



RELISE

O HIATO DE GÊNERO NO EMPREENDEDORISMO E O PAPEL DA AUTOEFICÁCIA NA SUPERAÇÃO DO MEDO DE FRACASSO¹

THE GENDER GAP IN ENTREPRENEURSHIP AND THE ROLE OF SELF-EFFICACY IN OVERCOMING FEAR OF FAILURE

Rose Mary Almeida Lopes²

Edmilson de Oliveira Lima³

INTRODUÇÃO

As atividades empreendedoras de mulheres e homens são complementares no atendimento de necessidades nas sociedades e na melhoria das condições socioeconômicas de pessoas, famílias, regiões e países. A multiplicação e o aperfeiçoamento das atividades empreendedoras de ambos os sexos beneficiam grandes contingentes populacionais. Contudo, uma das constatações mais bem confirmadas nas pesquisas de empreendedorismo refere-se ao hiato de gênero (*gender gap* - Jennings e Brush, 2013; Krieger et. al., 2022, SEBRAE, 2025). Isso significa que, sob vários aspectos, os indicadores de empreendedorismo das mulheres são mais baixos do que os dos homens mundo afora.

Tal hiato mostra um desequilíbrio entre os gêneros no empreendedorismo e que há muito ainda a se fazer para levantar o nível de interesse, preparação, autoconfiança e realizações empreendedores das mulheres para que ele se alinhe ao patamar dos homens. O hiato se caracteriza com as mulheres como menos frequentemente querendo empreender, empreendendo, empreendendo por oportunidade e autoconfiantes para empreender do que os homens, entre

¹ DOI: doi.org/10.5281/zenodo.17061323

² Associação Nacional de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. roselopesbr@gmail.com

³ Universidade Nove de Julho. edmilsonolima@gmail.com



RELISE

outras diferenças (Shinnar, Giacomini e Jansen, 2014; Krieger et. al., 2022; GEM, 2025). Essa diferença entre os gêneros depende das culturas dos países: naqueles com maior igualdade de gênero, o envolvimento das mulheres em atividades empreendedoras iniciais é maior, ao passo que, naqueles em que a desigualdade de gênero é mais acentuada, o referido hiato também tende a ser acentuado, enquanto é significativamente menor em países mais igualitários (Rietveld e Patel, 2022).

Apesar da melhoria dos indicadores de empreendedorismo feminino mais recentemente em variadas regiões do mundo, as mulheres continuam atrás dos homens em um dos principais deles, relativo à frequência de criação de novos negócios (GEM – *Global Report 2024/2025 - Entrepreneurship Reality Check*). Em 48 dos 51 países participantes no estudo GEM 2024/2025, as taxas de empreendedorismo inicial dos homens superaram as das mulheres. Só três países (Tailândia, no nível C de renda, México, no nível B, e Emirados Árabes Unidos, no nível A) tiveram as mulheres superando os homens nas porcentagens de início de novos negócios. Ainda que, em 13 países, o hiato em favor dos homens tenha sido de um ponto porcentual (1 p.p.) ou menos, a participação das mulheres é consideravelmente menor em negócios com 36 meses ou mais de existência em todos os países estudados (GEM 2024/2025).

Quanto a empreender por necessidade, esse comportamento é mais comum nos países em que as mulheres têm maior dificuldade para se manterem com um emprego, como normalmente ocorre na América Latina (Minniti e Naudé 2010). Por exemplo, no Brasil, 49% das mulheres empreendedoras iniciais abriram seus negócios por necessidade, comparativamente a 41% dos empreendedores homens que iniciaram os seus empreendimentos por necessidade (GEM BR 2024). Além disso, o tradicional papel de as mulheres se dedicarem mais aos cuidados para a família e o lar dificulta seu trabalho com horários fixos e baixa autonomia, típico dos



RELISE

empregos (Lages, 2005; World Bank, 2019). Ambas as dificuldades tendem a conduzir as mulheres ao empreendedorismo por necessidade como solução ao desemprego, à falta de renda e à flexibilidade de dividir-se entre esses diferentes papéis, ainda que a custo do conflito de equilibrar as atividades e do lar (Gimenez, Ferreira e Ramos, 2017). Isso se alinha com a maior concentração, nos países de baixa renda, da alta porcentagem de concordância de empreendedoras com a motivação para empreender “ganhar a vida porque os empregos são escassos” (GEM 2025).

O hiato de gênero impacta a macroeconomia dos países porque as mulheres acabam explorando menos profunda e frequentemente do que os homens o seu potencial para empreender, o que priva as economias do adicional de desenvolvimento que elas poderiam gerar. Algumas das diversas explicações do hiato são as diferenças socioeconômicas e culturais das mulheres frente ao sexo oposto, incluindo educação, nível de riqueza, condição familiar e status no trabalho (Aronson, 1991; Lee e Rendall, 2001). No entanto, considerando contribuições de diferentes autores, Minniti e Naudé (2010) notaram que as mulheres dos países emergentes se assemelham àquelas dos países desenvolvidos quanto a, mais frequentemente do que os homens, terem o apoio de sua família de origem para se tornarem empreendedoras - algo que ajuda a atenuar o hiato (Anthias e Mehta, 2003; Brush, 1992; Greve e Salaff, 2003; Justo e DeTienne, 2008).

Para muitas mulheres, esse apoio é indispensável para a criação de seu próprio negócio (Huq e Richardson, 1997). Apenas o suporte moral da família, isoladamente, já contribui significativamente para as habilidades e os conhecimentos de gestão de negócios das mulheres empreendedoras (Welsh, Memili e Kaciak, 2016). Supõe-se que um apoio que envolva também outras ajudas (p. ex.: indicações de contatos e financiamento) possa ser ainda mais



RELISE

útil para aumentar os indicadores das mulheres no empreendedorismo e mitigar o hiato.

