

Comportamento gerencial das mulheres empreendedoras

Laís Karla da Silva Barreto^(*)

Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra Leone^(**)

Francineide Bezerra de Oliveira^(***)

Resumo

Este artigo identifica as principais características presentes no modo de gerenciar conduzido pelas mulheres empreendedoras. Contextualiza-se a pesquisa na Associação Mãos que se Ajudam, na confecção do doce cocada na Kenga. A abordagem é quantitativa e a estatística utilizada foi de forma descritiva.

Palavras-chave: Liderança Gerencial. Empreendedorismo Feminino. Mulher Empreendedora.

Managerial behavior of women entrepreneur

Abstract

This article proposes to identify the main characteristics present in the way of managing conducted by the women entrepreneur. Context at the Helping Each Other's hands Association with the production of the candy in a coconut shell. The survey conducted had quantitative approach; descriptive statistics.

Keywords: Managerial leadership. Female Entrepreneurship. Women Entrepreneur.

A presença feminina no mercado de trabalho se efetivou na segunda metade do século XX e foi um dos fenômenos que mais chamou a atenção ao redor do mundo. No passado, a mulher era vista como “do lar”, limitando-se a cuidar dos afazeres domésticos e com a tarefa de procriar e cuidar dos filhos. Devido à falta de acessibilidade aos bancos escolares bem como de direito ao voto, suas vozes, por muito tempo, permaneceram caladas. Nos dizeres de Leone (2010, p. 3), “o crescimento da atividade feminina no mercado de trabalho, assim como as transformações no perfil da força de trabalho dessas mulheres, ocasionalmente, quebra paradigmas, que no futuro afetarão o processo sucessório”.

^(*) Mestrado e Doutorado pelo Programa de Pós-Graduação em Estudos da Linguagem. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Professora do Mestrado Profissional em Administração. Universidade Potiguar. E-mail: laisbarreto@gmail.com.

^(**) Doutorado em Ciências da Administração – Université de Grenoble II. Professora da Faculdade Vale do Salgado e professora da Universidade Potiguar. E-mail: n.leone@uol.com.br.

^(***) Mestre em Administração pela Universidade Potiguar. Contadora no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba. E-mail: franci_liveira51@hotmail.com.

Diversos são os papéis desempenhados pelas mulheres, quais sejam: mulheres na família, mulheres independentes, mulheres proprietárias, mulheres dirigentes, mulheres empresárias e/ou herdeiras (USSMAN, 2004). Essas mulheres vêm se firmando cada vez mais no mundo dos negócios, em busca de emancipação, aproveitando as oportunidades do mercado de trabalho e a abertura de novas oportunidades que foram conquistadas em meados da segunda metade do século XX e início do século XXI, englobando fatias importantes no mercado de trabalho, conquistando sua independência financeira, brigando por postos de comando, desempenhando multiplicidade de papéis, cumulativamente, com um despojar de competência (SILVA E ARÁOZ, 2007).

Desse modo, a importância das mulheres no mercado de criação de pequenas empresas tem ênfase econômica e social. As empresas brasileiras hoje respondem por 42% dessa criação, ficando acima da média internacional de 39,9%. Ainda assim, pouco se sabe sobre o mercado de gestão dessas mulheres empreendedoras, inclusive sobre suas competências. (SEBRAE, 2014).

A partir da década de 70, a participação da mulher no mercado de trabalho era baixa; em sua maioria, a mulher era “do lar”, cuidava da casa e dos filhos. Com o passar dos anos, essa tendência foi se modificando.

Nos anos de 1980, cresceu-se o interesse pelo tema empreendedorismo, prática esta desenvolvida por muitos países. Por conseguinte, nas duas últimas décadas do século XX, o mundo passou por significantes transformações no campo social, político e econômico. A partir desse contexto, as empresas passaram a se enfrentar, cada vez mais, com o objetivo de abocanhar a maior fatia de mercado, ou, até mesmo, garantir o seu posto, principalmente as grandes e médias empresas, que buscam influências, sobretudo dos poderes governamentais. Já as pequenas empresas padecem de grandes dificuldades de cunho econômico, fiscal e trabalhistas, inclusive de se manterem no mercado.

Apesar disso, compreendendo-se o conceito de associativismo¹ deve-se ter em mente a adoção de métodos de trabalho que estimulem a confiança, a ajuda mútua, o fortalecimento do capital humano, dentre outros fatores. Entende-se cooperativa por uma associação autônoma de pessoas que se unem para satisfazer aspirações e

¹ Associativismo: O caminho efetivo para participar em melhores condições de concorrência. Disponível em: <www.sebrae.com.br/portalsebrae/sebraeaz/no-campo-associativismo>. Acesso em: 29 mar. 2016.

necessidades econômicas, sociais e culturais comuns (SEBRAE, 2014). Nessa conjuntura, a associação devidamente constituída dentro da sua legalidade vem dar um contexto maior à união de pessoas com objetivos comuns, em busca da exploração de um ideal e consecução de seus planos, viabilizando a obtenção de um bem desejado.

Liderar nunca foi fácil, ainda mais quando se trata de mulheres empreendedoras. Elas sentem-se realmente empreendedoras, como resultado de sua criatividade, de suas habilidades para descobrir novas oportunidades e por sua capacidade de assumir riscos (MACHADO, SILVEIRA E GOUVÊA, 2013). Sabem motivar seus colaboradores, o que as fazem realizar seus sonhos. O estilo de liderança imposto por elas é, em sua maioria, direcionado para pessoas, sem deixar de lado o cumprimento de suas metas, o que faz com que externem seu estilo de liderança voltado para tarefas.

