

Tendências do comportamento gerencial da mulher empreendedora

Autor: Hilka Vier Machado

Resumo:

Estudos sobre mulheres empreendedoras têm sido desenvolvidos em diversas partes do mundo. Em geral, caracterizam-se por estudos quantitativos, os quais exploram predominantemente, características de personalidade, barreiras para empreender e razões do sucesso obtido por essas mulheres em seus empreendimentos. Embora autores questionem variações de gênero para o modo de gerenciar, trabalhos continuam apresentando abordagens relativas a distinções de gênero. Nesse sentido pode-se afirmar que a mulher empreendedora têm um estilo gerencial próprio? O objetivo deste estudo é analisar as principais características presentes no modo de gerenciar conduzido por mulheres empreendedoras. Para tanto, utilizou-se a análise documental e os dados foram agrupados nas seguintes categorias de análise: processo decisório e estilo de liderança, postura face ao risco e comportamento financeiro, estilo estratégico e escolhas estratégicas e estrutura organizacional. Os resultados mostram que há uma tendência no comportamento gerencial das mulheres, resumidamente caracterizado por: objetivos claros, estruturas simples, comportamento estratégico inovativo, estilos cooperativos de liderança e grande ênfase em qualidade. Finalmente, elas procuram agradar a todos na organização, como um sentido de “cuidar, tomar conta das pessoas”.

Introdução

As pesquisas sobre mulheres empreendedoras têm crescido consideravelmente, caracterizando um campo de estudo dentro da área de empreendedorismo. Esses trabalhos são, na maioria das vezes, estudos quantitativos, que tem se desenvolvido em diferentes lugares. Alguns buscam as diferenças entre o modo de empreender desenvolvido por homens e por mulheres, outros buscam características de comportamento e personalidade das empreendedoras, ou até mesmo a explicação para o sucesso obtido por mulheres de negócios.

O desenvolvimento econômico de várias localidades tem se favorecido com a atuação das mulheres empreendedoras. O crescimento das iniciativas empreendedoras por parte de mulheres tem sido atestado por meio de algumas estatísticas. Nos Estados Unidos, em 1996, o número de empreendedoras era de 8 milhões, representando 30% dos negócios daquele país (in Pettit, 1997); em Singapura, nos últimos 20 anos, o percentual de crescimento das mulheres empreendedoras foi de 80,3%(1998); e, segundo Turner (in Allen & Truman) em 1993 havia na Alemanha e Dinamarca para cada 3 empresas criadas uma era criada por mulher, variando para uma em cada quatro na França e uma em cada cinco empresas na Grécia, Espanha, Itália, Irlanda, Reino Unido e Escandinávia.

Considerada assim a relevância do tema, este trabalho tem por objetivo analisar as principais características gerenciais da mulher empreendedora. Nesse sentido verificou-se quais os principais traços presentes no modo de gerir praticado por mulheres empreendedoras, que pudessem caracterizar uma tendência no comportamento gerencial. Os indicadores foram obtidos a partir de quatro categorias de análise: objetivos, estrutura, estratégia e estilo de liderança.

O estudo foi realizado utilizando-se a análise documental, buscando no conjunto dos resultados dos trabalhos já publicados sobre o tema, as características comuns de mulheres empreendedoras em diferentes localidades e setores de atividades.

1. Considerações sobre o perfil da mulher empreendedora

Muitos estudos realizados na década de 80 sobre mulheres empreendedoras foram pautados na tentativa de definir um perfil psicológico ou comportamental das mulheres empreendedoras. Neider (1987), em um estudo exploratório realizado com 52 empreendedoras na Flórida, apontou como características de personalidade predominantes dessas empreendedoras: ativas, persistentes e inclinadas a influenciar os outros. Bowen e Hisrich (1986) acrescentaram que as mulheres empreendedoras tendem a crer que seus destinos dependem mais dos seus atos do que do contexto ou da situação. Como necessidades manifestas no seu comportamento Neider (1987) ressaltou: alto desejo de realização, de autonomia e de dominação sobre os outros. Essa necessidade de poder, como a de realização e de autonomia, também foi encontrada por Jean Lee (1997), como presente no comportamento da mulher empreendedora em Singapura.

Sexton e Bowman-Upton (1990) encontraram, em uma amostra de 105 empreendedoras, um alto desejo de independência e um forte desejo por experiências novas e diferentes.

