caso da P4; (v) melhorar a eficiência e agilidade na regularização das empresas, como destacado em Boa Vista, conforme destacado pela P5; e (vi) Estabelecer parcerias e implementar políticas públicas para o desenvolvimento econômico do município, como a Sala do Empreendedor e o Programa de Educação Empreendedora, conforme mencionado pela P6.

Essas motivações evidenciam o comprometimento das prefeitas em melhorar a qualidade de vida dos cidadãos, estimular o empreendedorismo e promover o desenvolvimento econômico e social em suas respectivas cidades. Ao participarem do prêmio, as gestoras também buscam reconhecimento e apoio para suas iniciativas, ampliando o impacto de suas ações. Ademais, as suas motivações reforçam os achados da literatura, que defendem que as prefeitas que desenvolvem o intraempreendedorismo na gestão pública criam um ambiente propício à inovação e colaboração, fornecem recursos e suporte para o desenvolvimento de

ideias e projetos, além de estabelecerem parcerias e redes de contatos com outros empreendedores e organizações (Grasso, 2021).

Considerando a diversidade temática dos projetos, as características locais e o perfil das gestoras, constata-se que as dificuldades enfrentadas variam conforme cada projeto (Tabela 3).

**Tabela 3.**

*Dificuldades Relatadas nos Projetos*

Prefeitas	Dificuldades
P1	<ul style="list-style-type: none"><li>- Resistência à mudança (possível diminuição da arrecadação);</li><li>- Falta de informações precisas sobre a quantidade de pequenos empreendimentos que seriam beneficiados pela Lei Geral;</li><li>- Estruturar um projeto dentro das realidades do município;</li><li>- Fazer uma parceria com o Sebrae para regulamentar a Lei Geral;</li><li>- Convencer os interessados de que a regulamentação da Lei Geral seria benéfica a médio e longo prazo.</li></ul>
P2	<ul style="list-style-type: none"><li>- Competitividade regional;</li><li>- Precariedade da mão de obra qualificada;</li><li>- Funcionalismo público municipal burocrático e acomodado.</li></ul>
P3	<ul style="list-style-type: none"><li>- Política/Administrativa;</li><li>- Legalidade;</li><li>- Processos;</li><li>- Recursos humanos;</li><li>- Jurídico.</li></ul>
P4	<ul style="list-style-type: none"><li>- Burocracia devido à falta de cumprimento dos critérios de seleção do Edital por parte das empresas;</li><li>- Resistência das empresas em cumprir os critérios de seleção e em participar dos projetos coletivos setoriais do SEBRAE/RS;</li><li>- Adoção de regras mais rigorosas no Edital para evitar a evasão de empresas sem o cumprimento da contrapartida.</li></ul>
P5	<ul style="list-style-type: none"><li>- Burocracia e Estrutura Precária;</li><li>- Cultura Estabelecida;</li><li>- Atendimento aos Pequenos Negócios;</li><li>- Acesso aos Serviços <i>Online</i>;</li><li>- Conscientização e Capacitação;</li><li>- Abandono das Praças;</li><li>- Atendimento Diferenciado;</li><li>- Distanciamento entre Operacional e Estratégico.</li></ul>
P6	<ul style="list-style-type: none"><li>- Recursos Materiais;</li><li>- Estrutura Física;</li><li>- Parceria Escola e Família.</li></ul>

**Fonte:** Elaborada pelos autores.

As prefeitas enfrentam diferentes desafios, sendo que um dos principais obstáculos é a falta de apoio político e financeiro. Muitas vezes, as prefeitas são subestimadas e recebem menos recursos do que os prefeitos homens, o que dificulta a realização de projetos e ações que poderiam beneficiar suas comunidades (Vieira, Monteiro, Carrieri, Guerra, & Brant, 2019). No caso do projeto P1, as dificuldades incluíam possíveis quedas na arrecadação, a necessidade de

buscar parcerias com entidades especializadas, como o Sebrae, o treinamento de uma equipe para lidar com o objetivo proposto, a identificação da quantidade de pequenos empreendimentos que seriam beneficiados com a regulamentação da Lei Geral, a estruturação de um projeto alinhado às realidades do município, a persuasão da população e das autoridades de que, a médio e longo prazo, o resultado econômico e social para o município seria positivo. P1 também observou que, apesar das dificuldades iniciais, foram realizados levantamentos estatísticos que comprovaram os benefícios da implementação do projeto para a arrecadação e o desenvolvimento econômico e social do município a médio e longo prazo.