O processo decisório nas organizações nem sempre é fácil. Ele envolve a percepção do problema, sua análise e definição; o ajuste daqueles objetivos que devem ser alcançados; a eleição de alternativas de solução; a comparação e escolha das alternativas após análise; e, por fim, a implementação daquelas que irão solucionar o problema (MASCENA, 2015).

Estudos têm mostrado que, para os negócios de uma empresa ser bem-sucedidos, é necessário lançar mão de um conjunto de fatores como normas, procedimentos e ideias inovadoras, além de, principalmente, seus gestores se mostrarem proativos e dispostos a implementar um planejamento e colocá-lo em ação. Oliveira (2009) menciona o planejamento estratégico como metodologia administrativa que permite desenvolver um diagnóstico com o intuito de analisar situações na empresa e metas a serem alcançadas, alinhando as estratégias.

Assim, dessa forma, este artigo propõe-se a identificar as principais características presentes no modo de gerenciar conduzido pela mulher empreendedora, caracterizar o perfil da pesquisada por meio das variáveis sociodemográficas, caracterizar o perfil das associadas por meio das variáveis sociodemográficas, investigar o estilo de liderança da pesquisada por meio da visão das associadas, identificar o Planejamento Estratégico existente na Associação Mãos Que Se Ajudam, identificar como se dá o Processo Decisório na Associação pesquisada; registrar os aspectos organizacionais e institucionais da Associação objeto da pesquisa.

A força da mulher na sociedade

A nova mulher moderna do século XXI, de contornos moldados pelas estatísticas e institutos de pesquisa, herdeira de um modelo de geração que abriu as portas para a participação feminina, ocupante de fatias importantes no mercado de trabalho antes pertencentes majoritariamente aos homens, vem conquistando sua independência financeira, brigando pelos postos de comando e desempenhando seus múltiplos papéis como profissional, esposa e mãe, com desenvoltura jamais vista (SILVA e ARAÓZ, 2007).

A mulher vem demonstrando que possui qualidades como força, sabedoria, inteligência e resiliência, sem perder a habilidade de lidar com suas próprias emoções. Assim, estudos realizados por Melo (2014) apontam como principais características femininas: Capacidade de relacionamento com os outros, cuidando destes e preocupando-se com eles; Modelos de dependência/interdependência; Capacidade de amor, amizade e troca; Ser mãe e assumir esse papel; Perceber os sentimentos e humor dos outros; Ter família e carreira; Especialização de papéis na família, ou seja, dona de casa e envolvimento com os filhos; Relatividade de julgamentos morais; Pensamento contextual.

Nesse contexto, pretende-se chamar a atenção para a evolução das conquistas realizadas pela mulher ao longo da história, nacional e internacionalmente.

Mulher empreendedora

Com os três elementos da Teoria Motivacional de McClelland (1961)- realização, poder e afiliação, pode-se discorrer sobre o que leva o homem ao empreendedorismo. A necessidade de realização direciona a atenção ao indivíduo para que este execute, da melhor forma possível, as suas tarefas, a fim de que atinja aos objetivos e seja eficaz no que faz. Extrema independência e autoconfiança são aliadas do homem empreendedor, assim como uma visão voltada à centralização das atividades. O sentimento da necessidade de afiliação no empreender se expressa pela necessidade de estar próximo de alguém e alegrar-se em se relacionar com outros indivíduos da sociedade. O sentimento da necessidade de poder que o empreendedor tem, de dominar ou influenciar os outros, são motivos bastante razoáveis, que podem externar o sentimento do empreendedorismo (LEITE, 2012). Nos dias atuais, para que se possa ter

sucesso, ser bem sucedido no empreendimento, tem-se que empregar um processo gerencial diferente do utilizado pela maioria dos setores convencionais.

Dessa forma, com base nesses achados da literatura acadêmica, acreditamos que foram esses os motivos que levaram as dez mulheres e uma gestora a se reunirem em associativismo para empreender, confeccionando os doces de coco de modo inovador na sua aparência e diversidade de sabores, colocados em uma quenga de coco e que pudessem ser levados e apreciados por pessoas de vários lugares do Brasil e do exterior.

Leite (2012) explica que, em média de cinco anos atrás, era impossível uma incubadora receber propostas vindas de mulheres com o objetivo de abrir empresas do ramo. Essa situação mudou com a feminização das empresas de bases tecnológicas, o que representa um fenômeno de revolução social. As oportunidades para as mulheres se alargam ainda mais no ramo tecnológico porque não existem homens com vinte anos de experiência se candidatando ao emprego que a mulher está desejando. Portanto, essas oportunidades são maiores.

O papel das mulheres nas organizações

As mulheres ainda se encontram reféns de paradigmas totalmente masculinos, e as diferenças entre gêneros tem sido percebidas ao longo da história, sobretudo, no que pode se chamar de superioridade masculina sobre o feminino. Ressalta-se que o preconceito e a discriminação ainda são barreiras poderosas às conquistas femininas pelo espaço gerencial, ocupado predominantemente pelo gênero masculino (JESUS e MACHADO, 2011).

Assim sendo, nossa pesquisa é voltada para a análise do comportamento gerencial da mulher empreendedora à frente das organizações. Dentre as dificuldades enfrentadas por essas mulheres empreendedoras está a necessidade de desempenhar múltiplos papéis. Elas se esforçam para cumprir com as responsabilidades da casa e dos filhos. A falta de suporte por parte de seus maridos representa uma grande adversidade para as empreendedoras (CARVALHO et al., 2011). O jeito feminino de administrar não é superior ao do modelo masculino, mas complementar, contudo, ambos podem contribuir com suas habilidades para o sucesso numa organização, conforme comenta Gomes (2009).