Além disso, os negócios das mulheres tendem a crescer menos do que os dos homens (Coleman, 2007; DuReitz e Henrekson, 2000). Uma demonstração disso foi encontrada no estudo de Terjesen e Amorós (2010), que identificou altas porcentagens de empreendedorismo feminino na América Latina e no Caribe, mas com apenas 13% das empreendedoras interessando-se pelo crescimento dos negócios nos cinco anos seguintes. O hiato de gênero mostra também as mulheres com menor nível de autoeficácia (crença de ser capaz de realizar atividades obtendo os resultados desejados - Bandura, 1997). Comparativamente aos homens, as mulheres têm mostrado menor autoeficácia empreendedora.

Não obstante, na maioria dos países examinados, segundo o estudo Women's Entrepreneurship Report (2023/24), a diferença entre os gêneros tem decrescido. Em alguns países, as diminuições foram importantes - destacando-se a Índia, o Catar e a Eslováquia. Por outro lado, em poucos países, foram vistos aumentos - exemplos: Áustria, Finlândia, Hungria, Equador e Marrocos (Women's Entrepreneurship Report, 2023/24).

Vários autores têm indicado maior nível e mais frequência de medo de fracasso no empreendedorismo feminino (Mathur, S. e Phillips, 2025, Caciotti, 2020; GEM, 2025). Dados do GEM 2024/2025 mostram que, ao longo do tempo e na maioria dos países, uma menor porcentagem de homens relata ter medo de fracasso como um impedimento para empreender. No GEM Brasil 2024, 40,1% das mulheres e 38,7% dos homens relatam medo de fracasso (Greco et. al., 2025). Esse medo é mais frequente principalmente em economias em que as consequências sociais, econômicas e pessoais do fracasso são pesadas (Hanif et al., 2021; Ng e Jenkins, 2018, Lages, 2005) ou onde há alternativas de trabalho remunerado, com o medo de fracasso sendo



RELISE

5

um importante impeditivo para o empreendedorismo feminino (Ionescu-Somers e Friedl, 2025).

Embora existam estudos que tratem superficialmente do medo de fracasso entre vários outros fatores, poucos se concentram nele especificamente (Chua e Bedford, 2016), menos ainda em se tratando das mulheres. Nesse sentido, dada a relevância do medo de fracasso das mulheres e a falta de estudos sobre ele, mostra-se promissor investigá-lo mais detalhadamente.

O presente editorial trata principalmente desses dois últimos aspectos do hiato de gênero, a autoeficácia e o medo de fracasso. A razão para tanto é que ambos têm sido pouco estudados conjuntamente na literatura acadêmica do empreendedorismo feminino. Em nossa pesquisa localizamos muitos artigos tratando isoladamente cada um destes aspectos. Porém, artigos tratando das relações entre o medo do fracasso com a autoeficácia foram raros, como por exemplo: Wennberg, Pathak e Autio (2013), que abordam como a cultura molda os efeitos da autoeficácia e do medo do fracasso no empreendedorismo (mas somente usam o gênero como variável individual de controle). Tal escassez de estudos é contraintuitiva e surpreendente, pois o conhecimento detalhado e a melhoria de ambos os fatores entre as mulheres podem multiplicar o empreendedorismo feminino e fortalecer sua qualidade.

Esses efeitos da melhoria são desejáveis para que se desenvolva ainda mais a complementaridade equilibrada dos empreendedorismos feminino e masculino ao mesmo tempo que se impulsiona o desenvolvimento socioeconômico de comunidades, regiões e países. Os conhecimentos sobre os dois fatores podem também ajudar a preencher a lacuna de conhecimentos para a necessária oferta de educação em empreendedorismo adaptada aos dois gêneros. Esta precisaria mirar em especial o medo do fracasso e seus



RELISE

reflexos sobre a inibição do empreendedorismo e da inovação entre as mulheres (Guelich, 2022).

AUTOEFICÁCIA NO EMPREENDEDORISMO FEMININO

A autoeficácia é definida como a crença de um indivíduo em sua capacidade de executar ações necessárias para alcançar determinados resultados (Krueger e Brazeal, 1994). Esse conceito foi amplamente desenvolvido inicialmente por Albert Bandura, que destacou sua importância na regulação da motivação, do comportamento e do desempenho nas atividades em geral (Bandura, 1978). A autoeficácia influencia a escolha do que fazer, a persistência diante de desafios e a resiliência frente a adversidades - ela deriva de quatro fontes principais: experiências de sucesso nas atividades em questão, observação de outros, persuasão verbal e estado emocional (Bandura, 1978, 1999). Na teoria do comportamento planejado (Ajzen, 2011), ela se refere à percepção de controle comportamental que o indivíduo tem nas situações que vive, influenciando suas intenções e ações.

Quando tratada especificamente no contexto do empreendedorismo, a autoeficácia é chamada de autoeficácia empreendedora (Hmieleski e Corbett, 2008) e se relaciona com a capacidade de lidar com incertezas, tomar decisões e superar riscos realizando-se tarefas e papéis típicos dos empreendedores para obter os resultados desejados (Chen, Greene e Crick, 1998). A autoeficácia empreendedora tem grande poder preditor da escolha do empreendedorismo como carreira (Krueger e Brazeal, 1994). As pessoas que se percebem com alta intensidade de autoeficácia empreendedora, ou seja, que se auto-avaliam com a capacidade de ter sucesso em atividades empreendedoras, tendem com mais frequência a empreender. Por outro lado, pessoas com alta autoeficácia que já empreendem tendem a persistir mais diante de dificuldades, recuperar-se rapidamente de falhas e demonstrar maior



RELISE

satisfação com seu trabalho, sendo capazes de ver problemas e desafios como oportunidades (Lerner & Malach-Pines, 2011; Wilson, Kickul, & Marlino, 2007).