Em P2, foram identificadas as principais dificuldades após um amplo diagnóstico municipal: a falta de competitividade das empresas e da região como um todo, a precariedade da mão de obra qualificada e o funcionalismo público municipal burocrático e acomodado. A primeira dificuldade refere-se à falta de incentivos estaduais ou federais para atrair grandes grupos empresariais e ao ambiente pouco propício aos investimentos na região. A segunda dificuldade diz respeito à transição do corte manual da cana-de-açúcar para a colheita mecanizada, o que pode gerar a perda de empregos e dificultar a expansão dos negócios. Já a terceira dificuldade está relacionada à falta de comprometimento do funcionalismo público municipal com a melhoria do serviço público, o que pode afetar a execução dos programas planejados para a promoção da empregabilidade e do empreendedorismo na região.

A literatura reconhece que o setor público apresenta desafios específicos às mulheres que buscam desenvolver seu intraempreendedorismo. As estruturas hierárquicas rígidas, a cultura organizacional conservadora e a falta de incentivos para a inovação são apenas alguns exemplos. Existem oportunidades significativas para mulheres intraempreendedoras no setor público, sobretudo, devido à natureza diversificada e complexa dos problemas enfrentados, que oferecem um terreno fértil para criatividade e inovação (Kamil et al., 2022).

Em P3, a inércia e a ingerência político-administrativa durante mais de 60 anos em Laranjeiras do Sul dificultaram o desenvolvimento local, especialmente no que diz respeito aos pequenos negócios. Além desse fato, houve resistência das empresas em relação à reformulação do edital e à obrigatoriedade de entregarem documentação, assim como em participar dos projetos coletivos setoriais do SEBRAE/RS. Foi necessário desmontar o coronelismo de alguns grupos políticos que sempre "mandaram" na cidade e, a partir disso, foi iniciado um processo de mudança radical do sistema vigente.

Algumas das dificuldades enfrentadas estão relacionadas a questões de legalidade, uma vez que a falta de uma política pública continuada e sistêmica de apoio e fomento ao setor empresarial gerou prejuízos na cidade e a implementação da Lei Geral das MPE's não foi realizada de maneira plena. A prefeita enfrentou críticas e retaliações de diversos lados, incluindo alguns membros do próprio grupo político que participou de sua campanha. Para lidar com essas dificuldades, foi necessário padronizar e parametrizar o trabalho, estabelecendo uma visão sistêmica e linear de todo o processo de abertura, alteração e encerramento de empresas. Antes, o processo de abertura de empresas levava até 20 dias para empresas de baixo risco e de 61 a 120 dias para empresas de alto risco, o que precisou ser reduzido.

Além disso, P3 também demonstrou dificuldades relacionadas aos recursos humanos, pois foi preciso sensibilizar e até mesmo realocar servidores adeptos aos vícios anteriores, que dificultavam enormemente a implantação do projeto, e modificar a visão negativa do serviço público em relação ao tratamento hostil dado aos empresários pelos agentes públicos. Também foi necessário conscientizar o setor empresarial sobre a periculosidade da emissão de alvarás com total inobservância da legislação municipal. Ademais, enfrentamentos jurídicos dificultaram a revisão da legislação em observância à LC 123/2006.

