

Universidade Federal de Santa Catarina

Sandro Afonso Morales

**RELAÇÃO ENTRE COMPETÊNCIAS E TIPOS PSICOLÓGICOS
JUNGUIANOS NOS EMPREENDEDORES**

FLORIANÓPOLIS

2004

Sandro Afonso Morales

**RELAÇÃO ENTRE COMPETÊNCIAS E TIPOS PSICOLÓGICOS
JUNGUIANOS NOS EMPREENDEDORES**

Tese apresentada ao Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.

FLORIANÓPOLIS
2004

Ficha Catalográfica

M828e Morales, Sandro Afonso

Relação entre competências e tipos psicológicos junguianos nos empreendedores / Sandro Afonso Morales; orientador, Álvaro Guillermo Rojas Lezana. – Florianópolis, 2004. 199 f.

Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2004.

Inclui bibliografia.

1. Empreendedores. 2. Psicologia. 3. Competência e desempenho. 4. Gerenciamento do conhecimento. I. Rojas Lezana, Álvaro Guillermo. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. III. Título.

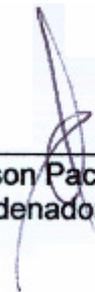
CDU: 658.5

Sandro Afonso Morales

**RELAÇÃO ENTRE COMPETÊNCIAS E TIPOS PSICOLÓGICOS
JUNGUIANOS NOS EMPREENDEDORES**

Esta tese foi julgada aprovada para a obtenção do grau de **Doutor em Engenharia de Produção** no **Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 14 de maio de 2004.

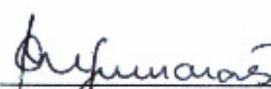


Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do programa

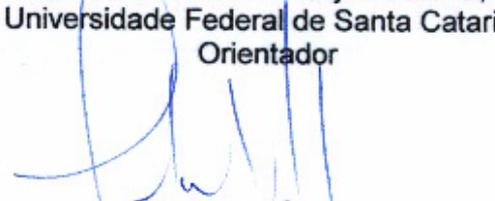
BANCA EXAMINADORA



Prof. Alvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina
Orientador



Profa. Valeska Nahas Guimarães, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina



Prof. Jorge Luiz S. Hermenegildo, Dr.
Centro Federal de Educação Tecnológica
de Santa Catarina



Prof. Narbal Silva, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina



Prof. Tomás Daniel Menéndez Rodríguez, Dr.
Universidade de Rondônia

DEDICATÓRIA

Sigo com orgulho a vocação de meus antepassados de empreender e desbravar o mundo. E como eles levo comigo a alegria de não ter tido medo de realizar os meus sonhos, pois só aquele que ousa lutar, ousa vencer.

Mas a conquista de sonhos às vezes implica em sacrifícios. Por isso quero dedicar este trabalho a Isabella, Marines e a Diego, mãe, esposa e filho, os quais têm dado seu apoio e compreendido as minhas longas ausências. Vocês são co-autores deste trabalho e de todas as minhas realizações.

AGRADECIMENTOS

Quero registrar meu sincero agradecimento às seguintes pessoas:

Ao professor Alvaro Lezana, por incentivar meu retorno ao campo da pesquisa e pela dedicação como orientador.

Ao amigo e “guru” Luiz Fernando Garcia, pela idéia da pesquisa e pelas longas conversas sobre a “alma” dos empreendedores.

Aos consultores do SEBRAE-SC, especialmente ao Gilson, Jânia, Altair e Jaime Dias, pelo apoio dado, e aos amigos e empreendedores André Videira e Adolfo César dos Santos, que contribuíram para que várias portas fossem abertas para esta pesquisa.

Aos colegas Luciano, Norton e Juscelino, que me ajudaram junto às turmas do EMPRETEC, na qualidade de coordenadores de seminário, e aos companheiros da Fundação Brasil pela “torcida” e por compartilhar um sonho.

Quero agradecer e registrar o profissionalismo e boa vontade da equipe do setor de comutação bibliográfica da UFSC, em especial Rita, por sua valiosa colaboração na “caça” a livros e artigos pelas bibliotecas do mundo.

E por último, não poderia deixar de agradecer aos 82 empreendedores que participaram desta pesquisa.

MORALES, Sandro Afonso. Relação entre competências e tipos psicológicos junguianos. Florianópolis, 2004. 199 f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

RESUMO

Nesta tese é feita uma análise da relação entre duas teorias: o modelo de competências para empreendedores, desenvolvido por Cooley, e a teoria dos tipos psicológicos de Carl Jung.

Este é um estudo prospectivo, e os dados foram coletados a partir de uma amostra aleatória de 82 empreendedores no estado de Santa Catarina. Como instrumentos de pesquisa, foram utilizados dois inventários psicológicos: o teste MBTI (Myers and Briggs Type Indicator), para os tipos psicológicos, e a Entrevista Focada, para a avaliação das competências.

O objetivo deste trabalho é medir a intensidade com que os tipos psicológicos junguianos se relacionam com as competências para empreendedores do modelo de Cooley. Para isso, foram realizadas análises quantitativas (médias, correlação e testes de significância).

Palavras-chave: empreendedores; psicologia; tipos psicológicos; competências; MBTI; Entrevista Focada; McClelland; Cooley; Jung.

MORALES, Sandro Afonso. The relationship between competencies and Jungian psychological types. Florianópolis, 2004. 199 pp. Thesis (Doctorate in Production Engineering) – Post-Graduate Program in Production Engineering, UFSC, Florianópolis.