No que se refere aos valores, isto é, aquilo que elas acreditam e julgam importante em suas vidas, Solomon e Fernald (1988), ao pesquisarem valores em empreendedoras, apresentaram como valores terminais apontados pelas mulheres: saúde, auto respeito, segurança familiar, liberdade e senso de realização e, como valores instrumentais: honestidade, responsabilidade, independência, ambição e capacidade. O valor menos importante apontado por elas foi a obediência.

Em termos de características gerais, algumas semelhanças foram encontrados em diversos trabalhos, conduzindo às seguintes generalizações sobre a mulher empreendedora:

- a) elas tem bom nível educacional, embora com pouco conhecimento de habilidades gerenciais;
- b) há o predomínio de primogênicas ou filhas únicas, o que os autores explicam como resultado de maior tempo dedicado pelos pais a essas filhas, gerando assim um maior grau de confiança em si próprias, que pode ter contribuído para a iniciativa empresarial;
- c) há o predomínio de pais empreendedores, que teriam servido de modelo de identificação para essas empreendedoras;
- d) a faixa etária predominante entre elas encontra-se entre 31 a 50 anos de idade.

No que diz respeito à experiência anterior das empreendedoras, não há um consenso que permita generalizar a experiência anterior, pois alguns trabalhos relatam experiências

prévias, enquanto outros apontam não ter havido nenhuma experiência prévia por parte das mulheres empreendedoras.

2. Principais características gerenciais

A mulher empreendedora procura traçar objetivos culturais e sociais nas organizações que dirige, além dos objetivos financeiros (Turner in Allen & Truman,1993). Elas escolhem também objetivos relacionados à segurança no trabalho, satisfação dos clientes e dos empregados, de acordo com Brush (in Moore,1997).

Para analisar as principais características gerenciais das empreendedoras recorreu-se a um agrupamento baseado na seguinte categorização: processo decisório e estilo de liderança, ou seja, a forma como elas tomam as decisões e o estilo que adotam para governar as pessoas nas empresas; postura face ao risco e comportamento financeiro, ou seja, como elas agem em relação aos recursos financeiros ; estilo estratégico e escolhas estratégicas, ou seja, de que maneira elas escolhem os caminhos para suas empresas trilharem e quais caminhos parecem predominar nas escolhas feitas e, finalmente, a estrutura organizacional, ou como elas organizam os diversos papéis dentro da empresa e distribuem o poder. Desta forma espera-se delinear tendências do comportamento gerencial das empreendedoras, em termos de planejamento, organização, direção e avaliação nas organizações por elas geridas.

a) processo decisório e estilo de liderança: a forma predominante do processo de tomada de decisão em organizações dirigidas por mulheres, apontada por autores, tem sido a participativa, predominando a valorização do indivíduo (Vokins, in Allen & Truman,1993 e Bowen e Hisrich,1986).

Para Konek & Kitch (in Moore, 1997) as mulheres tendem a ver o poder como relacional, contextual e consensual. O "poder para" ou "poder com", mais do que a concepção hierárquica ou estruturada do "poder sobre". Esse estilo, segundo Gilligan (in Moore, 1997) é influenciado pelo que ele denominou "ética do cuidado", ou seja, o senso de responsabilidade presente nas mulheres e que as conduz a buscar a melhor combinação na realização de suas atividades, que resulte na satisfação de todos envolvidos: empregados, clientes, família e comunidade. Moore (1997) refere-se a estudos recentes, os quais sugerem que mulheres líderes tendem mais do que homens a utilizar comportamento transformacional. Segundo a autora esse comportamento caracteriza-se por: articular a visão de sua firma de forma compartilhada com seus subordinados, descentralizar, mostrar respeito pelas diferenças individuais entre os subordinados e preferência pela eficácia em detrimento da eficiência. Também Rosener (in Moore, 1997) descreve o que chamou de liderança "interativa", largamente utilizada pelas mulheres e que consiste em: encorajar participação dos outros, compartilhar o poder e informação, valorizar e motivar os outros para o trabalho. O domínio das habilidades interativas na liderança feminina foi também reafirmado por Vokins e Shipper (in Moore, 1997).