No geral, as dificuldades enfrentadas envolveram mudanças culturais e políticas, além da necessidade de padronização e diminuição de prazos em processos burocráticos. Houve resistência de alguns empresários e agentes públicos, além de uma situação de insegurança jurídica que precisou ser resolvida. As dificuldades demonstradas corroboram a literatura que afirma que, por suas características peculiares, como excesso de burocracia, estabilidade dos servidores, rivais políticos atuando como subordinados, limitações legais que impedem a inovação, orçamentos restritos e pressão popular por serviços públicos prestados independentemente de qualquer condição orçamentária, o setor público representa um desafio para qualquer gestor público, independentemente de gênero, idade, experiência política ou posição político-partidária. Entretanto, quando a gestora é uma mulher, os desafios e barreiras são maximizados (Ribeiro, 2021).

Em relação ao P4, as dificuldades para o empreendedorismo estavam relacionadas às barreiras burocráticas enfrentadas pelas empresas. A falta de cumprimento dos critérios de seleção do edital por parte de algumas empresas, assim como a resistência dessas em entregar a documentação necessária e participar dos projetos coletivos setoriais do SEBRAE/RS, dificultou o acesso dessas empresas a recursos e oportunidades de desenvolvimento,

prejudicando a competitividade e o crescimento dos negócios, criando um ambiente desfavorável para o empreendedorismo. Estas dificuldades evidenciam o quão é importante desenvolver estratégias que facilitem o cumprimento das exigências para incentivar a participação das empresas em projetos que possam contribuir para seu sucesso. Essas iniciativas promovem a inovação, introduzem processos decisórios mais colaborativos, inclusivos e participativos, além de priorizarem preocupações sociais e ambientais (Rossetti, 2019), aprimorando o desempenho e a efetividade das organizações públicas.

Em P5, constatou-se que a excessiva burocracia no processo de regularização e a estrutura precária da secretaria de finanças, tanto em recursos físicos, humanos como tecnológicos, foram as principais dificuldades identificadas. Isso resulta em serviços de baixa qualidade, sobrecarga de trabalho, alto índice de reclamação e insatisfação tanto interna quanto externa. Existe uma cultura arraigada que, tanto os servidores quanto os contribuintes acreditam que os serviços dos órgãos públicos são sempre lentos e complexos, o que torna a mudança e a aceitação do novo, um desafio significativo. O atendimento aos pequenos negócios no processo de regularização era precário, com filas longas, atendimentos demorados e falta de pessoal adequado.

Ademais, havia falta de clareza nas informações, centralização de dados e falta de capacitação dos atendentes. Estimular as pessoas a utilizar os serviços *online* da prefeitura em vez de buscar atendimento pessoal foi um desafio, sendo necessário aumentar a divulgação dos serviços *online* oferecidos para que cada vez mais empreendedores utilizassem essa facilidade. Também houve dificuldade em oferecer tratamento diferenciado para os pequenos negócios, especialmente no caso dos Microempreendedores Individuais, devido ao distanciamento entre o operacional e o estratégico, com acesso restrito ao secretário de finanças. Isso se mostrou como outro problema a ser solucionado com o projeto.

De modo geral, essas dificuldades e desafios estão relacionados à necessidade de reestruturação e modernização dos processos, visando à desburocratização, melhoria no atendimento, maior capacitação e conscientização dos empreendedores, e maior valorização dos espaços públicos e pequenos negócios. Percebe-se que P5 enfrentou desafios na desburocratização, como a cultura pré-estabelecida e a recuperação da confiança dos cidadãos, além da mobilização para a participação em cursos e capacitação de empreendedores, evidenciando que mulheres em cargos públicos precisam se esforçar para além de gerenciar as prefeituras, reafirmar sua posição de liderança, empenhar esforços psicológicos e emocionais

para engajar seus subordinados, liderar suas equipes de gestão e, assim, promover ações empreendedoras e intraempreendedoras nos municípios (Andrade & Pinto, 2020).