Estudiosos como Solomon e Fernald (1988), em suas pesquisas, consideram valores terminais nas mulheres empreendedoras a saúde, o autorrespeito, a segurança

familiar, a liberdade e o senso de realização; quanto aos valores instrumentais, destacam-se a honestidade, a responsabilidade, a independência, a ambição e a capacidade. Para Leone (2010, p. 7), estudos mostram que “a sociedade em geral e a empresa em particular, perderam durante quase vinte séculos a contribuição da mulher, que nos últimos anos tem lutado – sem renunciar a sua condição – para entrar no sistema de trabalho criado pelo homem”.

Estudos feitos por Machado (1999, p. 2) corroboram algumas características gerais, encontradas em diversos trabalhos sobre a mulher empreendedora, tais como: bom nível educacional, embora com pouco conhecimento de habilidades gerenciais; o predomínio de primogênitais ou filhas únicas, explicado como resultado de maior tempo dedicado pelos pais a essas filhas, o que gera assim maior grau de confiança em si próprias, e que pode ter contribuído para a iniciativa empresarial; predomínio de pais empreendedores, que teriam servido de modelo de identificação para essas empreendedoras; e faixa etária predominante entre 31 e 50 anos de idade.

A participação das mulheres no mercado de trabalho

Segundo pesquisa realizada pelo IBGE (2012), no ano de 2011, as mulheres eram maioria na população de 10 anos ou mais de idade (PIA), cerca de 53,7%; porém ainda minoria (45,4%) na população ocupada (PO). Essa estrutura distributiva reflete-se no nível de ocupação, relação que mostra o contingente de ocupados em relação ao total da PIA. Para as mulheres, esse indicador foi de 40,5% em 2003, passando para 45,3% em 2011. A partir dessa evolução, percebe-se maior crescimento do nível de ocupação das mulheres, embora ainda em patamar bem inferior ao dos homens.

Dados do IBGE (2012), mostram que a presença feminina era majoritária na população desocupada (PD) e na população não economicamente ativa (PNEA). Em média, as mulheres totalizavam 11,0 milhões de pessoas na força de trabalho, sendo 20,2 milhões ocupadas e 825 mil desocupadas. Na inatividade, o contingente feminino era de 11,5 milhões de pessoas. Comparando-se com dados de 2003, o crescimento da participação das mulheres na população economicamente ativa (PEA) foi de 1,8 ponto percentual (de 44,4% para 46,1%). Conclui-se que, no mesmo período, a proporção de mulheres na população desocupada teve elevação de 3,3 e 2,4 pontos percentuais, respectivamente (IBGE, 2012). Estas transformaram a expectativa de vida pessoal e as

relações familiares, bem como a crescente falta de oportunidade no mercado de trabalho tradicional.

Empreendedorismo feminino

O fenômeno do empreendedorismo feminino no Brasil é um campo de estudos consideravelmente novo em administração de empresas e que recebe pouca atenção da área, quando se trata de publicações nacionais (TANURE, 2014). Contudo, observa-se que, nas duas últimas décadas do século XX, o Brasil tem passado por grandes transformações de cunho demográfico e social, o que culminou em vultoso impacto no trabalho feminino, como, por exemplo, queda da taxa de fecundidade, de maior impacto nas cidades e regiões mais desenvolvidas do país; redução no tamanho das famílias; envelhecimento da população brasileira, resultado do aumento da expectativa de vida; e, por fim, aumento de famílias chefiadas por mulheres (COSSO, 2014).

Em face disso, o crescente número de mulheres ingressantes no empreendedorismo desperta o interesse em se conhecer de perto o que as leva a empreender, mesmo diante de uma jornada dupla ou tripla de trabalho enfrentada por elas, fora e dentro de casa. Outro fator que chama a atenção é a busca dessas mulheres pela flexibilidade de horários, para passarem mais tempo com a família, o que faz com que elas optem pelo autoemprego como forma de trabalho (COSSO, 2014).

Empreendedorismo social: associação mãos que se ajudam

Nas últimas décadas, muito se tem falado em desenvolvimento sustentável. A humanidade vem tomando consciência no modo de pensar, de agir sobre o meio ambiente, bem como as diversas classes sociais, para que não sejam prejudicadas com o progresso e o avanço da tecnologia. A esse fenômeno chama-se Empreendedorismo Social, que se define como conjuntos de ações empreendedoras que visam à melhoria da sociedade e no qual pessoas de posse de um espírito empreendedor buscam medidas que podem ser, ao mesmo tempo, lucrativas e sociais.

Nesse contexto, as comunidades se organizam sob a forma de associações, em busca de resultados positivos dentro de uma sociedade, estabelecendo medidas e estratégias que gerem um retorno social e ambiental positivo. Empreendedorismo Social é um termo que significa um negócio lucrativo e que, ao mesmo tempo, traz

desenvolvimento para a sociedade (IBGE, 2012). O objetivo principal desses negócios sociais, que, por sua vez, são economicamente rentáveis, é oferecer produtos e serviços de qualidade à população excluída do mercado tradicional, ajudando a combater a pobreza e a diminuir a desigualdade, com inclusão social, geração de renda e qualidade de vida (IBGE, 2012).

