

---

## UM ESTUDO SOBRE OS PONTOS DE COMPARAÇÃO ENTRE GERENTES E EMPREENDEDORES

---

### **Michelle Roseli da Luz**

Graduanda do Curso de Administração (UNIFEI)  
michelleunifei@yahoo.com.br - Brasil

### **Valéria Fonseca Leite**

Universidade Federal de Itajubá, Instituto de Engenharia de Produção e Gestão (UNIFEI)  
Mestre pela Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI)  
valeria@unifei.edu.br - Brasil

**Resumo:** As pesquisas a respeito de gerentes e empreendedores vêm atraindo cada vez mais a atenção de estudiosos e acadêmicos. No entanto, são poucos os estudos que promovem uma comparação entre eles. O presente estudo tem como objetivo promover uma comparação entre empreendedores e gerentes através da análise de seus traços pessoais e de sua dinâmica familiar, replicando, dessa forma, um estudo realizado em Israel para levantar as principais diferenças e similaridades entre empreendedores e gerentes. Para isso, será aplicado um questionário estruturado, o qual permitirá o levantamento de dados qualitativos e quantitativos referentes a traços pessoais e familiares dos entrevistados. Com base em tal levantamento, será possível apresentar os mais evidentes pontos de comparação entre gerentes e empreendedores. Através desse estudo foi possível concluir que gerentes e empreendedores possuem certas similaridades como o alto nível de comprometimento, envolvimento, energia e confiabilidade. No entanto, os resultados também revelaram algumas diferenças significantes entre gerentes e empreendedores, sendo as mais notáveis delas a paixão por desafios, a iniciativa e a independência.

**Abstract:** The research about managers and entrepreneurs are increasingly attracting the attention of scholars and academics. However, few studies that promote a comparison between them. This study aims to promote a comparison between entrepreneurs and managers through analysis of their personal traits and their family dynamics, replicating, thus, a study in Israel to lift the main differences and similarities between entrepreneurs and managers. This will apply a structured questionnaire, which will allow the collection of qualitative and quantitative data relating to personal and family characteristics of respondents. Based on this survey, you can present the most obvious points of comparison between managers and entrepreneurs. Through this study it was possible to conclude that managers and entrepreneurs have certain similarities to the high level of commitment, involvement, energy and reliability. However, results also revealed some significant differences between managers and entrepreneurs, the most notable of them the passion for challenges, initiative and independence.

**Palavras-chave:** Empreendedor, Gerente, Empreendedorismo, Gerenciamento.

## 1. INTRODUÇÃO

As pesquisas a respeito de gerentes e empreendedores vêm atraindo cada vez mais a atenção de estudiosos e acadêmicos. No entanto, são poucos os estudos que promovem uma comparação entre eles. MALACH-PINES *et al.*, (2002).

Compreender os traços de gerentes e empreendedores é de extrema relevância, uma vez que tais figuras têm se tornado cada vez mais imprescindíveis à evolução e condução organizacional.

Sendo assim, torna-se significativamente importante ressaltar as principais diferenças e semelhanças entre gerentes e empreendedores para evitar a confusão dessas definições e, principalmente, para possibilitar a compreensão de sua forma de abordar a empresa no comportamento, nas atitudes e até mesmo em sua visão de mundo.

O entendimento acerca de tais diferenças e similaridades pode proporcionar a compreensão de seus métodos operacionais, isto é, como eles imaginam, projetam e operam as atividades dentro de uma organização.

Além disso, essa compreensão vem colaborar para a aplicação correta dos termos e para uma interpretação mais clara e adequada do ambiente em que eles atuam, o que contribui de forma acentuada para as organizações, visto que, atualmente, entender de maneira pertinente o funcionamento organizacional representa um diferencial e até mesmo uma vantagem competitiva.

## 2. O EMPREENDEDOR

De acordo com SCHWARTS *et al.* (2007), o interesse pelo empreendedorismo nunca foi tão grande como no começo do século XXI, entretanto, o conhecimento do que faz um empreendedor ainda é muito limitado.

Atualmente, o fenômeno do empreendedorismo necessita de uma estrutura conceitual e talvez o maior obstáculo para criar essa estrutura conceitual seja a definição de empreendedorismo. SHANE & VENKATARAMAN, (2000).

De acordo com Malach-Pines *et al.* (2002), o empreendedor é um indivíduo que contribui decisivamente para a concepção de uma empresa e sua implementação.