Em P6, identificaram-se as seguintes dificuldades: a falta de recursos materiais necessários para a disciplina prática era uma das principais dificuldades mencionadas, pois incluía equipamentos, materiais e suprimentos necessários para realizar atividades em sala de aula. A estrutura física, representada pela falta de espaços adequados para a realização de mostras e feiras, era outra dificuldade, incluindo a falta de salas de aula, laboratórios, áreas externas e outras instalações necessárias para realizar atividades escolares. Foi relatado em P6 que a falta de envolvimento das famílias na educação empreendedora, o desconhecimento e a falta de compreensão sobre o tema, bem como desinteresse e apoio das famílias no desenvolvimento das habilidades e comportamentos empreendedores dos alunos, dificultaram o projeto no contexto da cultura empreendedora, pois a capacitação para o empreendedorismo é uma condição essencial para incentivar o empreendedorismo (Neto et al., 2021).

Em síntese, revelam-se uma série de desafios enfrentados pelas diferentes participantes em suas áreas, incluindo questões políticas, burocráticas, educacionais e de recursos. Essas questões refletem a necessidade de mudanças e melhorias para superar as barreiras existentes e promover o desenvolvimento econômico e social nas respectivas áreas dos projetos.

As ações realizadas por P1, P2, P3, P4, P5 e P6 foram direcionadas para estimular o empreendedorismo e impulsionar o desenvolvimento econômico em suas respectivas localidades. Essas ações abrangem desde a regularização e aprimoramento das empresas até a capacitação de estudantes em habilidades empreendedoras, culminando na implementação de uma série de projetos em diferentes municípios brasileiros, com o intuito de promover o empreendedorismo e estimular o desenvolvimento econômico local.

Apesar de apresentarem diversas dificuldades, os projetos também abordaram resultados importantes das ações executadas nos projetos. Por exemplo, mulheres que viviam do Programa Bolsa Família foram capacitadas e houve um aumento de renda, produtores do grupo informal de agricultores familiar participaram de um projeto de venda de alimentos. Também foi constatada a capacitação de funcionários de empresas e agricultores, abertura de cursos e programas de educação em tempo integral, melhoria dos benefícios aos servidores públicos municipais, criação de uma rede compartilhada de contatos para clientes e fornecedores, capacitação de empreendedores e formalização de pequenos negócios.

Tabela 4.

*Parcerias e Ações Realizadas*

Projeto	Parcerias e Ações Realizadas
P1	Parceria com o Sebrae; Treinamento da equipe para levantamento de pequenos empreendimentos
P2	Diagnóstico municipal; Mobilização da comunidade para fomentar a empregabilidade e o empreendedorismo
P3	Vistorias e Censo Empresarial para regularização de alvarás e licenças; Inauguração da Sala do Empreendedor
P4	Integração intermunicipal para fomentar micro e pequenas empresas; Revisão de critérios de apoio e exigência de qualificação; Integração em feiras setoriais
P5	Desburocratização de processos de legalização de empresas; Investimentos em capacitação; Melhoria de estrutura e disseminação de informações; Implantação de horário corrido e automatização de serviços <i>online</i>
P6	Programa de Educação Empreendedora; Capacitação de gestores e professores; Feiras e vendas de produtos produzidos em sala de aula

**Fonte:** Elaborada pelos autores.

De modo geral, os resultados encontrados das diferentes iniciativas foram positivos, incluindo o aumento de renda, a geração de empregos e o fortalecimento do empreendedorismo local. Entre as ações, ainda é possível evidenciar casos específicos de sucesso, como a aluna de 12 anos que montou uma escolinha de reforço para crianças, a aluna de 18 anos que abriu seu próprio negócio de designer de sobancelhas e manicure, e professores que montaram suas próprias lojas após adquirirem conhecimentos básicos de empreendedorismo nos projetos de educação empreendedora.

## 5 Considerações finais

Esta pesquisa teve como objetivo analisar as dificuldades vivenciadas por mulheres intraempreendedoras participantes do PSPE. A partir dessa análise, pôde-se evidenciar que os projetos apresentaram resultados positivos na promoção do empreendedorismo e desenvolvimento econômico local em diferentes cidades brasileiras. No entanto, para a realização deles, as prefeitas enfrentaram diversas dificuldades relacionadas às questões políticas, burocráticas, educacionais e de recursos. A desburocratização de processos, a capacitação para exercerem o intraempreendedorismo no contexto público e a formalização de pequenos negócios foram algumas das estratégias adotadas para superar as barreiras existentes.