Semelhante direção foi encontrada por Brush e Bird (1996), ao pesquisarem as características da liderança em mulheres empreendedoras, com predomínio das seguintes características: flexibilidade, inovação, integração e orientação para a ação.

b) postura face ao risco e comportamento financeiro: poucos trabalhos referem-se a esse aspecto do comportamento gerencial da mulher empreendedora. No entanto, há evidências que a postura adotada por essas mulheres face ao risco, configura-se como

conservadora a médio risco (Vokins, in Allen & Truman,1993). Hirisch, Brush e Good (1997) realizaram uma pesquisa nos Estados Unidos, com dirigentes homens e mulheres e não encontraram nenhuma variação no nível de vendas e no tempo necessário para atingir o ponto de equilíbrio que pudesse estar associada ao gênero. Ao considerarmos as dificuldades de acesso a capital de terceiros, especificamente financiamentos bancários, apontadas por alguns autores como encontrada pelas mulheres empreendedoras, verifica-se que o desempenho financeiro tem se apresentado como uma característica positiva no desempenho da função gerencial pelas empreendedoras.

Sexton e Bowman-Upton (1990) ao analisarem as diferenças de características psicológicas e papéis entre 105 mulheres empreendedoras e 69 homens empreendedores nos Estados Unidos, concluíram que as mulheres são menos propensas a se envolverem em situações nas quais os resultados financeiros são incertos.

c) estilo estratégico e escolhas estratégicas : algumas escolhas estratégicas tem se mostrado comuns em organizações dirigidas por mulheres, tal como a preocupação com qualidade dos serviços (Brush, in Moore 1997; Vokins, in Allen & Truman,1993). Chaganti e Parasuraman (in Lerner,1998), examinando escolhas estratégicas entre homens e mulheres empreendedores, concluíram que as mulheres tendem a enfatizar qualidade mais do que os homens. As mulheres tendem mais a empregar mulheres do que os homens (Johnson e Storey, in Allen & Truman, 1993). As mulheres manifestam uma postura favorável ao envolvimento familiar na organização (Gimenez, Machado e Biazin, 1998).

Para Vokins (in Allen & Truman, 1993) o estilo estratégico predominante nas mulheres empreendedoras é o estilo inovativo. Para o autor as mulheres preferem estratégias ganha-ganha, que resultam em satisfação para todas partes. Pettit (1997) menciona a inovação e a busca de satisfação dos empregados, como estratégias gerenciais por parte de mulheres empreendedoras.

Olson e Currie (1992) ao analisarem as escolhas estratégicas por mulheres empreendedoras, utilizando a tipologia de Miles-Snow, encontraram como escolhas predominantes (para 80% dos casos) os tipos: defensor, analítico e prospectivo. Para o tipo defensor, na formulação de estratégias está presente, por exemplo, preocupação com qualidade, serviço, melhores preços e uma limitada linha de produtos ou serviços. O analítico caracteriza-se como um comportamento que assiste cuidadosamente seus concorrentes e aprende com seus erros. O prospectivo busca ser o primeiro no oferecimento de novos produtos ou serviços. A tipologia abrange também o tipo reator, não predominante nas escolhas por parte das mulheres empreendedoras, e que é caracterizado como tipo que sempre responde ao ambiente e à concorrência.

d) estrutura organizacional: para Moore (1997) na organização dirigida por mulheres empreendedoras predomina não a estrutura hierárquica tradicional, mas um tipo de estrutura que se assemelha a uma roda, com a proprietária no centro, conectada diretamente com seus empregados e estes, unidos um ao outro ao longo da borda. Ronni Lessen (in Vokins, in Allen & Truman, 1993) comparou o modo de gerenciar da mulher empreendedora com o modo no qual a mulher administra sua própria casa: sem hierarquia, com cooperação e estilo fluído. Esse estilo é compatível com a forma de lidar com o poder, adotado pelas empreendedoras: um poder compartilhado.

Finalmente, há que se considerar que a sobrevivência das empresas dirigidas por mulheres, além dos padrões encontrados como tempo médio de sobrevivência dos negócios, é apontada por vários autores. Johnson e Storey (in Allen & Truman, 1993) afirmam que: “há uma leve tendência que os negócios iniciados por mulheres sejam mais estáveis “. Também Gimenez, Machado e Biazin(1998) encontraram um nível de sobrevivência de empresas

dirigidas por mulheres superiores à média brasileira. Para os autores um dos fatores que contribui para esse desempenho é o tempo de trabalho dedicado pelas mulheres. Também Pettit (1997) afirma que as empresas norte americanas dirigidas por mulheres têm tido uma média de sobrevivência superior à encontrada naquele país.