Ainda segundo os mesmos autores, há mais de seis décadas, SCHUMPETER descreveu o empreendedor como inovador e catalisador de mudanças que continuamente faz coisas que nunca foram feitas antes e não se encaixa em padrões sociais. Essa definição envolve ainda a identificação de oportunidades de mercado e a criação de recursos para persegui-las.

Para FILION (2000), os empreendedores não apenas definem situações, mas também imaginam visões sobre o que desejam alcançar.

A literatura sugere que empreendedores não são apenas aqueles que iniciam seus negócios, mas também pessoas orientadas ao empreendedorismo, que possuem certas características ou traços em níveis variados. EEDEN *et al.*, (2005).

Indivíduos com certos traços de personalidade podem achar as atividades empreendedoras mais satisfatórias e compensadoras do que aqueles que não possuem tais características, esses indivíduos, então, necessitam persistir o suficiente para realmente estabelecer o novo empreendimento e se tornar, de fato, um empreendedor ZHAO & SEIBERT, (2006).

### **3. O GERENTE**

Embora muito tenha sido escrito a respeito dos gerentes, incluindo seus papéis, tarefas, funções e habilidades, o contexto organizacional está mudando e novas perspectivas são necessárias CHAPMAN, (2001).

De acordo com ZHAO & SEIBERT (2006), assim como *empreendedor*, o termo gerente pode indicar uma população que inclui gerentes em diferentes níveis e funções.

Para UTSCH *et al* (1999), os gerentes são funcionários que não demonstram muita proatividade, inovação, autonomia, agressividade competitiva e necessidade de realização. Além disso, eles são menos implacáveis na perseguição de suas metas. MCCLELLAND propôs que os gerentes efetivos não são caracterizados por uma alta necessidade de realização, porque, em ambientes organizacionais, precisam trabalhar com e através de outras pessoas.

Os gerentes perseguem seus objetivos fazendo uso efetivo e eficiente dos recursos. Geralmente trabalham dentro de estruturas previamente definidas por outra pessoa. FILION, (2000).

Gerentes, por definição, trabalham através de organizações e negócios estabelecidos, com procedimentos de trabalho amparados por procedimentos e práticas organizacionais estabelecidas. No entanto, trabalhando em tais organizações, tendem a ter suas responsabilidades, metas e desempenho de trabalho rigorosamente estruturados e monitorados por sistemas organizacionais existentes e por interações diárias, diminuindo, de alguma forma, a necessidade de autoconfiança como uma característica individual ZHAO & SEIBERT, (2006).

Ainda de acordo com UTSCH *et al* (1999), aos gerentes são atribuídas as tarefas de gerenciar e controlar, mas eles não são os responsáveis por adiantar novas abordagens ou mudanças organizacionais

### **4. COMPARAÇÃO ENTRE GERENTES E EMPREENDEDORES**

De acordo com RAHIM (1996), evidências indicam que empreendedores e gerentes diferem em atitudes, valores e características demográficas.

Segundo MALACH-PINES *et al* (2000), enquanto pesquisas psicanalíticas sobre gerentes tentam não mencionar empreendedores e aqueles que escrevem sobre empreendedores tentam não falar sobre gerentes, suas respectivas definições sugerem um número considerável de pontos de comparação. Um deles é o relacionamento com o pai, seguido pelas experiências da infância e o relacionamento com a mãe.

Os mesmos autores afirmam que pesquisas literárias anteriores revelam que alguns traços pessoais são comuns aos empreendedores e gerentes, ao passo que, alguns são mais fortes em empreendedores. O relacionamento com os pais, por exemplo, é um ponto crítico na formação dos empreendedores ou gerentes.

O trabalho tanto de empreendedores quanto gerentes é caracterizado por um alto nível de complexidade e envolve obrigações como liderar funcionários e delegar tarefas. Além disso, ambos têm um alto grau de responsabilidade e autonomia em seu trabalho UTSCH *et al*, (1999).

Para ZHAO & SEIBERT (2006), fatores situacionais que promovem a atividade empreendedora, como conhecimento geral do negócio e exposição a oportunidades de negócios, parecem ser similares tanto para gerentes quanto para empreendedores.

Segundo FILION (2000), de uma maneira geral, o gerenciamento é associado à racionalidade e o empreendedorismo, à intuição, embora, em ambos os casos, esses atributos devam ser considerados predominantes, em vez de exclusivos. As atividades empreendedoras requerem estruturas de trabalho sistêmicas que incluem conceitos, ainda que em um nível diferente do das atividades gerenciais, e estas últimas requerem elementos de intuição e imaginação. No entanto, as atividades conceituais e as habilidades dos dois grupos são diferentes.