ABSTRACT

In this doctoral thesis an analysis was made about the relationship between two theories: the competence model for entrepreneurs, developed by Cooley, and the theory of the psychological types of Carl Jung.

This is a prospective study, and the data was collected from a random sample of 82 entrepreneurs in the state of Santa Catarina – Brazil. As research tools, two psychological inventories were employed: the MBTI (Myers and Briggs Type Indicator) test, for the psychological types, and the Focused Interview, to evaluate the competencies.

The objective of this study is to measure the intensity in which the psychological types are related with the entrepreneurial competencies of the Cooley's model. To measure this relation, quantitative analyses (means, correlation and significance tests) were made.

Key words: entrepreneurs, psychology; psychological types; competencies; MBTI; Focused Interview; McClelland; Cooley; Jung.

SUMÁRIO

RESUMO	vii
ABSTRACT	viii
LISTA DE QUADROS/ TABELAS/ FIGURAS/ GRÁFICOS	xi
Capítulo 1 - Introdução	14
1.1 Justificativa da pesquisa	16
1.2 Problema de pesquisa	19
1.3 Objetivos	19
1.4 Hipótese	20
1.5 Estrutura do trabalho	20
Capítulo 2 – O empreendedor	22
2.1 Tipologia dos empreendedores	30
2.2 Aspectos psicológicos dos empreendedores	36
2.3 Conclusões	59
Capítulo 3 – O modelo de competências para empreendedores de Cooley .	61
3.1 O modelo de competências	70
3.2 Competências dos empreendedores	78
3.4 Conclusões	91
Capítulo 4 – Tipos psicológicos junguianos	93
4.1 A tipologia junguiana	97
4.2 Aplicações da tipologia junguiana	115
4.3 Conclusões	128
Capítulo 5 – Método de pesquisa	131
5.1 Sujeitos e instrumentos de pesquisa	132
5.2 Procedimentos utilizados	138
Capítulo 6 – Resultados	142
6.1 Relações entre competências e tipos	151
6.2 Relações entre competências e funções	156

Capítulo 7 – Conclusões, limitações e sugestões	162
REFERÊNCIAS	167
ANEXOS	176
APÊNDICES	195

LISTA DE QUADROS

01	Tipos de empreendedores segundo os autores pesquisados	35
02	Locus de Controle e Efeito na Conduta	46
03	Características freqüentemente atribuídas ao empreendedor	65
04	Características dos empreendedores	67
05	Características da personalidade e características dos empreendedores ..	68
06	PECs diferencialmente mais importantes por tipo de negócio	69
07	O trabalho do empreendedor e seus requisitos	79
08	Modelo genérico de competências do empreendedor	82
09	Características dos tipos propostos por Sheldon	96
10	Diferenças entre pessoas com preferência pela atitude extrovertida ou pela atitude introvertida	104
11	Diferenças entre pessoas com preferência pela função sensação ou pela função intuição	106
12	Diferenças entre pessoas com preferência pela função pensamento ou pela função sentimento	107
13	Descrição das personalidades resultantes das combinações de percepção e julgamento	109
14	Descrição dos quatro tipos de temperamentos	110
15	Função principal e auxiliar para tipos extrovertidos e introvertidos	114
16	Descrição resumida dos dezesseis tipos psicológicos	116
17	Efeito das funções no processo de tomada de decisão	120
18	Efeito das funções no processo de tomada de decisão - Tipo ESTP	121

LISTA DE FIGURAS

01	Relação Necessidade de Realização, Locus de Controle e Comportamento	47
02	Forças psicodinâmicas influenciando na personalidade empreendedora..	58
03	Modelo Iceberg	75
04	Competências centrais e superficiais	76
05	Relação causa / efeito entre competências e resultados	77
06	Motivação por realização e resultados na empresa	78
07	Representação gráfica da relação entre as funções psíquicas	112
08	Exemplo da relação entre as funções psíquicas: Intuição Extrovertida com função auxiliar Sentimento	112
09	Etapas da Pesquisa	132

LISTA DE TABELAS

01	Distribuição dos tipos segundo o grupo profissional ou acadêmico	119
02	Preferências dos fundadores de empresas de alto crescimento, por escores individuais	123
03	Preferências dos fundadores de empresas de crescimento moderado, por escores individuais	124
04	Distribuição de tipos entre fundadores de empresas de alto crescimento ..	124
05	Distribuição de tipos entre fundadores de empresas de médio crescimento	125
06	Distribuição das preferências – Brasil	127
07	Distribuição dos tipos junguianos no Brasil	128

08	Comparação entre médias nos escores das CCE's	143
09	Distribuição dos tipos na amostra de empreendedores de SC	146
10	Taxa de auto-seleção (SSR)	147
11	Distribuição das preferências	148
12	Correlação entre CCE's e preferências psicológicas dos tipos	151
13	Comparação das médias por função dominante e auxiliar	157

LISTA DE GRÁFICOS

01	Comparação das médias das CCE's	144
02	Distribuição dos tipos psicológicos	146
03	Distribuição das preferências	149
04	Distribuição das combinações Percepção / Julgamento	150
05	Distribuição das combinações Percepção / Julgamento – amostra da população brasileira	150
06	ESTJ – Comparação entre as médias das CCE's	153
07	ISTJ – Comparação entre as médias das CCE's	153
08	ENTJ – Comparação entre as médias das CCE's	154