Os resultados advindos dos projetos liderados pelas prefeitas vencedoras do PSPE, demonstraram pontos positivos, destacando o aumento de renda, a geração de empregos e o fortalecimento do empreendedorismo local, com casos específicos de sucesso como a abertura

de negócios por alunos e professores. Não obstante, apesar dos ganhos advindos das ações intraempreendedoras, é importante ressaltar a necessidade de promover mudanças e melhorias contínuas, a fim de superar as barreiras existentes na condução de atividades realizadas por mulheres. Somente assim será possível tornar o desenvolvimento econômico e social uma realidade em todo o país.

As iniciativas das prefeitas apresentadas na pesquisa proporcionaram benefícios significativos tanto para a economia local quanto para a população em geral. No entanto, é indispensável ressaltar que, ao analisar essas ações no âmbito das políticas públicas, é necessário que sejam coesas e integradas no sentido de promover o empreendedorismo de maneira eficaz na sociedade. Não fica claro se essas ações foram implementadas de forma coordenada ou isolada, o que pode ter impactado a eficácia de cada uma delas. Portanto, é de extrema importância que os gestores municipais trabalhem em conjunto para desenvolver políticas públicas mais integradas e eficientes, a fim de impulsionar o empreendedorismo e o desenvolvimento econômico local de forma mais abrangente.

Conclui-se que as iniciativas intraempreendedoras conduzidas pelas prefeitas resultaram em benefícios expressivos para a economia local e para a população em geral. Essas ações destacaram a importância do apoio e incentivo ao empreendedorismo feminino como um elemento fundamental para o desenvolvimento socioeconômico. Para superar as barreiras, foi necessária persistência e adoção de estratégias inovadoras, bem como a colaboração com diversos setores da sociedade. Ademais, houve ênfase na capacitação contínua, tanto para as prefeitas como para suas equipes, a fim de aprimorar constantemente suas habilidades e conhecimentos na área de projetos. Essa abordagem demonstra a relevância de uma gestão eficaz, com foco em resultados, e destaca a necessidade de investir na capacitação e no engajamento das equipes envolvidas para garantir o sucesso das iniciativas empreendidas.

Assim, como em qualquer iniciativa, o PSPE apresenta fragilidades, sobretudo em relação à transparência nos critérios de avaliação. Destaca-se que tais critérios correspondem à concentração de recursos em poucos municípios, à falta de apoio a projetos de menor porte e à distribuição desigual de premiados entre os estados, com maior concentração nos mais desenvolvidos economicamente. Ademais, é possível que o prêmio estimule uma competição desnecessária entre prefeitos e enfoque excessivamente nos projetos de caráter empresarial, em detrimento de outras áreas importantes, como a saúde, a educação e a infraestrutura.

A área de projetos se destaca como um campo essencial para o sucesso do PSPE. Mesmo havendo a necessidade de se atentar para a transparência dos critérios, é justo considerar o PSPE como uma importante iniciativa para incentivar o empreendedorismo municipal, em um contexto intraempreendedor público, como um dos meios para o desenvolvimento econômico local, ao reconhecer e divulgar projetos inovadores. Por meio dessas reflexões, a área de projetos ganha uma nova dimensão ao se tornar o ponto focal para avaliação, seleção e acompanhamento dessas propostas empreendedoras no setor público, impulsionando assim a criação de soluções inovadoras que podem transformar a economia local.

Cabe ressaltar que este estudo pode apresentar uma limitação devido à instabilidade do site na apresentação dos arquivos em pdf dos projetos premiados, o que impediu o acesso a todos os projetos vencedores. No entanto, para a realização da pesquisa, foram considerados os projetos disponíveis para *download*, totalizando 6 projetos. A pesquisa documental em relatórios pode apresentar desafios, tais como dificuldade de acesso aos documentos, variabilidade na qualidade e confiabilidade das informações e necessidade de interpretação dos dados coletados. Apesar desses desafios, a aplicação dessa metodologia traz diversas possibilidades, como a compreensão deste fenômeno, pela complexidade e a geração de conhecimento relevante.