Nesse viés, percebe-se que a associação MAOS QUE SE AJUDAM de mulheres que fazem o doce de coco – a cocada – presta-se ao aproveitamento da fruta, o coco, evitando-se assim o desperdício, pois antes o coco era descartado, por ser de tamanho pequeno e não possuir valor significativo para a indústria. Da mesma forma, o acondicionamento do doce, pois a embalagem é feita com a casca do revestimento da polpa (quenga), que, depois de extraída, passa por um processo de lavagem, secagem e exposição ao sol, lixamento e pintura na borda para melhor aparência. Após acondicionar a cocada, o produto é embalado com uma paleta de madeira, com o logotipo da associação, e é comercializado em diversos pontos de venda.

Na visão de Novaes e Gil (2009), o empreendedorismo social difere do empreendedorismo econômico em dois aspectos: o social não produz bens e serviços para vender, mas, sim, para solucionar problemas sociais; ele não é direcionado para o mercado, mas para segmentos populacionais em situação de risco social, como pobreza, miséria, risco de vida e exclusão social. Considera-se empreendedor social aquele que, a partir de um contexto desafiante, adota uma missão social que procura atacar as causas dos problemas e produzir mudanças fundamentais no setor social.

Formar profissionais empreendedores não é fácil, necessita-se de uma mudança de paradigmas no processo de construção e desconstrução de saberes. É ir além das formalidades prescritivas e legais. Consiste em desenvolver metodologias problematizadoras e comprometidas com o ser humano. É integrar o saber popular ao científico, a teoria à prática, bem como as contradições às incertezas.

Como modelo de empreendedorismo social conhecido ao longo da história, cita-se, também, Michael Young, fundador do Institute for Community Studies, em 1953, e da School for Social Entrepreneurs, em 1997, no Reino Unido. Ainda, nesse contexto, a médica Maria Montessori, que, nos anos 1960, criou o método de educação revolucionário em prol da criança, no caso, as conhecidas Escolas Montessori (NICHOLLS, 2006).

Estudos mais recentes mostram que o Empreendedorismo Social é trabalhado à luz das escolas que mais contribuiriam para fundamentar o aumento do interesse

acadêmico e político pelo fenômeno social – a Escola Norte-Americana, a de Geração de Receitas, a Escola de Inovação Social e a Escola Europeia (PARENTE et al., 2011).

Dessa forma, procura-se buscar e evidenciar aqui as discussões e conceitos sobre o empreendedorismo social nos seus diversos papéis, que pudessem mostrar a diferença desse empreendedorismo para o empreendedorismo propriamente dito.

Processo decisório

De acordo com Buchanan e O’Connell (2006), tomada de decisão é “alocar irreversivelmente recursos”. Irreversível porque, uma vez alocados os recursos, reverter a decisão sempre envolverá perdas. Um caminho de ação se iniciou e o tempo certamente é irreversível.

Segundo os estudos de Ribeiro (2010), as atividades de tomada de decisão e resolução de problemas são as atividades realizadas nas empresas nos seus diversos níveis hierárquicos. A tomada de decisão é importante por se tratar de um processo claro e que pode ser percebido empiricamente ao se analisar a organização. De acordo com esse mesmo autor, para o processo decisório ser bem sucedido, é função das organizações preparar um ambiente psicológico favorável às decisões e às buscas de seus objetivos, por meio de um levantamento de informações necessárias para os gestores apontarem as decisões que irão definir seus rumos.

O modelo de decisão citado por Ribeiro (2010) apresenta cinco estilos de tomada de decisão: racional, intuitivo, independente, evitada e espontânea. Nos dizeres desse autor, evidencia-se a tomada de decisão como escolhas feitas com base em propósitos, com ações orientadas para determinados objetivos, em que o alcance destes determina a eficiência do processo. Ainda, o estilo de tomada de decisão do gestor reflete nas suas necessidades, mas também na capacidade de resolver problemas em sintonia com suas capacidades cognitivas e de liderança. O autor define a tomada de decisão como um processo de reflexão sobre as consequências de uma escolha certa.

Liderança gerencial

O modelo de liderança situacional desenvolvido pelos estudiosos Hersey e Blanchard (1969), seguem o mesmo modelo de Fiedler, são voltados para a tarefa e o Relacionamento. Utilizam uma combinação de diretrizes de orientação e apoio (tarefas e

relacionamento) para criar quatro estilos – determinar, vender, participar e delegar. (NEWSTROM, 2008,p.167).O elemento principal desse modelo é o grau de maturidade dos subordinados, no que se refere à extensão pela qual, as pessoas têm a capacidade e a disposição de realizar uma tarefa específica. Nesse modelo, identificam-se quatro estágios: Capaz e disposição;Capaz e não disposto;Incapaz e disposto;Incapaz e não disposto.

Planejamento estratégico

Para Oliveira (2009), planejamento estratégico, no contexto deste estudo, é entendido como metodologia administrativa que permite desenvolver um diagnóstico, bem como analisar situações na empresa em busca de objetivos e metas a serem alcançadas, que permitam moldar ações, ou seja, estratégias visando alcançar resultados com base em leis e normas políticas. A função planejamento está no topo das funções da administração. É o planejamento que identifica para onde a empresa deve ir. Os recursos humanos, financeiros, tecnológicos, materiais e equipamentos da empresa devem estar devidamente alinhados, só assim seus gestores podem exercer a função de dirigir e estipular quais os objetivos deverão ser alcançados. Para que as pequenas empresas consigam superar-se e se manter sustentáveis, pois suas necessidades e dificuldades são de ordem econômica, financeira, trabalhista, fiscal, elas têm necessidade proeminente de definição de estratégias, tanto para o crescimento como para sobrevivência (OLIVEIRA,2009).