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

O progresso da humanidade das cavernas às torres de concreto tem sido explicado de diversas maneiras. Mas tem sido central, em praticamente todas essas teorias, o papel do “agente de mudança”, a força que inicia e implementa o progresso material. Hoje nós reconhecemos que o agente de mudança na história tem sido, e continuará sendo cada vez mais, o empreendedor.¹

Na sua primeira edição em 1999, o GEM – Global Entrepreneurship Monitor² (REYNOLDS *et al*, 1999) reforçou o argumento de que o empreendedorismo faz a grande diferença para a prosperidade econômica, aspecto esse reforçado nos relatórios posteriores. Países sem altas taxas de criação de novas empresas correm o risco de entrar em um processo de estagnação econômica, e empreendedores são responsáveis por novas empresas. Nesse contexto o “empreendedor foi quase transformado numa espécie de herói moderno” (LOPES, 1999, p. 8). Existem várias outras referências à importância dos empreendedores no desenvolvimento econômico e social na literatura, pelo que a questão não parecer ser se o empreendedor é importante ou não no desenvolvimento econômico (isto assume o papel de axioma na atualidade), mas sim como apoiar o empreendedor e a atividade empreendedora, o que tem justificado a elaboração de uma grande quantidade de estudos sobre o tema.

Esta proposição é reforçada por Baumol (1968), o qual afirmou que há muito tempo o empreendedor foi reconhecido no topo da hierarquia dos fatores que determinam o comportamento da empresa, assumindo, conseqüentemente, um papel fundamental

¹ Prefácio da “Encyclopedia of Entrepreneurship”, Calvin Kent *et al* (1982).

² Publicado anualmente através de uma parceria entre a Fundação Kauffman e o Babson College.

no desenvolvimento econômico e social. Em face disto, Baumol propôs que o empreendedor deveria ser estudado de forma multidisciplinar, não só pela perspectiva da economia ou da administração de empresas.

Neste trabalho optou-se por estudá-los pela perspectiva da psicologia, motivados dentre outras questões, pela afirmação de Fernando Dolabela (1999, p.44) de que “não se pode dissociar o empreendedor da empresa que criou (...) a empresa tem a cara do dono”; e pela colocação de John B. Miner de que os “padrões de personalidade em um empreendedor exercem uma influência dominante no sucesso subsequente de seu empreendimento” (MINER, 1996³). Em outras palavras, para entender o comportamento da empresa é preciso compreender a personalidade do empreendedor.

Segundo Vesper (1982), no campo da psicologia, a análise recai sobre o que move os empreendedores, o que os direciona e faz com que sejam atraídos pela atividade independente, quais são suas características em termos de comportamentos, suas atitudes mentais, e até mesmo que crenças e valores diferenciam os empreendedores de outras pessoas. A Psicologia procura, também, identificar se é possível construir instrumentos e técnicas capazes de apontar potenciais empreendedores, assim como a possibilidade de se desenvolver características empreendedoras e por quais metodologias.

Mesmo analisando o empreendedor apenas pela perspectiva da psicologia, o campo de estudo é amplo. Por isso, iremos focar este trabalho em um estudo prospectivo

³ Texto disponível na Internet: <http://www.babson.edu/entrep/fer/papers96/miner/>

que visa correlacionar duas linhas de pensamento: a teoria junguiana da personalidade, e dentro dela mais especificamente a classificação de tipos psicológicos desenvolvida por Carl Jung; e o modelo de competências empreendedoras, com origens no que se poderia denominar “Escola psicológica de Harvard”, representada por pesquisadores como Henry Murray e David McClelland, dentre outros.

1.1 – Justificativa da pesquisa.

Várias críticas têm sido formuladas aos estudos comportamentais dos empreendedores, dentre elas a falta de um acordo entre os diferentes pesquisadores sobre qual seria o “perfil do empreendedor”. Segundo Dolabela (1999, p. 49) “até hoje não foi possível estabelecer cientificamente um perfil psicológico do empreendedor”. Talvez a raiz do problema esteja no fato de que vários pesquisadores trataram o empreendedor de forma geral, podendo criar uma falsa impressão de uniformidade, de que os empreendedores se diferenciariam do resto da população como sendo um grupo homogêneo com um perfil determinado (LOPES, 1999). Timmons (1985) já chamava a atenção para o fato de que um único tipo psicológico de empreendedores não conseguiria explicar e abarcar as diferentes formas de operar e chegar ao sucesso dos empreendedores. Como apontam Ginn e Sexton (1989) não existe o empreendedor “ideal”, mas sim diferentes “raças” ou tipos de empreendedores, com diferentes características.

Várias têm sido as tentativas de classificar os empreendedores, conforme é exposto no Capítulo 2, algumas baseadas na forma de operar, outras baseadas em características da personalidade. Lopes (1999) critica o primeiro grupo de classificações (formas de operar), pois essas não se aprofundariam em qualquer discussão de por que os empreendedores operariam tão diferentemente, ou seja, se teriam tipos de personalidade diferente que os levaria a isso. Uma análise das classificações “psicológicas” dos empreendedores mostra uma influência da tipologia proposta por Carl Jung, como nas obras de Isachsen (1996) e de Miner (1996), por exemplo. Foi decidido, então, partir diretamente da teoria original e estudar os empreendedores pela perspectiva dos tipos junguianos.