Para futuras pesquisas, algumas sugestões podem ser consideradas com base nas limitações deste estudo. Primeiramente, pode-se investigar as razões específicas por trás da instabilidade do site na apresentação dos arquivos no formato pdf dos projetos premiados, a fim de superar esse obstáculo e garantir acesso completo aos projetos vencedores. Recomenda-se, ainda, explorar estratégias alternativas para coletar dados documentais, buscando abordagens complementares, como entrevistas ou análise de relatórios complementares. Isso pode ajudar a mitigar os desafios relacionados à dificuldade de acesso, à variabilidade na qualidade e à confiabilidade das informações.

Pesquisas futuras também podem aprofundar a investigação das estratégias de superação dessas dificuldades como contribuição prática para que outras prefeituras possam implementar projetos de mais alto nível, com informações de como poderão transpor algumas dificuldades durante a execução de futuros projetos. Por fim, sugere-se realizar estudos comparativos entre diferentes iniciativas de incentivo ao empreendedorismo municipal, a fim de identificar as melhores práticas e abordagens que possam contribuir para o desenvolvimento econômico local de forma mais eficaz.

## Referências

- Alpeza, M., & Krtalic, S. (2019). Intrapreneurship of women in the public sector: A comparative analysis. *Croatian Review of Economic, Business and Social Statistics*, 5(2), 69-82.
- Andrade, M. D., & Pinto, E. R. G. de C. (2020). Políticas públicas para a articulação de gênero e raça: Meios para garantir a representatividade política e jurídica da mulher negra no Brasil. *Revista Brasileira de Políticas Públicas*, 10(2).  
<https://doi.org/10.5102/rbpp.v10i2.6772>
- Banco Mundial. (2021). Female mayors in Latin America and the Caribbean: Beyond gender parity, towards effective governance. Disponível em:  
<https://www.worldbank.org/en/topic/gender/brief/female-mayors-in-latin-america-and-the-caribbean-beyond-gender-parity-towards-effective-governance>. Acesso em: 13 abr. 2023.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo* (4th ed). Lisboa: Edições 70.
- Biju, R., & Pathak, A. A. (2021). Helping women intrapreneurial leaders flourish: Appreciating emotional labor. *Development and Learning in Organizations*, 35(2), 11–14. <https://doi.org/10.1108/DLO-02-2020-0049>
- Blanka, C. (2019). An individual-level perspective on intrapreneurship: A review and ways forward. *Review of Managerial Science*, 13(5), 919–961.  
<https://doi.org/10.1007/s11846-018-0277-0>
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative research journal*, 9(2), 27-40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Brianezi, A. B. L., & Araujo, K. D. A. B. (2017). Competência intraempreendedora como vantagem competitiva: estudo empírico analítico com docentes no estado de São Paulo. *Acta Negócios*, 1(1), 73-98. <https://dx.doi.org/10.19141/2594-7680>
- Casimiro, L. M. S. M., Kreuz, L. R. C., & Viana, A. C. A. (2020). (Sub)representação política feminina e a participação das mulheres em espaços democráticos: Examinando conselhos públicos. *Revista Brasileira de Estudos Políticos*, 120. 4.  
<https://dx.doi.org/10.9732/P.0034-7191.2020V120P275>
- Dalcher, D. (2022). *Rethinking Project Management for A Dynamic and Digital World*. Routledge. <https://doi.org/10.1201/9781003228615>
- Dos Santos, P. A., & Thomé, D. (2020). Women and political power in Brazil. In *Oxford Research Encyclopedia of Politics*.  
<https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228637.013.1744>
- Esteves, P. (2019). *Como os prêmios de empreendedorismo podem alavancar o seu negócio*. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-os->

[premios-de-empreendedorismo-podem-alavancar-o-seu-negocio,1aa9e98de4e4a610VgnVCM1000004c00210aRCRD](#). Acesso em: 13 abr. 2023.