2.1. Tendências do comportamento gerencial da mulher empreendedora

Considerando as principais características gerenciais anteriormente referidas, delineou-se um retrato do comportamento gerencial predominante em mulheres empreendedoras, conforme quadro 1.

Quadro 1: Tendências do comportamento gerencial de mulheres empreendedoras:

Objetivos	Estrutura	Estratégia	Estilo de Liderança
<ul style="list-style-type: none"> • Culturais e sociais • Segurança e satisfação no trabalho • Satisfação dos clientes • Responsabilidade e social 	<ul style="list-style-type: none"> • ênfase na cooperação • baixo grau de formalismo • busca de integração e de boa comunicação • descentralização 	<ul style="list-style-type: none"> • caracteriza-se como tipo inovativa • busca de qualidade • busca de sobrevivência e crescimento • busca satisfação geral 	<ul style="list-style-type: none"> • poder compartilhado • motivar os outros • valorizar o trabalho dos outros • atenção às diferenças individuais

No processo de gestão conduzido por mulheres empreendedoras, há uma tendência para que os objetivos sejam claros e difundidos entre todos na organização, pois almeja-se a satisfação dos interesses de todos envolvidos na empresa. Para Gilligan (in Moore,1997) as mulheres tem um “senso de responsabilidade”, que as conduz a um comportamento de “tomar conta” das pessoas sob sua orientação. Desta forma, a busca de satisfação de todos envolvidos na empresa poderia ser explicada por essa característica comportamental das empreendedoras.

A estrutura organizacional que deriva do comportamento gerencial das mulheres empreendedoras assemelha-se ao tipo de estrutura denominada simples por Mintzberg, a qual o autor descreve:

“A estrutura simples compreende um presidente, quase sempre o fundador ou empreendedor que pode ter um grupo de assessores de apoio e um grupo operacional que faz o trabalho básico. A organização é muito informal e flexível e é ideal para se atingirem mudanças e manobras rápidas. Esta

forma de organização funciona muito bem para empresas empreendedoras onde a rápida tomada de decisão é valorizada, contanto que estas tarefas não sejam muito complexas. É típica de empresas jovens e inovadoras de sucesso “(Morgan, 1996,p.59).

No que diz respeito à estratégia, as mulheres empreendedoras foram classificadas por alguns autores como inovativas. O comportamento inovador, de acordo com Kirton (in Henry,1991), caracteriza-se como sendo indisciplinado, desafiador de regras e que procura maneiras diferentes de resolver problemas. Em oposição a esse comportamento estão os adaptadores, que para o autor enfatizam precisão, eficiência, disciplina e atenção às normas.

A busca da qualidade nos serviços prestados é uma tendência no comportamento das mulheres empreendedoras. É importante ressaltar, com relação a esse aspecto, que o desejo de realização tem sido um fator largamente apontado nos estudos como razão para as mulheres empreenderem. Nesse sentido, há uma coerência entre a necessidade de realização e a oferta de serviços de qualidade, que contribuam para essa realização e que também agradem a todos os envolvidos.

No que tange ao estilo de liderança, observou-se que há uma forte orientação dessas mulheres para as pessoas e não para as tarefas. As mulheres empreendedoras demonstram uma grande habilidade em lidar com recursos humanos.

Esse comportamento é também confirmado na pesquisa etnográfica desenvolvida por Koen (in Clegg,1999) com três empreendedoras e que configurou cinco elementos organizacionais com estilo próprio “feminino”: processo decisório participativo, sistema de liderança rotativa, desenhos de trabalho flexíveis e interativos, sistema de distribuição de renda equitativo, responsabilização política e interpessoal.

3. Considerações finais

Estudos sobre mulheres empreendedoras, realizados em diferentes localidades, configuram a existência de uma tendência característica do comportamento gerencial das mulheres.

Mukhtar (1998) ao analisar as diferenças de gênero em médias empresas no Reino Unido, concluiu que há um ambiente comum no mundo dos negócios, mas que, a partir do estágio de formação (ele analisou empresas com 15 anos de atividade), há diferenças entre o estilo de gerenciar conduzido por homens e o conduzido por mulheres.

De acordo com resultado de pesquisas em diversas localidades, constatou-se que as empreendedoras, de uma maneira geral, possuem: bom nível educacional, idade entre 31 e 50 anos, modelos empreendedores de referência, coragem e senso de responsabilidade. São ativas, persistentes e inclinadas a influenciar os outros.