A teoria dos tipos psicológicos de Jung tem sido utilizada fora do ambiente clínico, por exemplo, para auxiliar as pessoas a melhorarem seu relacionamento com outras pessoas, e incrementar seu desempenho no campo da educação ou do trabalho. Neste sentido, Myers e Briggs foram pioneiras no uso da teoria de Jung para ajudar a “colocar a pessoa certa no lugar certo” nas empresas. Mais recentemente, obras como a de Isachsen (1993), e Hirsch e Kummerow (1995) tratam de aplicar os conceitos da tipologia junguiana à melhoria do desempenho das pessoas no ambiente de trabalho, sejam elas o proprietário ou o empregado da empresa

Por outro lado, McClelland partindo de seus estudos anteriores sobre a relação entre necessidades, motivos e desempenho na condução de negócios (McClelland 1951, 1967, 1970, 1973) e da “técnica do incidente crítico” desenvolvida por Flanagan (1973), propôs o que ele denominou “modelo de competências”, ou seja, um

conjunto de características comportamentais que estariam diretamente associadas ao desempenho “superior” apresentado por determinadas pessoas no seu trabalho.

Partindo do conceito de McClelland de “competência”, Spencer e Spencer (1993), desenvolveram um modelo de competências específico para empreendedores, modelo esse posteriormente revisado por Cooley (1990), o qual propôs a inclusão de competências apontadas por outros autores (como estabelecimento de metas e correr riscos) e a combinação de outras (como planejamento sistemático e monitoramento de resultados). O resultado da revisão feita por Cooley foi um modelo formado por 10 competências, que é utilizado atualmente pelo PNUD⁴ em programas de capacitação de empreendedores em nível internacional, e pelo SEBRAE⁵ no caso do Brasil.

O trabalho de McClelland possui raízes da teoria da motivação de Murray e uma relação clara com a teoria atribucional de Julian Rotter⁶, havendo várias referências na obra de McClelland sobre o papel que a educação, as crenças e os valores têm como reforçadores de aspectos da personalidade que formam parte do “alicerce” do modelo de competências para empreendedores.

Apesar dessas duas teorias serem utilizadas para a avaliação e capacitação de empreendedores, não foi encontrado, na revisão da literatura disponível, nenhum estudo sobre a relação entre essas teorias, sendo que este trabalho encontra sua justificativa no preenchimento dessa lacuna de conhecimento.

⁴ Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento.

⁵ Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

⁶ O próprio Rotter (1966, p. 3) cita os estudos de McClelland que relacionam alta necessidade de realização e locus de controle interno, por exemplo.

1.2 – Problema de pesquisa.

Considerando que: 1. A teoria dos tipos psicológicos junguianos trata de prever como as pessoas tendem a se comportar; 2. O modelo de competências empreendedoras aponta para comportamentos relacionados ao sucesso empresarial; cabe formular a seguinte pergunta: “Qual é a relação entre o modelo de competências empreendedoras de Cooley e os tipos psicológicos junguianos?”

1.3 – Objetivos

A presente pesquisa tem os seguintes objetivos:

- **Objetivo geral.**

Medir o grau de relação entre as competências empreendedoras (modelo de Cooley) e os tipos psicológicos junguianos.

- **Objetivos específicos.**

- Medir o grau de preferência⁷ nas atitudes, processos mentais⁸ e “estilo de vida”⁹ de uma amostra de empreendedores determinada.
- Medir a intensidade das competências empreendedoras na mesma amostra.
- Estudar a relação estatística entre os dados obtidos na pesquisa.

1.4 – Hipótese

Neste trabalho é formulada a seguinte hipótese central:

Há uma relação significativa entre tipos psicológicos junguianos e as competências empreendedoras do modelo de Cooley.

1.5 – Estrutura do trabalho.

Esta tese compreende 7 capítulos:

1. Introdução ao tema, com a respectiva justificativa, problema de pesquisa, objetivos, hipótese central e etapas da pesquisa experimental.

⁷ Esse “grau de preferência” é o que determina o tipo psicológico ao qual uma determinada pessoa pertence, conforme será exposto no capítulo 4.

⁸ Processo de “percepção” e processo de “julgamento”.

⁹ O “estilo de vida” aponta como uma pessoa prefere se relacionar com o mundo exterior.

2. O empreendedor: neste capítulo são apresentados conceitos considerados importantes para a compreensão do presente estudo, como a definição de empreendedor, tipos de empreendedores e aspectos psicológicos relacionados à personalidade dos empreendedores.
3. Competências Empreendedoras: são apresentadas as características (traços) comportamentais dos empreendedores, segundo diversos autores, o conceito de modelo de competências e as competências associadas ao desempenho na condução de negócios.
4. Tipos psicológicos junguianos: neste capítulo é feita uma apresentação das origens da tipologia psicológica, a teoria junguiana dos tipos psicológicos, sua aplicação na prática e a sua relação com o desempenho na condução de negócios.
5. Método: contém a descrição do planejamento da pesquisa, procedimentos adotados, instrumentos e tratamento estatístico adotados.
6. Resultados: é feita uma caracterização da amostra, análise dos resultados, discussão dos dados encontrados.
7. Conclusões, limitações e sugestões: são apresentadas as conclusões, limitações do trabalho e sugestões para futuras pesquisas.

São apresentadas, ao final, as Referências, Anexos e Apêndices, estando incluídos nesses textos, quadros, tabelas e o questionário utilizado na pesquisa.

CAPÍTULO 2 – O EMPREENDEDOR

O presente capítulo tem por objetivo situar o leitor quanto a um conjunto de aspectos que compõem o pano de fundo desta pesquisa, dentre eles o conceito de empreendedor, os tipos de empreendedores e os aspectos relacionados à personalidade dos empreendedores considerados relevantes para este trabalho.