- Faling, M., Biesbroek, R., & Karlsson-Vinkhuyzen, S. (2018). The Strategizing of Policy Entrepreneurs towards the Global Alliance for Climate-Smart Agriculture—Faling—2018—Global Policy—*Wiley Online Library*. *Global Policy*, 9(3), 408–419. <https://doi.org/10.1111/1758-5899.12547>
- González, L. O., & Lombardero, X. (2018). La participació política de les dones migrants a través de les associacions a Galícia. Lideratge i relacions de poder. *Papers: Revista de Sociologia*, 103(4), 577-604. <https://doi.org/10.5565/rev/papers.2507>
- González-Serrano, M. H., González García, R. J., & Pérez Campos, C. (2018). Entrepreneurial and intrapreneurial intentions of sports science students: what are their determinant variables? *Journal of Physical Education and Sport*, 18(Supl. 3), 1363-1372. <https://doi.org/10.7752/jpes.2018.s3202>
- Goldstein, D. (2020). *Why Entrepreneurship Awards Are Important for Startups*. Disponível em: <https://www.business.com/articles/entrepreneurship-awards-importance/>. Acesso em: 13 abr. 2023.
- Grasso, M. (2021). *Intrapreneurship in the public sector: Best practices for city leaders*. Disponível em: <https://www.brookings.edu/research/intrapreneurship-in-the-public-sector-best-practices-for-city-leaders/>. Acesso em: 13 abr. 2023.
- Hansson, M. C. (2019). Female mayors as intrapreneurs: Challenges and opportunities in municipal leadership. *Gender, Work & Organization*, 26(3), 308-320.
- Hogan, M. (2018). *How female leaders can promote intrapreneurship in the public sector*. Forbes. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/maryhogan/2018/11/26/how-female-leaders-can-promote-intrapreneurship-in-the-public-sector/?sh=3d3057e944b2>. Acesso em: 13 abr. 2023.
- Huang, L. Y., Lin, S. M. Y., & Hsieh, Y. J. (2021). Cultivation of intrapreneurship: A framework and challenges. *Frontiers in Psychology*, 12, 731990. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.731990>
- IBGE, I. B. G. E. (2021). *Estatísticas de Gênero Indicadores sociais das mulheres no Brasil* (Estudos e Pesquisas - Informações Demográficas e Socioeconômicas No 38; p. 1-12). [https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101784\\_informativo.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101784_informativo.pdf) Acesso em: 13 abr. 2023.
- Isla, R. et al. (2019). Intrapreneurship in the public sector: A systematic literature review. *Public Management Review*, 21(6), 841-863.

- Joaquim, J. G. C. et al. (2020). Intrapreneurship: Perception of women in public administration. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 12(2), 239-260.
- KPMG. (2020). *Prêmios de empreendedorismo: como podem ajudar seu negócio a decolar*. Disponível em: <https://home.kpmg/br/pt/home/insights/2020/09/premios-empendedorismo-como-podem-ajudar-seu-negocio-decolar.html>. Acesso em: 13 abr. 2023.
- Kamil, N. L. M., Robert, C., & Rahman, N. H. A. (2022). Strengthening Civil Servants' Entrepreneurial Behaviour: An Integrated Framework. *International Journal of Public Administration*, 45(14), 1014-1026. <https://doi.org/10.1080/01900692.2021.1947317>
- Kumar, S., & Parveen, R. (2021). Assessing the factors of employees' intrapreneurial behaviour: An Indian context. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 17(4), 804–821. <https://doi.org/10.1108/WJEMSD-12-2020-0160>
- Lago Alves, T. D. C., Oliveira, T. D., & Gurgel, A. M. (2021). Gestão de projetos na administração pública: Um estudo sobre a implantação do processo eletrônico na UFRN e no IFRN. *Revista de Gestão e Projetos*, 12(2), 110–134. <https://doi.org/10.5585/gep.v12i2.18477>
- Li, J., & Zhang, J. (2019). Women mayors and municipal entrepreneurship in China. *Public Administration and Development*, 39(5), 381-393.
- Mendonça, L. D. O. S., & Farias, I. M. S. D. (2020). Pesquisa Qualitativa: estudando como as coisas funcionam. *Educação: Teoria e Prática*, 30(63), 2-7. <https://doi.org/10.18675/1981-8106.v30.n.63.s14553>
- Mustafa, M. B., Saleem, I., & Dost, M. (2021). A strategic entrepreneurship framework for an emerging economy: reconciling dynamic capabilities and entrepreneurial orientation. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 14(6), 1244-1264. <https://doi.org/10.1108/JEEE-03-2021-0119>
- Narain, V., & Thomas, L. (2018). The impact of women leaders on the adoption of innovation in local government. *Public Administration Review*, 78(6), 850-861.
- Neessen, P. C., Caniëls, M. C., Vos, B., & De Jong, J. P. (2019). The intrapreneurial employee: toward an integrated model of intrapreneurship and research agenda. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15, 545-571. <https://doi.org/10.1007/s11365-018-0552-1>
- Neto, A. P., Emmendoerfer, M. L., & Corrêa, S. C. H. (2021). Intraempreendedorismo no setor público por meio de ações formativas e educativas das escolas de governo brasileiras. *RECADM*, 20(3), 558-585. <https://doi.org/10.21529/RECADM.2021020>