Diante desse contexto, discorrer sobre planejamento é entender sobre os três níveis de administração de uma empresa: nível estratégico, nível tático e nível operacional. O modelo estratégico se utiliza de metodologia que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa; visa também ao maior grau de interação com o ambiente onde ficam os fatores não controláveis pela empresa. A metodologia do planejamento tático tem por finalidade “otimizar determinada área de resultado da empresa”. E, por fim, o modelo operacional, que utiliza “metodologias de desenvolvimento e de implementação de resultados específicos serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa” (OLIVEIRA, 2009).

Procedimentos metodológicos

A pesquisa de característica censitária foi realizada no período de agosto de 2015 na sede da Associação Mãos Que Se Ajudam, na cidade de Lucena-PB, localizada a 48km de João Pessoa-PB. O universo pesquisado foi 1 gestora e 10 associadas.

Os instrumentos de coleta de dados utilizados nesta pesquisa foram três questionários. O primeiro questionário foi utilizado para coletar o perfil sociodemográfico da gestora da Associação Mãos Que Se Ajudam e das associadas. O segundo questionário, denominado Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG), foi aplicado às associadas e foi desenvolvido por Melo (2014). Optou-se por esse instrumento pela sua estrutura simples, que compreende características importantes para o processo de liderança e foi respondido por 10 associadas. O terceiro questionário abordou os temas Planejamento Estratégico, Processo Decisório, Aspectos Organizacionais e Institucionais. Os dados utilizados foram tratados pelo método da estatística descritiva. Para obtenção dos resultados, a partir do banco de dados construído, procedeu-se em formato de arquivo do programa Excel, versão 2010, para as tabelas descritivas e aplicação dos testes estatísticos (Teste Qui Quadrado).

Apresentação e análise dos resultados

Sobre o perfil sociodemográfico da gestora, esta possui formação superior, não tendo formação de família (solteira e sem filhos), e se encontra na Associação desde 2003 – o ano da formação da empresa. A idade da gestora é 68 anos e a renda familiar é de mais de quatro salários mínimos.

Entretanto, percebemos pela tabela abaixo que o perfil das mulheres que integram a associação é bem diversificado o que proporciona um estilo de liderança diferenciado:

Tabela 2 –Perfil sociodemográfico das associadas

Variável	N	%
Estado Civil		
Solteira	4	36,4
Casada	4	36,4
Viúva	1	9,1
Divorciada	0	0
União Consensual	2	18,1
Escolaridade		
Sem escolaridade	1	9,1

Ens. Fundamental	5	45,4
Ens. Médio	4	36,4
Ens. Superior	1	9,1
Pós-Graduação	0	0
Renda Familiar		
Sem renda	2	18,2
Menos de 1 SM	1	9,1
1 a 2 SM	5	45,4
2 a 4 SM	1	9,1
Mais de 4 SM	2	18,2

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

As associadas possuem, em média, 43 anos, aproximadamente, com um número médio de filhos de 3. Por fim, elas estão, em média, há sete anos e meio trabalhando na Associação.

Calculados o desvio-padrão da idade pode variar para mais ou para menos em 11,22. Em número de filhos, esse desvio é de 2,5 e, por fim, quanto ao tempo de trabalho na Associação, esse desvio é de 4,5.

O estilo de liderança/gerencial da gestora pela visão das associadas

Nesse quesito, buscou-se dados que pudessem identificar o estilo de liderança/gerencial da gestora por meio da visão das associadas. Fazendo-se uma comparação com os estudos da Ohio State University, apresentado em Melo (2014), predominaram dois comportamentos de liderança: um deles é o fator consideração, o qual, fazendo-se uma ligação com os dados das associadas, constata-se uma proximidade. No quesito “atencioso(a)” com as lideradas, (“Confiança nas subordinadas”, “Liberdade com a motivação” e “ouve os membros”,) todas as 10 respondentes afirmaram “sempre age assim”.

Comparando-se aos estudos da Universidade de Michigan (MELO, 2014), houve resultados também em dois comportamentos de Liderança, a orientação para os empregados que enfatiza as relações interpessoais tais como apoio, orientação e facilitação; e a orientação para a produção em que se destacam o trabalho e a realização das tarefas. Os resultados desses estudos guardam perfeita sintonia com relação aos dados da pesquisa.

A seguir, é apresentada uma análise do estilo de liderança por meio da visão das associadas dos três fatores Relacionamento, Tarefa e Situacional. Para isso, o questionário correspondente aplicado foi analisado de acordo com suas respostas. Os resultados encontrados são apresentados na Tabela 3.

Tabela 3 - Análise da liderança pela visão das associadas dos fatores Relacionamento, Tarefa e Situação

Pergunta	Nunca age assim	Raramente age assim	Veza ou outra age assim	Frequentemente age assim	Sempre age assim
Atencioso(a)	0	0	0	0	10
Compreensiva	0	0	0	2	8
Liberdade com a disposição	0	0	2	1	7
Trabalho em primeiro lugar	0	2	0	1	7
Interessada nos sentimentos das subordinadas	0	2	0	1	7
Respeito pelas ideias das subordinadas	0	1	1	2	6
Rígido(a) com prazos	0	0	1	1	8
Valoriza a disciplina e a subordinação	0	0	1	1	8
Liberdade para subordinadas seguras	0	0	1	1	8
Estímulo à opinião das subordinadas	0	1	0	1	8
Estímulo a novas ideias	0	1	0	2	7
Indica tarefas específicas para cada um	0	0	1	2	7
Confiança nas subordinadas	0	0	0	2	8