Quanto à formação da autoeficácia empreendedora, há diferenças de gênero que influenciam os tipos, a ocorrência e os efeitos de antecedentes para homens e mulheres (Newman et al., 2019): as mulheres geralmente apresentam níveis mais baixos de autoeficácia devido à menor experiência com o empreendedorismo e a estereótipos de gênero; a exposição a modelos masculinos é mais eficaz para aumentar a autoeficácia empreendedora de mulheres (Austin & Nauta, 2016), enquanto os homens se beneficiam de modelos de ambos os gêneros; e as mulheres podem ser menos impactadas na autoeficácia por programas de educação em empreendedorismo devido a estereótipos de gênero ou menor exposição a experiências empreendedoras, comparativamente aos homens, que tendem a exibir maior aumento na autoeficácia.

A autoeficácia é um elemento central para o desenvolvimento do potencial empreendedor, pois influencia diretamente a motivação, a percepção de riscos e a capacidade de agir em ambientes incertos. As mulheres, por terem que enfrentar barreiras adicionais, tendem a desenvolver menor autoeficácia, principalmente em ambientes dominados por homens e, conseqüentemente, menor intenção empreendedora (Newman et al., 2019).

Na pesquisa GEM, pede-se aos respondentes para se autoavaliarem quanto a vários itens da mentalidade empreendedora. Um deles é o da autoeficácia (Krueger et al. 2000). Quanto a isso, eles fazem autoavaliações podendo variar em uma escala de 1 a 5 sobre sua concordância com respeito a acharem que possuem o conhecimento, as habilidades e a experiência para iniciar um novo negócio. Os resultados mais recentes mostram uma autoavaliação elevada (de 4 ou 5) mais comum para os homens no GEM mundial (GEM 2025) e também no GEM brasileiro (GEM 2024/2025). A



RELISE

porcentagem de homens que avaliaram sua autoeficácia com 4 ou 5 (65,4%) superou a das mulheres (54,3%). Os resultados brasileiros também mostram que os homens (74%), mais frequentemente que as mulheres (61%), avaliam sua autoeficácia com 4 ou 5.

A percepção de baixa autoeficácia (Bandura, 1997; Chen et al., 1998), apontada na literatura frequentemente, induz as mulheres a limitarem suas escolhas de carreira. Trata-se de uma autopercepção e, portanto, a baixa autoeficácia não significa necessariamente que as mulheres sejam, de fato, menos capazes que os homens para alcançar sucesso no empreendedorismo. Kourilsky e Walstad (1998) desenvolveram um estudo em que compararam a autopercepção de adolescentes de ambos os gêneros de suas habilidades empreendedoras com avaliações dessas mesmas habilidades por terceiros e notaram que, mesmo que ambos os gêneros tivessem habilidades muito similares, as adolescentes percebiam-se como menos capazes do que realmente eram. Por sua vez, Jones e Tullous (2002) relataram que mulheres estudadas por eles subestimavam suas habilidades financeiras antes de abrirem empresas.

Usando dados de 42 países, Wennberg, Pathak e Autio (2013) investigaram como a cultura, institucionalmente mais coletivista ou mais individualista, modera a relação entre autoeficácia, medo de fracasso e entrar em/começar atividades empreendedoras. Identificaram que a autoeficácia mais elevada estava associada a mais entradas no empreendedorismo, e ainda mais em culturas mais individualistas. Também constataram que um maior medo de fracasso estava associado a menos entradas no empreendedorismo, e menos ainda em culturas mais individualistas.

Em outras palavras, os resultados sugerem que uma crença mais forte nas próprias capacidades de ter sucesso nas atividades empreendedoras acompanhava mais entradas principalmente nas culturas em que as pessoas



RELISE

9

se ajudam menos e se importam menos umas com as outras. A autoeficácia foi importante como impulso para empreender de modo mais individual e autônomo. Por outro lado, em alinhamento com características coletivistas, como o relevante apoio da família para as mulheres diminuírem o hiato de gênero, superarem barreiras e empreenderem, o maior medo de fracasso acompanhava uma menor frequência de entrada no empreendedorismo; esse efeito é mais frequente nas culturas em que as pessoas se ajudam menos e se importam menos umas com as outras. Isso sugere que o apoio comum no coletivismo é importante para as pessoas superarem o medo de fracasso.

MEDO DE FRACASSO NO EMPREENDEDORISMO FEMININO

Há uma tendência global preocupante nos últimos anos relacionada ao medo de fracasso: o crescente percentual de pessoas que não iniciaram negócios mesmo tendo alguma atração pela atividade empreendedora e identificado boas oportunidades para fazê-lo. Essa é uma constatação feita por Ionescu-Somers e Friedl (2025), baseados na pesquisa GEM considerando mais de 50 países e mais de 150.000 indivíduos. Segundo os mesmos autores, subiu de 42% (em 2019) para 47% (em 2024) a porcentagem de indivíduos que hesitariam ou recuariam diante de boas oportunidades para empreender devido ao medo de fracasso.

Os dados mais recentes do GEM corroboram que as mulheres, mais frequentemente que os homens, recuariam nas suas intenções empreendedoras. O item de consulta do GEM “medo de fracassar não seria um impedimento para prosseguir com o objetivo de iniciar um negócio” mostrou que, no Brasil, os homens (50,5%) afirmam mais frequentemente do que as mulheres (45,3%) que não se deixariam impedir pelo medo de fracasso. Em outras palavras, proporcionalmente, mais mulheres brasileiras desistiriam de sua intenção de começar um novo negócio por medo de fracassar. A



RELISE

porcentagem de mulheres brasileiras também ficou abaixo da média porcentual das mulheres nas economias participantes (49%), segundo Greco et. al. (2025).