- Organização das Nações Unidas. (2020). *ONU Mulheres, Câmara dos Deputados e TSE discutem violência política contra as mulheres | As Nações Unidas no Brasil*. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/103737-onu-mulheres-camara-dos-deputados-e-tse-discutem-violencia-politica-contra-mulheres>.
- Olarewaju, T., & Fernando, J. (2020). Gender Inequality and Female Entrepreneurship in Developing Countries. Em W. Leal Filho, A. M. Azul, L. Brandli, A. Lange Salvia, & T. Wall (Orgs.), *Decent Work and Economic Growth* (p. 1–9). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-71058-7\\_92-1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-71058-7_92-1)
- Pelet, I. S. M. (2018). *Liderança Feminina e Gestão nas Organizações*. <http://dspace.nead.ufsj.edu.br/trabalhospublicos/handle/123456789/94>. <https://doi.org/10.14295/online.v16i60.3432>
- Ribeiro, K. R. (2021). *Gestão Feminina: Um estudo exploratório sobre as mulheres empreendedoras e intraempreendedoras na área metropolitana de Lisboa-Portugal* (Master's thesis). Disponível em: <https://repositorio.ual.pt/handle/11144/5054>.
- Richardson, L. (2017). Document analysis in qualitative research. *Qualitative Research Journal*, 17(2), 208-222.
- Rossetti, S. (2019). The effect of female political leadership on the promotion of innovation: The case of Italian municipalities. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 29(3), 431-445.
- SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresa. (2021). *REGULAMENTO DA XI EDIÇÃO DO PRÊMIO SEBRAE PREFEITO EMPREENDEDOR*. <https://www.prefeitoempreendedor.sebrae.com.br/regulamento/>.
- SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresa. (2023). *Prêmio Sebrae Prefeito Empreendedor*. Disponível em: <https://www.prefeitoempreendedor.sebrae.com.br/>.
- Souza, J. L., Paiva Junior, F. G., & Lira, Z. B. (2011). A abordagem multidimensional do empreendedorismo no setor público: o caso da ação empreendedora da fundação Joaquim Nabuco. *Gestão & Planejamento - G&P*, 11(2). <https://doi.org/10.53760/g&p>
- Stake, R. E. (2010). *Qualitative Research: Studying How Things Work*. Estados Unidos: Guilford Publications.
- Suarez-Gonzalez, I. (2017). The role of women's intrapreneurship in public administration in sustainable development. *Public Administration and Management*, 22(2), 359-373.
- Vieira, A., Monteiro, P. R. R., Carrieri, A. P., Guerra, V. A., & Brant, L. C. (2019). Um estudo das relações entre gênero e âncoras de carreira. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 17, n. 3, p.577-589. <https://doi.org/10.1590/1679-395172911>