Pede para seguirem regras e normas	0	0	0	0	10
Liberdade com a competência	0	0	0	1	9
Acessível às subordinadas	0	0	1	0	9
Valoriza o respeito à autoridade	0	0	0	0	9
Liberdade com a motivação	0	0	0	0	10
Ouve os membros	0	0	0	0	10

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

Para o fator “Relacionamento”, percebe-se que a maioria das respostas demonstra uma concordância das associadas com a maneira com que a gestora se relaciona com elas. De acordo com Melo (2014), quanto maior a média das respostas, mais característico é o fator da pesquisa. Para esse fator, a média é igual a 4,67 – muito próximo do limite superior de 5 –, o que indica uma forte característica de relacionamento entre as partes envolvidas, de acordo com o que demonstra a Tabela 9.

“Compreensão das falhas e erros”, “atenção no relacionamento”, “acessibilidade à líder por suas lideradas” e “disposição de tempo para ouvi-las” foram os pontos fortes apresentados no tipo de liderança objeto deste estudo. Na visão das lideradas, isso demonstra que a gestora tem atenção e respeito para com elas. Um bom líder é aquele que é capaz de levar as pessoas a uma direção a que, caso contrário, não iriam.

Os resultados obtidos mediante a frequência da questão 14 mostram-se elevados no quesito de quando a líder pede para suas lideradas seguirem normas e regras estabelecidas”, assim como na questão 17, referente à quando a líder valoriza o respeito à autoridade, na visão das lideradas.

Nesse ponto, o fator Tarefa, na visão das lideradas, coincide com a resposta do quesito 2 do Questionário C – Planejamento Estratégico, respondido pela gestora. A respondente, ainda, afirma que normas, regras e procedimentos são previamente estabelecidos para a execução das tarefas.

Por fim, o que chama a atenção, na visão das lideradas, é que a líder delas coloca o trabalho em primeiro lugar, conforme dados da pesquisa. O quadro abaixo apresenta o valor médio para o fator Tarefa.

Procedendo à análise para os dados obtidos quanto ao fator “Situacional”, pode-se dizer que ele apresenta, em sua maioria, uma concordância das associadas com a liderança. O valor médio de 4,9 também evidencia a forte presença dessa característica na amostra estudada.

Relativo a esse fator, os dados obtidos na questão nº 3 apresentam um valor médio de 4,9 (próximo de 5), o que evidencia que a líder dá uma maior ou menor liberdade de trabalho às subordinadas, dependendo da sua disposição para realizar a tarefa. Dependendo do grau dessa disposição, essa liberdade tanto pode ser baixa ou alta.

Quanto ao quesito 18 do questionário, pergunta-se se dá liberdade de trabalho às subordinadas que se mostram “motivadas” para executar a tarefa. As 10 associadas responderam “sempre age assim” em relação à líder, o que representa um valor de 4,9. Denota-se que essa liberdade está diretamente ligada ao fator motivação: mais motivação incentiva mais liberdade de trabalho.

Na apuração dos dados da questão 9, a média cai para 8 respondentes. A liberdade de trabalho está relacionada à segurança com que as lideradas passam para a líder na execução de suas tarefas.

O estudo do fator Situação abordado no questionário Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG) encontra-se respaldado por quatro habilidades pelas lideradas: a motivação, a disposição, a competência e a segurança. A motivação e a disposição, na ótica das lideradas, apresentaram fortes indícios de Liderança Situacional, por parte da líder; dependendo desse grau de motivação e disposição, a gestora adequa a situação a um maior ou menor grau de liberdade de trabalho para com suas lideradas.

Segundo Baldwin, Rubin e Bommer (2008), três palavras definem um dos tipos desse comportamento, o de Apoio: elogiar, ouvir e facilitar, fatores que levam à motivação de realizar a tarefa por parte das lideradas ou associadas.

Na visão das lideradas, apurou-se que o fator de liderança situacional, objeto deste estudo, demonstra fortes indícios. Na visão de Melo (2014), existem líderes que se adiantam, no início da liderança, em aferir o que os seus liderados necessitam em um dado momento. Há liderados que necessitam de maior ou menor apoio, ou direção. São habilidades do líder “identificar a realidade de seu ambiente de trabalho e adaptar seu estilo às exigências desse ambiente”. O estilo de liderança da gestora é o voltado para o trabalho, para a tarefa e para o relacionamento situacional.

Por fim, conclui-se que, na visão das associadas o forte grau de liderança situacional que se apresenta por parte da gestora é a disposição e a motivação que suas lideradas possuem para a realização das tarefas. Dependendo desse grau, a gestora se adequa à situação de maior ou menor grau de liberdade de trabalho. Elogiar, ouvir e facilitar são habilidades de uma líder para motivar seus liderados

O planejamento estratégico da associação mãos que se ajudam

Estudos têm mostrado que, para os negócios de uma empresa ser bem-sucedidos, é necessário lançar mão de um conjunto de fatores como normas, procedimentos e ideias inovadoras, além de, principalmente, seus gestores se mostrarem proativos e dispostos a implementar um planejamento e colocá-lo em ação. Oliveira (2009) menciona o planejamento estratégico como metodologia administrativa que permite desenvolver um diagnóstico com o intuito de analisar situações na empresa e metas a serem alcançadas, alinhando as estratégias.