Além disso, porque os empreendedores geralmente operam com menos acesso às proteções legais e com uma margem de erro financeira muito estreita devido a recursos limitados, os empreendedores estão mais propensos que os gerentes a sofrer conseqüências mais sérias por qualquer pequena desvantagem de negociação ZHAO & SEIBERT, (2006).

## **5. O ESTUDO DOS PONTOS DE COMPARAÇÃO ENTRE EMPREENDORES E GERENTES**

O estudo realizado tem por objetivo promover a comparação direta entre gerentes e empreendedores através de seus traços pessoais e de sua dinâmica familiar.

A metodologia escolhida para o estudo exploratório das diferenças e similaridades entre gerentes e empreendedores está baseada em um questionário estruturado, o que possibilitará a obtenção tanto de dados quantitativos quanto qualitativos.

O questionário utilizado (ANEXO I) foi adaptado de um estudo realizado em Israel em 2002 por Malach-Pines *et al*, com o objetivo de estabelecer as principais diferenças e semelhanças entre gerentes e empreendedores. As questões foram ministradas para participantes escolhidos aleatoriamente.

Os questionários foram aplicados a empreendedores e gerentes de acordo com a definição apresentada no artigo, ou seja, de que o empreendedor é um indivíduo que contribui decisivamente para a concepção de uma empresa e sua implementação.

Foi feito um levantamento na cidade de Itajubá com objetivo de obter o número de empresas existentes no município e, dessa forma, obter a amostra a ser pesquisada. Para isso, foi utilizado, como base, o número de estabelecimentos comerciais cadastrados na Associação Comercial, Industrial e Empresarial de Itajubá. Foram considerados os estabelecimentos

comerciais devido à maior facilidade de acesso para envio e recolhimento dos questionários. De acordo com a ACIEI, a cidade conta com aproximadamente cento e cinquenta estabelecimentos comerciais registrados na Instituição.

Os questionários foram distribuídos (por e-mail e pessoalmente) para uma amostra de cem estabelecimentos, na tentativa de obter uma abrangência satisfatória da população estudada. Dos cem estabelecimentos, sessenta e três responderam ao questionário e, do restante, os que receberam o questionário por e-mail não retornaram e os que receberam pessoalmente alegaram falta de tempo para responder.

As medidas observadas na análise envolveram quatro aspectos: (1) traços de personalidade dos entrevistados, de seu pai e de sua mãe; (2) qualidade da relação com o pai e com a mãe; (3) satisfação e significado em relação ao trabalho e à vida; (4) informações biográficas, incluindo história ocupacional. A escolha de tais aspectos deve-se ao fato de que eles foram avaliados no estudo com os empreendedores e gerentes de Israel, do qual foi adaptado o questionário utilizado.

(1) traços de personalidade dos entrevistados, de seu pai e de sua mãe: uma lista de 14 traços foi elaborada com o objetivo de caracterizar os gerentes e os empreendedores. Tal lista inclui: paixão por desafios, necessidade de controle, comprometimento, iniciativa, independência, envolvimento, comportamento sonhador, paixão pelo gerenciamento, paixão pelo risco, energia, confiabilidade, otimismo, criatividade, comportamento realista. Os entrevistados assinalaram as características que acreditam possuir;

(2) qualidade da relação com o pai e com a mãe: no qual os entrevistados classificaram sua relação com seus pais (1 = pobre e 7 = excelente);

(3) satisfação e significado em relação ao trabalho e à vida: os entrevistados classificaram o grau com que seu trabalho proporciona senso de significância e definiram se abandonariam tudo no caso de ter a oportunidade de não precisar trabalhar mais (1 = sim e 7 = não);

(4) informações biográficas incluindo idade, escolaridade, estado civil e número de empregos anteriores.

## 6. RESULTADOS

Para estabelecer a comparação entre gerentes e empreendedores foram, inicialmente, considerados e comparados os quatorze traços de personalidade contidos no questionário. A Tabela 1 mostra a quantidade de entrevistados que assinalou cada característica apresentada no questionário.

Os resultados mostram semelhanças entre gerentes e empreendedores no que se refere a comprometimento, envolvimento, paixão pelo gerenciamento, energia e confiabilidade. No entanto, diferenças significativas são apresentadas nos demais itens. Os empreendedores se descrevem como mais apaixonados por desafios e riscos, com maior iniciativa, mais independentes, otimistas, criativos e sonhadores do que os gerentes.