Com esses dados, nota-se que o medo de fracasso refreia ou bloqueia a intenção empreendedora em diversos contextos econômicos. Tal medo também enfraquece a possibilidade de transformação da intenção de empreender em comportamento empreendedor efetivo entre estudantes universitários (Duong et. al., 2024). É uma grande barreira impeditiva do empreendedorismo, sobretudo para as mulheres, que geralmente relatam níveis mais altos de medo, comparativamente a uma menor porcentagem de homens.

A menor participação das mulheres no empreendedorismo deve-se a fatores como baixa autoeficácia e menor amplitude de rede social, somando-se a uma maior intensidade do medo de fracasso (Koellinger et al., 2013). Efetivamente, uma das importantes barreiras psicológicas que impedem (ou diminuem as chances de) as mulheres empreenderem é o medo de fracasso (Sánchez Cañizares e Fuentes García, 2010).

Cabe, então, procurar entender porque esse medo afeta mais as mulheres no empreendedorismo. Esse medo é complexo e dinâmico, influenciado por fatores psicológicos, socioculturais e econômicos. Teoricamente, o medo de fracasso é uma força motivacional individual, desencadeada por sinais no ambiente percebidos como indicativos de tendência ao fracasso. Tais indicativos fazem com que o possível empreendedor/a evite agir em direção ao empreendedorismo, com ações que talvez até o poderiam levar ao sucesso nas iniciativas empreendedoras em questão, porque ele cognitivamente foca excessivamente nos riscos, ameaças e resultados desfavoráveis possíveis (Lazarus, 1991, Caciotti et. al. 2016, 2020). Ele/a pode também focar em consequências de um eventual fracasso



RELISE

(danos à sua imagem, exposição negativa, etc.) e, enfim, evitar o empreendedorismo dadas as possibilidades de vir a ter emoções negativas, como vergonha e humilhação (Acquah, Nsiah, Antie e Otoo, 2021).

O medo de fracasso pode também se originar de traços socioculturais que fazem com que as pessoas deem muita ênfase a potenciais consequências negativas, mais do que a potenciais recompensas, de suas ações e posicionamentos (Kamal & Daoud, 2020). É influenciado por experiências passadas, mas sua intensidade pode mudar ao longo do tempo, dado o dinamismo das experiências afetivas e seus efeitos (Weiss e Cropanzano, 1996). Por exemplo, mulheres que são continuamente desencorajadas, nas sociedades mais tradicionais e machistas, a realizarem atividades fora do âmbito dos cuidados para a família e o lar tendem a ter maior medo de fracasso no empreendedorismo (Gupta & Phillips, 2019). Assim, elas terão maior dificuldade de superar o medo por falta de apoio e incentivo em seu meio social.

Como fundamento para o medo de fracasso e a potencial desistência de empreender, costumam contar a percepção e a avaliação que cada ator faz de seis aspectos: autoestima, habilidade pessoal, segurança financeira, potencial da ideia, potencial do negócio e custo de oportunidade (Cacciotti e Hayton, 2016, 2020). Limitações percebidas em tais aspectos, como aquelas típicas do hiato de gênero para as mulheres, tendem a alimentar o medo de fracasso. Nos contextos em que as mulheres não são estimuladas a atuar para além do espaço familiar, esse hiato tende a ser maior. O medo de fracasso é dinâmico e socialmente situado no empreendedorismo, com o foco excessivo em possíveis resultados desfavoráveis e sendo frequentemente inibitório, levando os atores em questão a desistirem de empreender (Cacciotti e Hayton, 2016, 2020). Esse medo e seu efeito inibitório tendem então a ser maiores nos



RELISE

contextos em que as mulheres são mantidas como submissas e com atuação restrita ao âmbito da casa e da família (Lages, 2005).

Aspectos socioculturais diversos influenciam o medo de fracasso no empreendedorismo, afetando e moldando como as pessoas percebem e lidam com as iniciativas empreendedoras e seus riscos. Contextos socioculturais que estigmatizam o fracasso tendem a subestimar a aprendizagem advinda dele e fazem os atores desistirem de iniciativas devido ao risco de serem negativamente julgados pelos outros, tendo a reputação abalada e sendo estigmatizados, talvez até sendo excluídos de círculos de relação (Hanif et al., 2021; Ng e Jenkins, 2018). Em particular, as mulheres tendem a considerar o risco de terceiros as julgarem não simplesmente como pessoas que cometeram erros profissionais, mas como pessoas que têm uma falha global da capacidade de administrar suas responsabilidades (Ojeda e Castor, 2022).

Para muitas empreendedoras, o medo de fracassar está intimamente ligado ao risco de desapontar as pessoas ao seu redor, especialmente familiares, que podem passar a duvidar (mais) do potencial de suas iniciativas e pô-las em descrédito ou em situação de superproteção, passando a exigir maior presença delas na esfera doméstica e distanciando-as da possibilidade de empreender. A situação pode ser ainda mais preocupante nas culturas coletivistas, em que o fracasso de uma pessoa é frequentemente estendido e associado a toda a sua família e até mesmo à comunidade, o que acentua o medo de fracasso, dadas as mais graves consequências quando ele ocorre (Gómez-Araujo et al., 2017).

O medo de fracasso também é intensificado em culturas com alta aversão à incerteza, em que seus membros se desenvolvem com mais aversão a riscos (Shi et al., 2020). Isso tende a levá-los a evitar empreender, visto que o empreendedorismo tipicamente envolve riscos e incertezas (Danish et al., 2019; Shi et al., 2020). Por outro lado, as sociedades que valorizam o



RELISE

empreendedorismo e a inovação tendem a encarar o fracasso mais naturalmente como um percalço momentâneo, aceitando esse mal resultado como parte inerente do processo de empreender, influenciando no aumento da aprendizagem e na diminuição do medo de fracasso para iniciativas futuras (Cacciotti et al., 2016; Turulja et al., 2020).