Antes de tratar das características psicológicas dos empreendedores, parece oportuno começar definindo o que é um “empreendedor”. Encontra-se aí um problema apontado por vários estudiosos do empreendedorismo (Kilby, 1971, Kent, 1990, Fillion, 2000, Garcia, 2001), pois um exame da literatura mostra que parece não haver um consenso quanto a uma única definição de empreendedor.

Neste sentido, Calvin Kent (1990) cita a comparação feita por Peter Kilby em 1971: a busca do empreendedor seria igual à caça do *Heffalump*, um personagem do *Ursinho Pooh*

“Trata-se de um animal um tanto grande e importante. Ele tem sido caçado por muitos indivíduos utilizando-se de vários tipos de engenhocas e armadilhas, mas até agora ninguém teve sucesso em capturá-lo. Todos que clamam tê-lo visto relatam que ele é enorme, mas todos discordam das peculiaridades. [...] Assim é o empreendedor. Ninguém definiu exatamente como um empreendedor é, contudo, as contribuições dos empreendedores para o bem estar da humanidade são ao mesmo tempo grandes e importantes” (KENT, 1990, p. 1).

Como exemplo dessa “caçada ao Heffalump”, Garcia¹⁰ (2001) reuniu 43 definições de “empreendedor” e “empreendedorismo” e Filion (2000) menciona ter reunido mais de 100.

Apesar da proposta deste trabalho não ser resolver essa divergência conceitual, faz-se necessário adotar uma definição de empreendedor para balizar a pesquisa que será realizada.

Começando pela origem da palavra “empreendedor”, Cunningham e Lischeron (1991) apontam que essa seria derivada do francês *entreprendre*:

“No início do século dezesseis, os empreendedores eram definidos como franceses que se encarregavam de liderar expedições militares. O termo foi estendido por volta de 1700 incluindo contratistas que se encarregavam de construções para os militares: estradas, pontes, portos, fortificações e coisas pelo estilo. Na mesma época, economistas franceses também usaram a palavra para descrever pessoas que corriam riscos e suportavam incertezas a fim de realizar inovações” (CUNNINGHAM e LISCHERON, 1991, p. 50).

Em 1755, Richard Cantillon identificou o empreendedor como sendo quem assume riscos no processo de comprar serviços ou componentes por um certo preço com a intenção de revendê-los mais tarde por um preço incerto. Para ele, havia uma relação entre capacidade inovadora e lucro: “... se o empreendedor lucrara além do esperado, isto ocorrera porque ele havia inovado: fizera algo de novo e diferente.” (CANTILLON *apud* FILION 2000, p. 17).

No início do século XIX, Jean-Baptiste Say caracterizou o empreendedor pelas funções¹¹ de reunir diferentes fatores de produção e fazer a sua gestão, além da capacidade para assumir riscos (SAY, 1986).

¹⁰ Essas definições encontram-se no anexo I.

Percebe-se, já nas definições mais antigas, uma estreita relação entre o conceito de empreendedor e determinadas funções como “inovação” e “correr riscos”.

Nos primeiros anos do século XX, Joseph Schumpeter não usa especificamente o termo empreendedor, mas sim “empresário”, o qual aparece como um dos três fatores do desenvolvimento econômico, junto com a “nova combinação dos meios de produção” e o crédito. Chamamos “empreendimento” à realização de combinações novas; chamamos “empresários” aos indivíduos cuja função é realizá-las.”(SCHUMPETER, 1982, p. 54). Esse autor diferencia os “empresários” dos “capitalistas” afirmando que os primeiros são responsáveis pelas novas combinações produtivas, enquanto que os segundos são “proprietários de dinheiro, de direitos ao dinheiro, ou de bens materiais”. Schumpeter fala, também, de uma “personalidade do empresário” cujos traços são:

“O sonho e a vontade de achar um reino particular [...] a vontade de conquistar; o impulso para lutar, para provar sua superioridade para com os outros, para ter sucesso não pelos frutos do sucesso mas sim pelo próprio sucesso [...], a alegria de criar, de mandar fazer as coisas, ou simplesmente exercendo sua energia e criatividade [...] um tipo que procura a dificuldade, a mudança para mudar, se delicia com aventuras, (e para quem) o ganho pecuniário é mesmo a expressão muito exata do sucesso.” (1982, p. 57 a 63).

Em sua definição, Schumpeter dissocia o termo “empreendedor” da posse pura e simples de bens materiais (como capital ou até uma empresa), relacionando-o a determinados traços de personalidade como “criatividade”, “energia”, realização pessoal (“vontade de lutar”, “provar sua superioridade”) e poder (“a alegria de [...] mandar fazer as coisas”).

¹¹ Usa-se aqui o termo “função” como “atribuição de uma pessoa dentro de sua atividade profissional específica” (FERREIRA, Aurélio B. de H., 1972, p. 578).

Brockhaus (1987) afirma que Schumpeter se diferencia dos autores “clássicos” (Cantillon, Say, Stuart Mill) por dar uma importância maior à função “inovação”, em detrimento da função “correr riscos”:

“Ele [Schumpeter] acreditava que ambos, gerentes e empreendedores, experimentavam [vivenciavam] o risco, e sustentou que o desafio do empreendedor era encontrar e usar novas idéias. O leque de possíveis alternativas inclui: desenvolver novos produtos ou serviços, desenvolver novos métodos de produção, identificar novos mercados, descobrir novas fontes de suprimento, e desenvolver novas formas de organização.”(BROCKHAUS, 1987¹²)

Shapiro (1977), relaciona o empreendedor à inovação e risco (não hierarquizando estas funções) ao descrevê-lo como sendo alguém que toma a iniciativa de reunir recursos de uma maneira nova ou para reorganizar recursos de maneira a gerar uma organização relativamente independente, cujo sucesso é incerto.