No âmbito do Planejamento Estratégico, perguntou-se à gestora, na opinião dela, o que mais representa fidedignamente o planejamento estratégico da Associação. Em suas respostas, ela mencionou que:

Periodicamente se pensa em planejamento estratégico, porém nada é formalizado; a gestão da empresa é composta por associados, não havendo profissionais específicos de cada área; a Associação possui missão, visão e objetivos claramente definidos; possui normas, regras e procedimentos, e são previamente estabelecidos para a execução das tarefas.

Como pode-se denotar, esses conjuntos de ações estão voltados para o quesito trabalho, portanto, relacionados à Tarefa. Conclui-se, portanto, que o Planejamento Estratégico é sensível às mudanças, embora mesmo sem formalização;

preocupa-se com a sucessão, mas nada formalizado; tem missão, visão e objetivos claramente definidos e possui normas, regras e procedimentos que estabelecem a execução das tarefas; é propício às mudanças e inovações para um melhor desenvolvimento da organização.

O processo decisório na associação

Nesse item, busca-se identificar como se dá o processo decisório na associação pesquisada. Para tal, a gestora respondeu que todo corpo funcional participa efetivamente do processo e tomada de decisão. Em termos de modernização e tradição, perguntou-se qual deles está mais presente nas decisões. Ela afirmou que a modernização está presente e que faz uso do novo. Sobre a frequência desse uso, ela é média, e a gestora respondeu que sim e que usa como meio de informação para as decisões da organização.

Ainda, foi perguntado à gestora se ela escuta notícias relacionadas à confecção dos doces, a qual respondeu que “frequentemente”; e se participa de cursos ou seminários relacionados a essa confecção, e ela respondeu que “raramente”. Perguntou-se como a gestora caracteriza a influência da informação no processo de tomada de decisão, e ela respondeu ser “média”. Respondeu também que suas decisões são mais baseadas em custo/benefício e que para suas decisões faz “sempre” avaliação de risco, sendo essa avaliação baseada na carteira de clientes.

Aspectos organizacionais

Relativo aos aspectos organizacionais, perguntou-se à gestora quantas pessoas trabalham na organização e ela respondeu que são 17 pessoas. A gestora afirma, ainda, nas suas respostas, que a atividade comercial praticada é o varejo; que a mão de obra utilizada é apenas a das sócias; que a infraestrutura formada pelos utensílios e equipamentos são suficientes para a atividade que possui e são próprias; que as condições do local são muito boas; que a empresa possui controle contábil; que os custos e as despesas são controlados no papel; que as condições da infraestrutura de forma geral é muito boa; que o faturamento mensal das atividades da cocada tem uma base de R\$ 9.473,91 por mês;

Aspectos institucionais

Perguntou-se à gestora qual a importância das políticas públicas para as decisões da empresa e ela respondeu que é baixa; que ocasionalmente tem ajuda de algum órgão de apoio para as decisões; que recebe assistência técnica; que a importância com relação a essa assistência é média; que a frequência dessa assistência é média; que a assistência recebida é na produção do doce; e que recebe assistência técnica do SEBRAE e de outros órgãos governamentais.

Considerações finais

A cocada na Kenga é um doce típico feito à base de côco, produto natural e abundante na cidade de Lucena, no estado da Paraíba. Causa impacto pelo seu gosto e pelos diversos sabores produzidos, como maracujá, abacaxi, côco queimado, chocolate, sendo distribuída e vendida para diversos comerciantes, tanto no estado da Paraíba, quanto em outros estados do Brasil, e até mesmo no exterior, levadas pelos turistas.

O artigo teve por objetivo analisar as principais características presentes no modo de gerenciar conduzido pela mulher empreendedora, Sra. Cleide Compoi, presidente da Associação Mãos que se Ajudam, o que nos levará a entender a dinâmica e o modo de gerenciamento da mulher empreendedora à frente dos negócios.

Assim sendo, o artigo conclui que, quanto ao perfil sociodemográfico da gestora, esta possui formação superior, não tendo formação de família (solteira e sem filhos), se encontra na Associação desde o ano de 2003 – ano da formação da empresa. A idade da gestora é de 68 anos e a renda familiar é de mais de 4 SM vigente.

O perfil sociodemográfico das associadas é composto por 10 mulheres. Quanto ao estado civil, 36,4% são solteiras, 36,4% são casadas. Quanto à escolaridade, 45,4% possuem ensino fundamental, 36,4% possuem o ensino médio; 9,10% possuem o Ensino Superior. Quanto a renda familiar das associadas sem renda são 18,10%; menos de 1 SM 9,10%; em sua maioria, é de 1 a 2 SM, o que representa 45,4%; de 2 a 4 SM 9,10% e mais de 4 SM 18,2%.

Foi possível concluir que o estilo de liderança da gestora, na visão das associadas, é baseado em três estilos: o Relacionamento, a Tarefa e o Situacional. Os estilos que se tornaram evidentes na pesquisa é que a gestora é atenciosa com suas lideradas e que todas responderam “sempre age assim” nesse quesito. Outros estilos em evidência, na visão das lideradas, foram a confiança nas subordinadas e liberdade com

motivação. A média obtida para os fatores Relacionamento, Tarefa e Situacional foi de 4,67, 4,74 e 4,9 respectivamente. Quanto mais próxima essa média for de 5, maior é o grau do estilo gerencial em questão, segundo a escala EAEG.

No que diz respeito ao planejamento estratégico existente na associação, pode-se aferir que o estilo estratégico da gestora à frente da organização é o inovativo, buscando a satisfação dos empregados. Predomina a preocupação com a qualidade dos serviços; é do tipo prospectivo, buscando ser a primeira no oferecimento de novos produtos e serviços. O planejamento estratégico é sensível às mudanças, muito embora sem formalização.