Deve-se ponderar, contudo, que o medo de fracasso não é sempre negativo. Ele afeta as decisões empreendedoras não necessariamente levando à desistência na realização de iniciativas. Estudos recentes têm desafiado a noção de que o medo de fracasso se constitua apenas como um problema. Ele também pode embasar precauções salutares e a produção de soluções para problemas que fariam uma iniciativa empreendedora ter mais chances de fracasso, sendo assim positivo para tal iniciativa (Caciotti et al., 2020).

O medo do fracasso também pode inspirar prudência e cuidados, levando os atores a preparar estratégias melhores para solucionar os problemas que fazem o fracasso parecer provável antes de seguirem adiante com iniciativas empreendedoras (Hunter, Jenkins e Mark-Herbert, 2021). Mas, se o medo de fracasso for intenso, diminui ou bloqueia a intenção empreendedora, especialmente em contextos socioculturais em que o fracasso é considerado muito negativo e tende a estigmatizar os atores (Hanif et al., 2021).

AUTOEFICÁCIA E SUPERAÇÃO DO MEDO DE FRACASSO NO EMPREENDEDORISMO FEMININO

Ainda que exista o medo de fracasso, a intenção de empreender pode seguir viva, principalmente se for alta a autoeficácia, com a crença de que se poderá fazer as coisas darem certo apesar dos problemas a serem resolvidos. Essa crença poderá nutrir a persistência e impulsionar os atores a resolverem os problemas que os fazem temer o fracasso (p. ex.: ajuste de contratos,



RELISE

desvio de um problema burocrático e troca de um possível sócio que causava preocupações). Em tais situações, os empreendedores podem persistir segundo um pensamento similar ao seguinte, baseado na autoeficácia: “tenho medo de fracassar nas condições atuais para empreender, mas eu sei que consigo fazer dar certo e buscar o sucesso; só me falta alinhar fatores de modo mais favorável.” De fato, Drnovšek, Wincent e Cardon (2010) constataram que os empreendedores com níveis elevados de autoeficácia resistem melhor ao medo de fracasso por acreditarem em sua capacidade de desenvolver soluções.

Uma alta autoeficácia se alinha com bom desempenho em atividades desafiadoras, como o empreendedorismo (Chen, Greene, & Crick, 1998). Para o medo de fracasso, ela atua como moderador, reduzindo os efeitos do medo e promovendo soluções com ações propícias ao alcance dos objetivos (Drnovšek, Wincent e Cardon, 2010). Antes mesmo de serem começadas as iniciativas empreendedoras que causam medo de fracasso, à medida que tais soluções são desenvolvidas, o medo de fracasso pode diminuir e já permitir o avanço das iniciativas empreendedoras com mais percepção de segurança. Principalmente no caso de atores com recursos escassos e experiência limitada, o medo de fracasso tende a levar à hesitação, ao adiamento ou ao cancelamento das iniciativas, ao menos até que os problemas que mais provocam o medo sejam superados (Lanivich et al., 2021).

O medo de fracasso tende a ser mais comum e intenso entre as mulheres. Tem origens distintas daquelas que ocorrem para os homens. Por exemplo, os homens não costumam ser vistos como mais frágeis e, por isso, ser mais protegidos e apoiados por sua família; a expectativa de papel para eles é contrária àquela de se concentrarem nos cuidados cotidianos para sua família e, comumente, se espera que sejam pessoas de muita iniciativa, com características mais próximas daquelas dos empreendedores. Nesse sentido,



RELISE

as soluções para ajudar as mulheres a superarem o medo de fracasso tendem a ser diferentes daquelas que se possa pensar para os homens, segundo uma lógica de “causas diferentes, soluções diferentes”. Soluções adaptadas para elas poderão, teoricamente, ajudar melhor na diminuição do hiato de gênero e no aumento da contribuição das mulheres para a melhoria de sua própria vida, assim como da vida de muitas famílias, comunidade e países.

Como dito acima, o impacto do medo de fracasso é particularmente alto no empreendedorismo feminino, podendo inibir a assunção de riscos e levar à desistência do plano de empreender (Cacciotti et al., 2016). É frequente, em variados países, as mulheres enfrentarem alta pressão para equilibrarem responsabilidades do lar e profissionais, tendendo a ser julgadas mais severamente por falhas do que os homens (Eddleston & Powell, 2008). Há também uma persistente desigualdade de gênero nos contextos profissionais, inclusive quanto a cobranças e expectativas em postos de gestão e direção das organizações, que nutre uma sensação de vulnerabilidade nas mulheres, assim como mais insegurança e maior medo de fracasso nelas (Marlow & McAdam, 2012).

A crença na própria capacidade de realizar atividades empreendedoras com os resultados desejados (autoeficácia empreendedora) tem se mostrado central para a superação de barreiras emocionais e o fortalecimento do empreendedorismo, sendo particularmente importante para esses fins entre as mulheres e para auxiliar em um potencial fechamento do hiato de gênero. A autoeficácia empreendedora eleva a capacidade de as mulheres entenderem o fracasso mais como aprendizado e menos como fruto de incompetência (Wilson, Kickul, & Marlino, 2007). As mulheres com elevada autoeficácia empreendedora normalmente têm mais resiliência, tendendo a persistir em seus objetivos frente a dificuldades (Lerner & Malach-Pines, 2011). Confiando na viabilidade de soluções com base na crença em sua própria capacidade



RELISE

conjugada com o alinhamento de mais fatores, elas persistem na superação de dificuldades, inclusive mostrando disposição para obterem os variados apoios de que precisam: moral, financeiro e parcerias, dentre outros.