Vries (1977) resume as funções desempenhadas por um empreendedor (e que definiriam o mesmo) em três: *inovação, gerência/coordenação e assumir riscos*.

Livesay (1982) afirma que durante muito tempo o termo “empreendedor” foi associado ao homem de negócios bem sucedido, sendo seu sucesso prova suficiente de suas habilidades, sendo motivado pela prosperidade material, reconhecimento público e estima. Segundo esse autor, as primeiras definições traziam também, no seu bojo, uma estreita relação entre a propriedade do negócio e empreendedorismo.

Bruce (1976) propôs uma maior extensão da palavra “empreendedor” para incluir indivíduos envolvidos em organizações já existentes, ao descrever um

¹² Texto extraído da Internet, sem a paginação correspondente ao original.

empreendedor como sendo qualquer pessoa cujas decisões determinam diretamente o destino da empresa. Essa definição desvincularia o empreendedor da propriedade do negócio.

Pinchott III (1989) prefere manter o conceito de empreendedor vinculado à fundação e propriedade de uma empresa, mas assume a existência de empreendedores dentro das organizações (portanto, trabalhando para outros empreendedores), que ele preferiu denominar *intrapreneur*. O conceito de *intrapreneur* também está associado à inovação, pois segundo Pinchott III os *intrapreneurs* seriam

Todos os “sonhadores que realizam”. Aqueles que assumem a responsabilidade pela criação de inovações de qualquer espécie dentro de uma organização. O intrapreneur pode ser o criador ou o inventor, mas é sempre o sonhador que concebe como transformar uma idéia em uma realidade lucrativa. (PINCHOTT III, 1989, p. xi).

Sexton e Bowman (1985) afirmam que o empreendedor se diferencia de outros donos de negócios ou de atividades independentes se tiver uma orientação para o futuro, com um planejamento de crescimento e lucratividade. Teriam-se-iam aqui, além da inovação e riscos, algumas outras funções dos empreendedores: orientação para o futuro (objetivos), planejamento e crescimento. Fillion (1988, *apud* Lima, 2001) também aponta para o “estabelecimento de objetivos” como uma das características¹³ dos empreendedores, ao defini-los da seguinte maneira:

uma pessoa imaginativa caracterizada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos. Essa pessoa mantém um alto grau de vivacidade de espírito para detectar oportunidades. Enquanto ele/ela se mantém aprendendo sobre possíveis oportunidades e se mantém tomando decisões de risco moderado

¹³ Segundo a “Enciclopédia e dicionário digital Koogan-Hoaiss” (2002), característica pode ser definida como “o que constitui o caráter distintivo, a particularidade de uma pessoa ou de uma coisa”. Percebe-se que, ao tratar de diferenciar os empreendedores das outras pessoas, os autores consultados usam os termos “função” e “característica” de forma indistinta.

dirigidas à inovação, continua desempenhando um papel empreendedor.
(FILION, 1988, p.86)

Mais recentemente Miner (1996) também argumenta que a orientação para o futuro seria o elemento distintivo entre os profissionais que exercem atividades autônomas e os empreendedores. Segundo esse autor os profissionais autônomos são atraídos por aspectos como liberdade e independência: podem sobreviver dignamente sem ter quem lhes diga o que fazer e como fazer. Podem ser empreendedores se, além disso tiverem uma orientação para o crescimento, fazendo com que suas atividades se consolidem em empresas que agreguem mão-de-obra.

Dolabela (1999) preferiu definir os empreendedores a partir de suas funções e características, pois segundo ele devido à grande quantidade de estudos sobre o empreendedorismo é difícil chegar a uma definição única de empreendedor. Destacam-se, dentre as características elencadas por Dolabela, as seguintes:

- Iniciativa, autoconfiança e autonomia.
- Necessidade de realização.
- Perseverança (persistência).
- Orientação para resultados, para o futuro, para o longo prazo.
- Aprendizagem com os próprios erros.
- Inovação e criatividade.
- Tolerância a riscos moderados: gosta do risco, mas faz tudo para minimizá-lo.
- Alto grau de “internalidade”, ou seja, crer que conseguirá provocar mudanças nos sistemas em que atua.

Apesar de ser possível concordar com as questões levantadas anteriormente pelos diversos autores pesquisados, faz-se necessária uma definição objetiva de empreendedor para este trabalho, sob o risco de cair no campo de um diagnóstico que estaria fora do foco da presente pesquisa. Por exemplo, como saber que um empresário é “orientado para o futuro” antes de elaborar algum tipo de entrevista ou teste? Para superar este problema decidiu-se adotar a definição de empreendedor formulada por Lopes (1999, p.35):

“Um empreendedor é um indivíduo que identifica oportunidades, e para explorá-la toma a iniciativa de reunir, organizar e/ou administrar recursos na forma de uma empresa autônoma, assumindo uma quantidade significativa de risco associado com a participação acionária da empresa, e envolvendo-se e comprometendo-se pessoalmente com seus resultados”.