Para se comparar a dinâmica familiar de gerentes e empreendedores, foi feita uma análise de sua descrição própria em contraste com sua descrição de seus pais. Nessa comparação foram verificadas diferenças relevantes nos envolvimento, comprometimento, paixão pelo gerenciamento e energia, fatores que diferenciam gerentes e empreendedores, de acordo com suas descrições próprias em relação a traços pessoais.

Nos casos desses fatores, os traços atribuídos pela maioria dos empreendedores a si mesmos não coincidiram com aqueles que eles atribuíram a seus pais.

Pôde-se observar ainda que os empreendedores se avaliam mais envolvidos do que os gerentes, porém, consideram seus pais menos envolvidos que os gerentes. O mesmo ocorre com os fatores comprometimento e energia. Em contrapartida, os empreendedores se consideram menos apaixonados pelo gerenciamento que os gerentes, mas percebem seus pais mais apaixonados por gerenciar do que os gerentes.

Tabela 1: Traços pessoais assinalados pelos entrevistados em suas descrições próprias.

<b>Características</b>	<b>Empreendedores</b>	<b>Gerentes</b>
Paixão por desafios	98,4%	73%
Necessidade de controle	63,5%	81%
Comprometimento	92%	93,4%
Iniciativa	100%	76,2%
Independência	97%	65%
Envolvimento	100%	98,2%
Comportamento sonhador	90,5%	69,8%
Paixão pelo gerenciamento	85,7%	87,6%
Paixão por risco	84,2%	60,3%
Energia	85,7%	86,6%
Confiabilidade	100%	100%
Otimismo	93,6%	77,7%
Criatividade	73%	60,3%
Comportamento realista	76,2%	88,4%

Fonte: Autor

O resultado da comparação entre os traços pessoais atribuídos pelos entrevistados em sua descrição própria (DP), os atribuídos aos pais (DdP) e às mães (DdM) pode ser visualizado na Tabela 2.

Tabela 2: Comparação entre os traços pessoais dos entrevistados e os de seus pais.

<b>Características</b>	<b>Empreendedores</b>			<b>Gerentes</b>		
	<b>DP</b>	<b>DdP</b>	<b>DdM</b>	<b>DP</b>	<b>DdP</b>	<b>DdM</b>
Paixão por desafios	98,4%	51,3%	43,8%	73%	75,7%	74%
Necessidade de controle	63,5%	47%	52%	81%	68%	77%
Comprometimento	91,4%	71,8%	76%	90,7%	97,3%	98%
Iniciativa	97%	54%	67,8%	76,2%	72%	81%
Independência	100%	94,3%	71,8%	65%	78,7%	58,3%
Envolvimento	98,7%	89,4%	92%	97%	84%	97,8%
Comportamento sonhador	90,5%	68,4%	77,4%	69,8%	65,6%	79%
Paixão pelo gerenciamento	83,5%	87,8%	86,7%	84,8%	74%	68%
Paixão por risco	84,2%	60%	15,8%	60,3%	42%	29%
Energia	98,7%	89%	92%	97,4%	92,5%	95%
Confiabilidade	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Otimismo	93,6%	86,0%	97,3%	77,7%	85,4%	94,6%
Criatividade	73%	59%	75,5%	60,3%	57%	64%
Comportamento realista	76,2%	92%	89%	88,4%	90%	85,7%

Fonte: Autor

Isso mostra que os empreendedores não apresentam uma identificação com os traços pessoais de seus pais, uma vez que não reconhecem neles as principais características que diferem os empreendedores dos gerentes. Somado a esse fato, os gerentes mostram ter uma relação melhor com seus pais do que os empreendedores, o que é mostrado nas Tabelas 3 e 4.

Os empreendedores se descrevem ainda como pessoas que obtêm um maior senso de significância de seu trabalho do que os gerentes. No entanto, os gerentes apresentam maior dificuldade em largar tudo caso tivessem a oportunidade de parar de trabalhar (Tabelas 5 e 6).

Tabela 3: Qualidade da relação com o pai, segundo os entrevistados.

<b>Qualidade da relação com o pai</b>	<b>Empreendedores</b>	<b>Gerentes</b>
Pobre	30%	10%
Média	60%	36%
Excelente	30%	54%

Fonte: Autor

Tabela 4: Qualidade da relação com a mãe, segundo os entrevistados.