Portanto, fortalecer a autoeficácia feminina (com as mulheres acreditando em seu potencial empreendedor de modo realista, e não fantasioso, obviamente) é uma via de ação muito importante para programas educacionais e políticas públicas levarem as mulheres a melhor explorarem sua capacidade nos negócios e na geração de desenvolvimento. Múltiplas pessoas, organizações, comunidades, regiões e países têm a ganhar com isso.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A superação de barreiras ao empreendedorismo feminino, em especial de mulheres pobres, passa, em primeiro lugar, por transformações socioculturais que permitam o desenvolvimento amplo das mulheres e de suas atividades, assim como o reconhecimento da potencialidade feminina no empreendedorismo. É preciso atentar para vieses inconscientes e estereótipos que colocam barreiras adicionais e que impossibilitam, muitas vezes, a obtenção de apoios diversos e também de suporte financeiro nos programas de auxílio às mulheres, principalmente para aquelas em condição financeira mais vulnerável.

Uma frente de apoio importante para a multiplicação e a melhoria do empreendedorismo feminino é o apoio para a conscientização e a redução das crenças autolimitantes e dos medos que impedem o desenvolvimento das mulheres e que avancem em seus projetos e ações empreendedoras. Afastando-se essas crenças e o medo de empreender, é possível desenvolver e fortalecer a autoeficácia bem fundamentada em preparação, tornando-as mais capazes de enfrentarem as incertezas, riscos, falta de recursos e pressões típicas da atividade empreendedora (Nassif, et. al., (2025).



RELISE

Quanto ao medo do fracasso, é importante que as mulheres sejam apoiadas para superá-lo, em especial, como indica o texto acima, com mais desenvolvimento de sua autoeficácia (de modo bem fundamentado em preparação). Uma destas formas é a exposição a modelos de referência empreendedores positivos, exposição que impulse sua preparação sólida com maior interesse por aprendizagem e autodesenvolvimento, além de inspirar autoconfiança e transmitir informações confiáveis sobre como superar desafios e reduzir as preocupações com as incertezas e o medo do fracasso (Ferreto et al., 2018; Van Trang et al., 2019).

Também é importante que as mulheres possam aprender com suas próprias experiências, tanto positivas quanto negativas. Como se vê em muitas situações de aprendizagem na vida (p. ex.: aprender a investir no mercado financeiro, aprender a nadar no mar ou a andar de bicicleta antes de avançar para níveis mais ousados), pequenas atividades com baixa perda possível e muita flexibilidade para erro são desejáveis como primeiras experiências. Começar com o bê-a-bá e avançar para níveis de maior complexidade e mais riscos é algo recomendável para as pessoas de ambos os gêneros, de qualquer idade.

Mulheres e homens, cada um com seu tempo e seu modo de avançar, podem progressivamente desenvolver preparação, experiências e a autoeficácia bem fundamentada, tão importante para a superação do medo de fracasso. Começar com atividades mais simples e fáceis (como iniciativas estudantis nas universidades ou atividades voluntárias) para se obterem competências empreendedoras também é uma recomendação do Estudo GUESSS Brasil, que aborda o interesse e a preparação para empreender de estudantes universitários (Lima e Silva, 2022). Mas, certamente, já começar a aprender no contexto familiar desde criança traz ainda mais vantagens para a preparação de futuras empreendedoras, podendo ser usadas brincadeiras



RELISE

diversas e pequenos desafios feitos pelos pais e outros apoiadores. Se os pais já forem empreendedores, ter os filhos e filhas vivenciando ao menos uma parte da realidade dos negócios também tende a ser útil (Bloemen-Bekx et al., 2019; Hoffmann, Junge e Malchow-Møller, 2015).

Às futuras empreendedoras, como é recomendável fazer na preparação para empreender de quaisquer pessoas, deve-se priorizar a oferta de oportunidades reais de empreendedorismo e de enfrentamento do medo de fracasso, em especial começando-se com atividades de baixa complexidade, de pequena monta e de pouca perda possível em situações de maior admissibilidade para o erro (Cacciotti et al., 2016). Os tropeços, erros e fracassos poderão ser mais aceitáveis e gerenciáveis nessas atividades, tornando mais fácil que treinamentos e cursos façam deles fontes ricas de aprendizagem, de modo a minimizar preconceitos e estigmas.

Outras recomendações incluem a oferta de oportunidades de ampliação da rede de contato das mulheres, assim como de programas de mentoria, e incentivar, especialmente, que empreendedoras de sucesso mentorem as empreendedoras em estágio nascente. Pode-se também pensar em empreendedores homens mentorando futuras empreendedoras com resultados muito positivos, como se vê no exemplo de um experiente empresário que é “padrinho” da jovem Luísa no livro “O Segredo de Luísa” (Dolabela, 2012). Incubadoras e aceleradoras com atividades especialmente dedicadas a mulheres poderiam também desempenhar importante papel na promoção de start-ups e do empreendedorismo femininos. Além dessas recomendações, uma outra, de caráter bem geral, é a inserção do empreendedorismo feminino na educação ligada ao empreendedorismo e no ecossistema empreendedor.

Enfrentar as barreiras culturais e estereótipos que bloqueiam o avanço das mulheres as ajudará a liberar seus potenciais, de modo que possam



RELISE

19

contribuir para o desenvolvimento econômico e social, em prol do crescimento sustentável e de uma sociedade mais justa e desenvolvida.

REFERÊNCIAS

Acquah, A., Nsiah, T. K., Antie, E. N. A., & Otoo, B. (2021). Literature review on theories of motivation. *EPRA International Journal of Economic and Business Review*, 9(5), 25–29. DOI: <https://doi.org/10.36713/epra6848>

Ajzen, I. (2011). The theory of planned behaviour : Reactions and reflections. *Psychology and Health*, 26(9), p. 1113–1127.

Bandura, A. Self-efficacy:toward a unifying theory of behavioral change. *Advances in Behaviour Research and Therapy*, v. 1, n. 4, p. 139–161, 1978.

Bandura, A. Social cognitive theory : An agentic Albert Bandura. *Asian Journal of Social Psychology*, v. 2, p. 21–41, 1999. Disponível em: DOI: <http://doi.wiley.com/10.1111/1467-839X.00024>>.