Em relação aos aspectos sociais considerados para a tomada de decisão, denota-se que a gestora toma decisões inovadoras; que o modelo é participativo com valorização do indivíduo; que suas decisões são reflexivas e demoradas ou ágeis e rápidas; e que todo o corpo funcional participa efetivamente do processo e tomada de decisão.

Referências

BALDWIN, Thimoty; BOMMER, W. H.; RUBIN R. S. *Desenvolvimento de Habilidades Gerenciais*. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

BUCHANAN, Leigh; O'CONNELL, Andrew. Uma breve história da tomada de decisão. *Harvard Business Review*, v. 1, p. 20-29, 2006.

CARVALHO, Camila Fontes de; BARBOSA, Felipe Carvalhal; SIMÕES, Gessica Maria de Matos; TEIXEIRA, Rivanda Meira. Empreendedorismo Feminino e Estilo de Gestão Feminina: estudo de casos múltiplos com empreendedoras da cidade de Aracaju - Sergipe. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, v. 5, n. 2, p. 124-141, maio-ago., 2011.

COHEN, William A. *A Liderança Segundo Peter Drucker*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COSSO, Esther. *Perfil de Empreendedoras Femininas: estudo de caso do Núcleo das Mulheres Empreendedoras da Associação Comercial e Industrial de Santo André – São Paulo*. 2014. 107f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Metodista de São Paulo. São Paulo, 2014. Disponível em: <http://ibict.metodista.br/tedeSimplificado/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=3494>. Acesso em: 3 ago. 2015.

GOMES, Almiralva Ferraz ; SANTANA, Wesley Gusmão Piau; ANTONIALLI, Luiz Marcelo; CORREIA, Elizabeth Lílian Flores Correia. Trajetórias e estratégias de mulheres: um estudo conquistense. *REGE Revista de Gestão*, v. 16, n. 1, p. 67-87, 2004

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kennety H. Life cycle Theory of leadership. *Training e Development Journal*, 1969.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Mulher no Mercado de Trabalho*: perguntas e respostas. 2012. Disponível em: <www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme_nova/mulher_Mercado_Trabalho_Perg_Resp_2012.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2015.

JESUS, Marcos Ferreira; MACHADO, Hilka Vier. A trajetória de um Conselho de Empreendedoras e sua institucionalização. *Revista Alcance*, v. 18, n.1, p. 94-107, 2011.

LEITE, E. *O Fenômeno do Empreendedorismo*. São Paulo: Saraiva, 2012.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. *Empresa Familiar*: desvendando competências, racionalidades e afetos. São Paulo: Atlas, 2010.

MCCLELLAND, David C, *The Achieving Society*. New York: D. Van Nostrand Company, 1961

MACHADO, Hilka Vier. Tendências do comportamento gerencial da mulher empreendedora. *Anais...* 1999.

MACHADO, H. V.; SILVEIRA, A.; GOUVÊA, A. B. C. T. Mulheres Empreendedoras: Compreensões do Empreendedorismo e do exercício do papel desempenhado por homens e mulheres em organizações. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, v. 2, n. 2, p. 32-54, 2013.

MASCENA, M. A. *O Processo de Tomada de Decisão em Organizações Familiares de Bordados*. 2015. 118f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Universidade Potiguar, Natal, 2015.

MELO, Eleuni Antônio de Andrade. Cap. XVI. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. *Novas Medidas do Comportamento Organizacional*: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 218-228.

NEWSTROM, John W. *Comportamento Organizacional*: o comportamento humano no trabalho. 12 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

NICHOLLS, Alex. *Social Entrepreneurship*: New Modelsof Sustainable Social

NOVAES, Marcos Bidart Carneiro; GIL, Antonio Carlos. A pesquisa-ação participante como estratégia metodológica para o estudo do empreendedorismo social em administração de empresas. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 10, n. 1, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Introdução à Administração*: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2009.

PARENTE, Cristina et al. *Empreendedorismo Social*: contributos teóricos para a sua definição. 2011.

RIBEIRO, P. A. M. *Estilos de Tomada de Decisão*. Dissertação (Mestrado em Gestão) – Universidade Técnica de Lisboa. Lisboa-Portugal, 2010.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. *Anuário das Mulheres Empreendedoras e Trabalhadoras em Micro e Pequenas Empresas: 2014*. Departamento Intersindical de Estatística e Estudos 2.ed. São Paulo: DIEESE, 2013. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario_Mulheres_Trabalhadoras.pdf> Acesso em: 05 mai. 2016.

SILVA, Norberta Neto; ARÁOZ, Víctor Venâncio. *Mulheres do Século XXI: uma série de possibilidades no desenvolvimento político, social e econômico*. 2007. Disponível em: <revista.ulbrajp.edu.br/ser&article=139&mo/=>. Acesso em: 4 ago. 2015.

SOLOMON, G. T. e FERNALD, L. W. Value profiles of male and female entrepreneurs. *International Small Business Journal*, v. 6, n. 3, 1988, p. 24-33.

TANURE, P.T. *Empreendedorismo e Família: quando flexibilizar horários se torna uma sobrecarga para as Mulheres*. 2014. 116f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2014. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/11560/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Final%20-%20C3%BAltima.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 3 ago. 2015.

USSMAN, A. M. *Empresas Familiares: entender a estrutura, os valores e as dinâmicas da empresa familiar*. Lisboa: Sílabo, 2004.

Texto recebido em: 08/07/2017.

Texto aprovado em: 10/11/2017.