Essa definição contempla os seguintes aspectos para efeito de pesquisa:

- Exclui os gerentes e demais funcionários, para os quais existem modelos de competência específicos.
- Exclui os capitalistas especuladores.
- O termo “empresa autônoma” significa que o empreendedor é aquele que tem o “domínio” sobre as principais decisões da empresa, excluindo-se deste conceito o “profissional autônomo” ou o gerente de empresa vinculada a outra empresa (uma divisão ou parte de uma holding).

2.1 – Tipologia dos empreendedores.

Uma segunda questão relacionada a este trabalho é: mesmo se houvesse um acordo geral sobre o que é um empreendedor, seriam todos eles iguais? Se for considerado que os empreendedores são, acima de tudo, humanos, a resposta seria “não”. Palich e Bagby (1992) citam Gartner (1985) e Wortman (1987) que “argumentaram que os empreendedores são tão diferentes entre si como o são do resto da população” (PALICH e BAGBY, 1992, p. 107). Apesar dessa diversidade, algumas tentativas foram feitas para classificá-los a partir de certas características.

Vesper (1980), por exemplo, propôs uma classificação dos empreendedores baseada nos diversos modos de operação, chegando a 11 tipos possíveis:

1. Autônomos. Caracterizar-se-iam por executarem seus serviços pessoalmente, baseando-se em alguma habilidade técnica ou comercial.
2. Formadores de Equipes. Contratam outras pessoas e delegam tarefas, formando equipes, podendo também perceber vantagens de operar expandindo seus negócios.
3. Inovadores Independentes. Seriam os criadores de novos produtos, que criariam empresas para desenvolvê-los e fabricá-los.

4. Multiplicadores de padrão. Criam ou reconhecem um padrão de negócio passível de ser multiplicado, seja por sistema de franquia, seja por montagem de uma rede, visando obter lucro dessa multiplicação.
5. Exploradores de Economia de Escala. Baseiam seus negócios em preços menores obtidos devido à economia de escala. Giro rápido, diminuição do nível de serviços e localização em áreas mais baratas e/ou com impostos menores.
6. Agregadores de Capital. Captariam recursos de diversas fontes para bancar a operação de bancos, seguradoras ou fundos mútuos.
7. Aquisidores. Empreendedores que preferem adquirir empresas já em operação.
8. Especialistas de Compra e Venda. Especialistas em comprar empresas em dificuldades, saneá-las e depois revendê-las por melhor preço.
9. Formadores de Conglomerados. São os que se dedicam a obter controle acionário de uma empresa para, a partir desta, adquirir o controle de outras empresas, mesmo em negócios distintos, gerando um conglomerado.
10. Especuladores. São aqueles que se dedicam, por exemplo, à área imobiliária, ou à compra e revenda de “commodities”.

11. Manipuladores de Valor Aparente. Nessa categoria, o empreendedor se volta para a aquisição barata de alguns tipos de bens ou até mesmo empresas, melhorando de alguma forma sua aparência ou índices financeiros para revendê-los com elevação no preço.

Smith (1967, *apud* Hornaday e Bunker, 1970), distinguiu dois tipos de empreendedores: o Artesão – limitado por sua baixa formação cultural e baixo envolvimento social – e o Oportunístico – apresentando melhor formação educacional e envolvimento social, mais agressivo e focado no desenvolvimento e crescimento do empreendimento a longo prazo.

Filley e Aldag (1978, *apud* Woo et al, 1991), dividem os empreendedores em Artesanato (lembraria o tipo artesão de Smith), Promoção (que exploram oportunidades temporárias) e Administrativo (aqueles que preferem planejar e utilizar controles escritos, sendo suas empresas provavelmente grandes e complexas).

As classificações anteriores constataam diferentes modos de operar dos empreendedores, mas não chegam a se aprofundar no porquê os empreendedores operariam tão diferentemente, ou seja, se teriam tipos de personalidade diferente que os levaria a isso. No contexto deste trabalho, serão examinadas outras classificações, que considerem os aspectos psicológicos.

Miner (1996) baseado em um estudo onde foram aplicados 17 testes psicológicos a um grupo de 100 empreendedores, descreve 4 tipos de personalidade de empreendedores bem sucedidos, que seriam:

- **Realizadores Pessoais:** possuem como características mais marcantes a necessidade de realização, o desejo de obter “feed-back”, desejo de planejar e estabelecer metas, forte iniciativa pessoal, forte comprometimento pessoal com a sua organização, crença que uma pessoa faz diferença, e crença de que o trabalho deve ser guiado por metas pessoais, e não pelas metas dos outros.
- **Verdadeiros Gerentes.** Apresentam seis características: 1. desejo de ser um líder corporativo; 2. capacidade de decisão; 3. atitudes positivas para com as figuras de autoridade; 4. desejo de competir; 5. desejo de poder e 6. desejo de se destacar da multidão.
- **Empáticos Supervendedores.** Têm como características mais marcantes: 1. capacidade de entender e sentir como o outro (empatia); 2. desejo de ajudar os outros; 3. crença de que os processos sociais são muito importantes; 4. necessidade de ter forte relacionamento positivo com outros; e 5. crença de que a força de vendas é crucial para executar a estratégia da empresa.
- **Especialistas Geradores de Idéias.** Caracterizam-se por terem: 1. desejo de inovar; 2. amor às idéias; 3. crença de que o desenvolvimento de um novo produto é crucial para atingir a estratégia da empresa; 4. bom nível de inteligência; e 5. desejo de evitar riscos.