Bloemen-Bekx, M., Voordeckers, W., Remery, C., & Schippers, J. (2019). Following in parental footsteps? The influence of gender and learning experiences on entrepreneurial intentions. *International Small Business Journal*, 37(6), 642-663.

Cacciotti, G.; Hayton, J.C.; J. Robert Mitchell, J.R.; David G. & Allenc. D.G. (2020). Entrepreneurial fear of failure: Scale development and validation. *Journal of Business Venturing*, 35, 106041

Cacciotti, G., Hayton, J. C., Mitchell, J. R., & Giazitzoglu, A. (2016). A reconceptualization of fear offailure in entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 31(3), 302–325. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2016.02.002>

Chen, C.C.; Greene, P.G. & Crick, A. (1998). Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers?. *Journal of Business Venturing*, 13(4), 295-316. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(97\)00029-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(97)00029-3).

Chua, H. S. & Bedford, O. (2016). A qualitative exploration of fear of failure and entrepreneurial intent in Singapore. *Journal of Career Development*, 43(4), 319–334. DOI: <https://doi.org/10.1177/0894845315599255>



RELISE

20

Drnovšek, M., Wincent, J., & Cardon, M. S. (2010). Entrepreneurial self-efficacy and business start-up: developing a multi-dimensional definition. *International journal of entrepreneurial behavior & research*, 16(4), 329-348.

Dolabela, F. (2012). *O segredo de Luísa: uma ideia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa*. Rio de Janeiro: Sextante

Duong, C.D.; Vu, N.X. (2023). Entrepreneurial education and intention: fear of failure, self-efficacy and gender, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 31 (4), 629–654. DOI: <https://doi.org/10.1108/JSBED-02-2023-0057>

Eddleston, K. A., & Powell, G. N. (2008). The role of gender identity in explaining sex differences in business owners' career satisfier preferences. *Journal of Business Venturing*, 23(2), 244-256.

Ferreto, E., Lafuente, E., & Leiva, J. C. (2018). Can entrepreneurial role models alleviate the fear of entrepreneurial failure? *International Journal of Business Environment*, 10(2), 160–173. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJBE.2018.095809>

GEM (Global Entrepreneurship Monitor) (2024). *Global Entrepreneurship Monitor 2023/24 Women's Entrepreneurship Report*. Disponível em: <https://gemconsortium.org/report/202324-womens-entrepreneurship-report-reshaping-economies-and-communities-2>

GEM (Global Entrepreneurship Monitor) (2025). *Global Entrepreneurship Monitor 2024/2025 Global Report: Entrepreneurship Reality Check*. London: GEM. Disponível em: <https://gemconsortium.org/report/gem-20242025-global-report-entrepreneurship-reality-check-4>

Gimenez, F. A. P., Ferreira, J. M. & Ramos, S. C. (2017). Empreendedorismo feminino no Brasil: gênese e formação de um campo de pesquisa *REGEPE - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 6(1), 40-74.

Gómez-Araujo, E., Bayon, M. C., & Moreno-Gómez, J. (2017). Regional variations of the impact of role models and fear of failure on entrepreneurship amongst the youth. *International Journal of Economic Research*, 14(6), 377–389.

Guelich, U. (2022). Gendered Entrepreneurship Education and the Fear of



RELISE

21

Failure. *International Journal of Instruction*, 15(3), 719-732.

Greco, S.M.S.S.; Lima, E.O.; Inácio Júnior, E.; Falcão, R.P.Q.; Lopes, R.M.A (2025). *Global Entrepreneurship Monitor: empreendedorismo no Brasil 2024*. – [s.l.]: ANEGEPE; SEBRAE, 2024. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/transformacao-digital/>

Guelich, U. (2022). Gendered Entrepreneurship Education and the Fear of Failure. *International Journal of Instruction International Journal*, 15(3), 719-732.

Gupta, P., & Phillips, R. A. (2019). Factors influencing female entrepreneurship in India. *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*, 15(2), 69–108.

Hanif, M. S., Yunfei, S., Hanif, M. I., & Junaid, D. (2021). Dynamics of late-career entrepreneurial intentions in Pakistan – Individual and synergistic application of various capital resources and fear of failure. *Entrepreneurship Research Journal*, 1–63. DOI: <https://doi.org/10.1515/ERJ-2018-0062>

Hashemi, S. S., Amoozad Mahdiraji, H., Azari, M., & Razavi Hajiagha, S. H. (2022). Causal modelling of failure fears for international entrepreneurs in tourism industry: A hybrid Delphi-DEMATEL based approach. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 28(3), 602–627. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJEER-03-2021-0193>

Hmieleski, K.M.; Corbett, A.C. (2008). The contrasting interaction effects of improvisational behavior with entrepreneurial self-efficacy on the new venture performance and entrepreneur satisfaction. *Journal of Business Venturing*, 23(4), 482-496.

Hoffmann, A., Junge, M., & Malchow-Møller, N. (2015). Running in the family: parental role models in entrepreneurship. *Small Business Economics*, 44(1), 79-104.

Hunter, E., Jenkins, A., & Mark-Herbert, C. (2021). When fear of failure leads to intentions to act entrepreneurially: Insights from threat appraisals and coping efficacy. *International Small Business Journal*, 39(5), 407–423. DOI: <https://doi.org/10.1177/0266242620967006>

Ionescu-Somers, A. & Friedl, C. (2025). Fear of Failure: A Growing Barrier to Global Entrepreneurship. *EFMD Global Focus*, Vol.19, 03. Disponível em: <https://globalfocusmagazine.com/fear-of-failure-a-growing-barrier-to-global->



RELISE

22

entrepreneurship/

Jones, K. & Tullous, R., 2002. Behaviors of Pre-Venture Entrepreneurs and Perceptions of Their Financial Needs. *Journal of Small Business Management*, 40(3), 233-248.