<b>Qualidade da relação com a mãe</b>	<b>Empreendedores</b>	<b>Gerentes</b>
Pobre	22%	8%
Média	44%	32%
Excelente	34%	60%

Fonte: Autor

Tabela 5: Senso de significância do trabalho percebido pelos entrevistados

<b>Senso de significância proporcionado pelo trabalho</b>	<b>Empreendedores</b>	<b>Gerentes</b>
Nenhum	4%	11%
Médio	19%	72%
Alto	77%	17%

Fonte: Autor

Tabela 6: Possibilidade dos entrevistados abandonarem tudo se tivessem oportunidade de parar de trabalhar

<b>Possibilidade de abandonar tudo se tivesse a oportunidade de parar de trabalhar</b>	<b>Empreendedores</b>	<b>Gerentes</b>
Nenhuma	64%	52%
Média	12%	14%
Alta	6%	10%

Fonte: Autor

Os resultados obtidos por este estudo assemelham-se bastante aos atingidos no estudo realizado em Israel por Malach-Pines *et al.* Ambos apresentam como similaridades entre gerente e empreendedores o comprometimento, o envolvimento, a energia e a confiabilidade e, em contrapartida, apontam a paixão por desafios como uma das notáveis diferenças entre empreendedores e gerentes, além de mostrar que o senso de significância do trabalho é maior

para os empreendedores e que os gerentes apresentam maior dificuldade em abandonar tudo caso tivessem a oportunidade de não precisarem trabalhar mais.

## 7. CONCLUSÃO

Embora o interesse nos estudos acerca de gerentes e empreendedores tenha crescido muito e rapidamente, poucas são as pesquisas que promovem uma comparação entre essas figuras fundamentais para a condução das organizações.

Este estudo teve como objetivo promover a comparação direta entre gerentes e empreendedores através de seus traços pessoais de personalidade e de sua dinâmica familiar contribuindo, dessa forma, para a demonstração da importância dessa comparação.

Apesar de ter utilizado uma amostra relativamente pequena e da natureza exploratória do estudo, os resultados mostram as principais diferenças e semelhanças entre gerentes e empreendedores.

A comparação sugere que gerentes e empreendedores possuem certas similaridades como o alto nível de comprometimento, envolvimento, energia e confiabilidade, o que, sem dúvida contribui para os papéis centrais que ambos desempenham em uma organização. No entanto, os resultados também revelam algumas diferenças significativas entre gerentes e empreendedores. No centro dessas diferenças, está uma série de traços que distinguem os empreendedores e caracterizam menos os gerentes. Os mais notáveis desses traços são a paixão por desafios, a iniciativa e a independência.

Estudos futuros devem replicar os resultados obtidos neste estudo com amostras de outros países, cidades maiores do que Itajubá ou amostras mais significativas para se conhecer a realidade de uma região do Brasil ou mesmo de outro país, ou ainda relacionar a descoberta de tais resultados com a importância de se diferenciar gerentes de empreendedores.

## 8. BIBLIOGRAFIA

CHAPMAN, Judith A. **The work of managers in new organisational contexts.** *Journal of Management Development*, v 20, p. 55 – 68, 2001.

EEDEN, Shelley V., LOUW, Lynette & VENTER, Danie. **Entrepreneurial traits of undergraduate Commerce students: a three-country comparison.** *Management Dynamics*, v 14, p. 26, 2005.

FILION, Louis Jacques. **Empreendedorismo e Gerenciamento: processos distintos, porém complementares.** *Revista de Administração de Empresas*, v.7, p. 2-7, setembro, 2000.

MALACH-PINES, Ayala. **Entrepreneurs and Managers: similar yet different.** *International Journal of Organizational Analysis*, v 10, p.172, 2002.

SHANE, Scott & VENKATARAMAN, S. **The promise of entrepreneurship as a field of research.** *The Academy of Management Review*, v 25, p. 217, 2000.

SCHWARTZ, Dafna & MALACH-PINES, Ayala. **High Technology entrepreneurs vs. small business owners.** *Journal of entrepreneurship*, v 16, p. 1-17, 2007.

RAHIM, Afzalur. **Stress, strain and their moderators: an empirical comparison of entrepreneurs and managers,** v 31, p. 46, 1996.



UTSCH, Andreas; RAUCH, Andreas; RAINER, Rothfuß and FRESE, Michael. **Who becomes a small scale entrepreneur in a post-socialist Environment: on the differences between entrepreneurs and managers in East Germany.** *Journal of Small Business Management*, v 37, p. 31, 1999.

ZHAO, Hao and SEIBERT, Scott E. **The Big Five Personality Dimensions and Entrepreneurial Status: A Meta-Analytical Review.** *Journal of Applied Psychology*, v 91, p. 259–271, 2006.