

## Gestão de Gerentes Operacionais e Gerentes Empreendedores

*Wellington Gomes Pereira*

As empresas estão com tendência a obter uma vantagem competitiva que poderá implicar em modificações não só em termos organizacionais, mas também no comportamento para a execução de tarefas quotidianas a serem feitas pelos empregados no ambiente empresarial. Examinando as ações gestoras dos gerentes-proprietários de pequenos negócios, pode-se classificá-los como *gerentes empreendedores* e *gerentes operadores* quanto ao planejamento, organização, comando e controle empresarial.

Estudando este comportamento, não se observa nenhuma correlação entre o nível de instrução, o sucesso na educação, a disciplina estudada e o sucesso obtido nos negócios. Nota-se que os gerentes mais novos e inexperientes demandam mais tempo para entender como o setor da organização funciona. Além disso, percebe-se uma vantagem para aqueles que possuem mais experiência nas áreas de vendas e/ou de marketing.

Existem algumas características em cada tipo de gestão. O grupo de *gerentes operadores* possui um processo gerencial limitado, um critério de seleção de recursos humanos baseado em suas próprias habilidades e uma tendência a desempenhar sozinho a maior parte das atividades técnicas, gerenciais e de negócios. Os seus fluxos organizacionais são menos caóticos, gasta-se menos tempo comunicando o que se quer e explicando o modo de fazer as coisas. Seus colaboradores trabalham muito e utilizam o mínimo dos recursos materiais. Seus gerentes se colocam no centro da ação, ou seja, existe uma certa centralização das funções.

Enquanto isso, o grupo dos *gerentes empreendedores* não centraliza as funções, pois treina seus colaboradores para lidar com o inesperado. Aliada a estas características, no grupo dos *gerentes empreendedores* existe uma alta tendência à terceirização e a uma monitoração mais constante das tarefas a serem executadas. Os *gerentes empreendedores* de sucesso nunca pararam de aprender pois a sobrevivência da empresa depende das inovações implantadas com êxito.

Como resultado de uma pesquisa feita para examinar o comportamento gerencial de *gerentes proprietários* de pequenos negócios, feita por Filion<sup>1</sup>, foi estabelecida uma classificação de gerentes como *empreendedores e operadores*, onde foram determinados alguns parâmetros a serem levados em consideração quando comparamos os dois grupos. Os resultados apontam que os *empreendedores* valorizam o empreendedorismo enquanto os *operadores* tendem a valorizar a segurança no emprego. Tais enfoques podem significar um resultado diferente nas suas gestões.

Foi observado, na pesquisa de Filion, que apenas uma pequena percentagem dos negócios são geridos por verdadeiros *empreendedores*, chegando a ser de 21 a 32% nos Estados Unidos e menos que 10% na Europa.

O grupo dos *operadores* gerencia pequenos e médios negócios e seus fluxos operacionais são mais regulares. Enquanto os *empreendedores* são possuidores de sonhos mais realistas, o outro grupo faz com que o bom uso de suas habilidades seja empregado para ganhar a vida.

A maior parte dos *operadores*, pelos dados da pesquisa, trabalha em função de horário previamente definido e para eles a empresa não é sempre o lugar mais importante pois o lazer e os hobbies são tão necessários quanto o desempenho profissional. São fortes suas características de desempenhar operações, ou seja, gostam de executar a tarefa e não de delegá-la. Observando os *empreendedores*, percebe-se que estes tendem a iniciar um processo de desenvolvimento fazendo com que ele se torne de algum modo envolvente e total para seus colaboradores e para si próprio.

A pesquisa mostra que os *operadores* contratam seus recursos humanos com base na tarefa a ser executada normalmente. Ao contratar um empregado, escolhem alguém que já conhecem. Isto futuramente leva à reclamação de que os colaboradores são incompetentes. Os *empreendedores*, selecionando os empregados e confiando que os mesmos poderão progredir com eles ao longo do tempo através de treinamentos ou conhecimentos adquiridos, fazem com que se tornem presentes o respeito mútuo e o espírito de cooperação na execução das tarefas na organização, o que leva à construção de coisas em conjunto e de modo leal. Assim, conseguem a satisfação dos colaboradores, do empreendedor e da empresa.

Filion deixa algumas indagações tais como: Qual seria o lugar ocupado pelo negócio nos critérios utilizados para definir o sucesso? Como cada grupo define o sucesso? Quais habilidades são necessárias para agir como empreendedor ou operador de sistemas em atividades gerenciais?

Existem poucos estudos sobre as diferenças entre *gerentes empreendedores e gerentes operadores*. Deste modo, para responder às perguntas acima deixadas por Filion, seria interessante estabelecer um perfil para cada grupo, identificar critérios para seleção de atividades de treinamento e estabelecer configurações de contingências de recursos humanos para refletir sobre os respectivos sistemas. Seria necessário construir modelos de sistemas de atividades universais para ambos os grupos e elaborar a identificação de indicadores úteis para que gerentes de pequenos negócios se situem em sua gestão.