Quanto ao comportamento gerencial, sucintamente, estão presentes os seguintes traços:

- a) objetivos claros e difundidos;
- b) estruturas simples, cooperativas e ágeis;
- c) comportamento inovador na formulação de estratégias;
- d) estilos de liderança cooperativos e integradores.

A combinação de características masculinas: iniciativa, coragem, determinação, com características femininas: sensibilidade, intuição, cooperação, definem um estilo próprio de gerenciar por parte das empreendedoras. Esse estilo, aliado à intensa dedicação ao trabalho por parte das mulheres empreendedoras, contribui para as altas taxas de sobrevivência de empresas geridas por mulheres. É importante assinalar também, que ao tornar-se empreendedora, a mulher adquire um espaço de poder, o qual ela transforma de maneira compartilhada, em contraposição à tendência predominante de isolar e estratificar o poder.

Outros aspectos interessantes a serem investigados nas organizações dirigidas por mulheres e que não constavam nos estudos consultados são: a cultura organizacional, as formas de utilização de tecnologias e processos e a postura delas em relação ao meio ambiente.

4. Bibliografia

Adler, Nancy J. e Izraeli, Dafna. **Competitive Frontiers. Women Managers in a Global Economy**. Blackwell Publishers. Massachussets, 1994.

Brush, Candida e Bird, Barbara J. Leadership vision of sucessful women entrepreneurs: dimension and characteristics. **Frontiers of Entrepreneurship research**, 1996.

Clegg, Stewart R., Hardy, Cynthia e Nord, Walter R. **Handbook de Estudos Organizacionais**. Atlas, São Paulo, 1999.

Gimenez, Fernando; Machado, Hilka e Biazin, Celestina . A mulher empreendedora: um estudo de caso no setor de confecções, In: **1998 Balas Proceedings**. Volume1:311-322.

Henry, Jane. **Creative Management**. Sage Publication, London, 1991.

Hisrich, Robert D . **Entrepreneurship: starting, developing and managing a new enterprise**. Boston, 1989 :47-90.

Hisrich, Robert e Bowen, Donald A . The female entrepreneur: a career development perspective. **Academy of Management Review**, 1986. Vol 11, n2:393-407.

Hisrich, Robert; Brush, Candida G.; Good, Deborah e Dezouza, Gita. Performance in entrepreneurial ventures: goes gender matter? **Frontiers of Entrepreneurship Research**. Babson College, 1997.

Lee, Jean. The motivation of women entrepreneurs in Singapore. **Inte Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**. Vol 3, issue 2, 1997.

Lerner, Miri; Brush, Candida e Hirsrich, Robert. Israeli women entrepreneurs: examination of factors affecting performance. **Journal of Business Venturing**, Elsevier. Nova York. N12, 1997:315-339.

- Moore, Doroty P. e Buttner, E. Holly. **Women Entrepreneurs**. Sage Publications. London, 1997.
- Morgan, Gareth . **Imagens da Organização**. Atlas. São Paulo, 1996.
- Mukhtar, Syeda-Masooda. Business characteristics of male and female small and medium enterprises in the UK: Implications for gender-based entrepreneurialism and Business competence Development. **British Journal of Management**.vol 9, 1998:41-51.
- Neider, L.. A preliminary investigation of female entrepreneurs in Florida. **Journal of Small Business Management**, vol 25, n3, 1997:22-29.
- Olson, Shirley F. e Currie, Helen, M. Female entrepreneurs:personal value systems and business strategies in a male-dominated industry. **Journal of Small Business Management**. Vol 30, 1992:49-57.
- Pettit, Shauma. Great Opportunities exist for women entrepreneurs. **Babson Entrepreneurial Review**. Feb, vol 13: issue 1, 1997.
- Sexton, Donald L. e Bowman-Upton, Nancy. Female and male entrepreneurs:Psychological characteristics and their role in gender-related discrimination. **Journal of Business Venturing**. vol5. Elsevier Science Publishing Co. New York, 1990 : 29-36.
- Solomon, G.T & Fernald,L.W (1988). Value profiles of male and female entrepreneurs. **International Small Business Journal**, vol.6, n3:24-33.
- Stoner, James F. **Administração**. Prentice Hall, Rio de Janeiro, 1996.
- Vokins, Nadine. The minerva matrix women entrepreneurs: their perception of their management style in Allen, Sheila e Truman, Carole. **Women in business**. Routledge. London, 1993.