Kamal, S., & Daoud, Y. S. (2020). Do country level constructs affect the relation between self-efficacy and fear of failure? *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 12(4), 545–568. DOI: <https://doi.org/10.1108/JEEE-06-2019-0076>

Koellinger, P., Minniti, M., & Schade, C. (2013). Gender differences in entrepreneurial propensity. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 75(2), 213–234.

Kourilsky, M.L. & Walstad, W.B. (1998). Entrepreneurship and female youth: knowledge, attitudes, gender differences, and educational practices. *Journal of Business Venturing*, 13(1), p.77-88. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(97\)00032-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(97)00032-3).

Krieger A, Block J, Stuetzer M, Obschonka M, Salmela-Aro K (2022) Closing the gender gap in entrepreneurship: The importance of skill variety. *PLoS ONE* 17(7). DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0270976>

Lages, S. R. C. (2005). Desafios do empreendedorismo feminino: uma reflexão sobre as dificuldades das mulheres pobres na condução de projetos geradores de renda. *Estação Científica*, 0, 1-7.

Lanivich, S. E., Lyons, L. M., & Wheeler, A. R. (2021). Nascent entrepreneur characteristic predictors of early-stage entrepreneurship outcomes. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 28(7), 1095–1116. DOI: <https://doi.org/10.1108/JSBED-08-2019-0283>

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

Lerner, M., & Malach-Pines, A. (2011). Gender and culture in family business: A ten-nation study. *International Journal of Cross Cultural Management*, 11(2), 113-131.



RELISE

23

Lima, E. O., Silva, J. M. (2022). *Universitários e Empreendedorismo 2021 – Relatório do Estudo GUESSS Brasil*. São Paulo: ANEGEPE e Grupo APOE.

Marlow, S., & McAdam, M. (2012). Analyzing the influence of gender upon high-technology venturing within the context of business incubation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), 655-676.

Mathur, S. & Phillips, R.A. (2025) The influence of the fear of failure on women pursuing entrepreneurship in the United Kingdom. *Journal of the International Council for Small Business*, 6(1), 66-75. DOI: 10.1080/26437015.2024.2393664

Mestwerdt, S., Mrożewski, M. & Seckler, C. (2025). An institutional perspective on fear of failure and its effects across three entrepreneurship stages. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 21(34). DOI: <https://doi.org/10.1007/s11365-024-01054-5>

Nassif, V.M. J, Hashimoto, M., Borges Junior, C.V., Lima, E, de O. & La Falce, J. L. (2025). Threats and overcoming behaviors experienced by women entrepreneurs. *Brazilian Administration Review*, 22 (1). DOI: <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2025240157>

Newman, A., Obschonka, M., Schwarz, S., Cohen, M., & Nielsen, I. (2019). Entrepreneurial self-efficacy: A systematic review of the literature on its theoretical foundations, measurement, antecedents, and outcomes, and an agenda for future research. *Journal of Vocational Behavior*, 110, 403-419.

Ng, L., & Jenkins, A. S. (2018). Motivated but not starting: How fear of failure impacts entrepreneurial intentions. *Small Enterprise Research*, 25(2), 152–167. DOI: <https://doi.org/10.1080/13215906.2018.1480412>

Rietveld, C. A. & Patel, P. C. (2022). Gender inequality and the entrepreneurial gender gap: Evidence from 97 countries (2006–2017). *Journal of Evolutionary Economics*, 32, 1205–1229. DOI: <https://doi.org/10.1007/s00191-022-00780-9>

Sánchez Cañizares, S. M., & Fuentes García, F. J. (2010). Gender differences in entrepreneurial attitudes. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 29(8), 766–786.

SEBRAE (2025). *Relatório Técnico: Empreendedorismo Feminino - 4º Trimestre de 2024*. Disponível em: https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2025/03/2025-02-26-relatorio_empreendedorismo_feminino_uf_202404_relatorio_final.pdf



RELISE

24

Shi, L., Yao, X., & Wu, W. (2020). Perceived university support, entrepreneurial self-efficacy, heterogeneous entrepreneurial intentions in entrepreneurship education: The moderating role of the Chinese sense of face. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 12(2), 205–230. DOI: <https://doi.org/10.1108/JEEE-04-2019-0040>

Shinnar, R. S., Giacomini, O., & Jansen, M. (2014). Entrepreneurial perceptions and intentions: The role of gender and culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(5), 963-993.

Sweida, G., & Reichard, J. (2013). Gender stereotyping effects on entrepreneurial self-efficacy and high-growth entrepreneurial intention. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(2), 296–313.

Turulja, L., Veselinovic, L., Agic, E., & Pasic-Mesihovic, A. (2020). Entrepreneurial intention of students in Bosnia and Herzegovina: What type of support matters? *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 33(1), 2713–2732. DOI: <https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1730216>

Vale, G. M. V., Serafim, A. C. F., & Teodósio, A. dos S. de S. (2011). Gênero, imersão e empreendedorismo: sexo frágil, laços fortes? *Revista de Administração Contemporânea*, 15(4), 631-649.

Van Trang, T., Do, Q. H., & Luong, M. H. (2019). Entrepreneurial human capital, role models, and fear of failure and start-up perception of feasibility among adults in Vietnam. *International Journal of Engineering Business Management*, 11, 1–11. DOI: <https://doi.org/10.1177/1847979019873269>

Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews*, 1–74). JAI Press.

Wennberg, K.; Pathak, S. & Autio, E., (2013). How culture molds the effects of self efficacy and fear of failure on entrepreneurship. *Entrepreneurship and Regional Development*, 25(9-10). DOI:10.1080/08985626.2013.862975

Wilson, F., Kickul, J., & Marlino, D. (2007). Gender, entrepreneurial self-efficacy, and entrepreneurial career intentions: Implications for entrepreneurship education. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(3), 387-406.



RELISE

25

World Bank (2019) *Women, Business and the law. A decade of reform.* Washington, DC.