Isachsen (1996) baseou-se em “características pessoais”¹⁴ para classificar os empreendedores em quatro categorias de temperamentos:

- **Administrador.** Tem como principais características a capacidade de “ajustar um conjunto de circunstâncias para ter as coisas feitas de uma maneira ordenada, previsível, exata e no prazo” (Isachsen, 1996, p. 19). Possuem um profundo senso de comprometimento, correm riscos, e gostam de trabalhar com planos detalhados. Trabalham focados em metas (curto prazo), mas têm dificuldade de trabalhar em ambientes sujeitos a mudanças rápidas e desenvolver uma visão de longo prazo, pelo que não costumam ser estrategistas “brilhantes”.
- **Tático.** Caracteriza-se por “ser energizado pela necessidade de realização” (ISACHSEN, opus cit., p. 25), com forte foco nas oportunidades, destacando-se também sua habilidade como negociadores. Possuem capacidade de dar respostas rápidas em situações de dificuldade. Por outro lado, teriam como debilidades não tender a fazer planejamento de longo prazo e não correr riscos calculados: atuam na base do “tudo ou nada”.
- **Estrategista.** Possuem “visão de longo prazo”, são persistentes, também têm alta necessidade de realização pessoal, mas teriam dificuldade no trato com detalhes da rotina diária, monitoramento e estabelecimento de metas de curto prazo. Sua independência e auto-confiança “às vezes beira a arrogância” (ISACHSEN, opus cit. p. 31).

¹⁴ Percebe-se na leitura desse autor uma influência da tipologia junguiana, a qual será exposta no capítulo 3.

- **Idealista.** Empreendedores com esse temperamento “tendem a ser devotados a uma causa, idéia, e às pessoas” (ISACHSEN, opus cit., p. 37). São bons líderes, sendo enérgicos com sua equipe quando isto é necessário para que os prazos sejam honrados. Por outro lado, teriam dificuldade de lidar com procedimentos e estruturas hierárquicas formais.

No quadro 1 é apresentada uma panorâmica das classificações citadas anteriormente. Apesar das classificações “psicológicas” dividirem os empreendedores por tipo de personalidade, isto não permite ainda entender como funcionariam as “personalidades empreendedoras”. Devido a isso, serão tratados no próximo tópico os aspectos psicológicos relacionados aos empreendedores considerados mais importantes no contexto deste trabalho.

Vésper (1980)	Smith (1967)	Filley e Aldag (1978)	Miner (1996)	Isachen (1996)
<ul style="list-style-type: none"> - Autônomos - Formadores de equipe - Inovadores independentes - Multiplicadores de padrão - Exploradores de economia de escala - Agregadores de capital - Aquisidores - Especialistas de compra e venda - Formadores de conglomerados - Especuladores 	<ul style="list-style-type: none"> - Artesão - Oportunístico 	<ul style="list-style-type: none"> - Artesanato - Promoção - Administrativo 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizadores pessoais - Verdadeiros gerentes - Empáticos supervendedores - Especialistas geradores de idéias 	<ul style="list-style-type: none"> - Administrador - Tático - Estrategista - Idealista

QUADRO 1: Tipos de empreendedores segundo os autores pesquisados

2.2 - Aspectos psicológicos dos empreendedores.

Antes de aprofundar-se nas principais características da “personalidade empreendedora”, cabe definir o que é personalidade. Segundo a Enciclopédia Koogan-Houaiss (2002), pode-se definir personalidade como o “caráter essencial e exclusivo de uma pessoa, aquilo que a distingue de outra. Conjunto de características psicológicas relativamente estáveis que influenciam a maneira pela qual o indivíduo interage com o meio ambiente.”

Vários estudos foram feitos sobre as características psicológicas dos empreendedores, tratando de diferenciá-los do resto da população. LACHMAN (1980) afirma que os empreendedores podem ser diferenciados dos não empreendedores por características de personalidade. Contudo assume que “as pessoas que possuem as mesmas características que os empreendedores, terão uma alta tendência (ou potencial) de desenvolver ações empreendedoras, mais que as pessoas que não possuem tais características” (LACHMAN, 1980, p. 114).

Cooley (1990), ao examinar diversos estudos sobre as características comportamentais dos empreendedores, reforça a proposição de Lachman:

É preciso observar que quase nenhum dos estudos citados [...] procura demonstrar que as características associadas ao *Entrepreneurship* bem-sucedido são exclusivas dos empreendedores. Ao contrário, muitos notam especialmente que uma variedade dessas características é comum entre os gerentes, vendedores e outros envolvidos em profissões criativas e de alto desempenho. Ao revisar os dados sobre o foco interno de controle, Brockhaus (1982) declara, por exemplo, que [o foco interno de controle] “deixa de diferenciar empreendedores [dos não empreendedores], mas é promissor para

diferenciar os empreendedores bem-sucedidos dos fracassados". (COOLEY, 1990, p. 18).

Em outras palavras, determinadas características psicológicas não são exclusivas dos empreendedores, mas sim relacionáveis ao desempenho em suas atividades.

Por outro lado é interessante notar que da mesma maneira que a personalidade é estudada a partir da ótica de diferentes teorias ou "escolas" da psicologia, cada uma contribuindo para a compreensão da mente humana, os empreendedores também foram analisados por diferentes autores de acordo com a suas linhas de pensamento e pesquisa, o que gerou uma quantidade proporcional de conclusões. Essa diversidade, da que é chamada de "escola behaviorista" ou "escola comportamentalista" do empreendedorismo, abre espaço para algumas críticas, como a formulada por Dolabela (1999)

Até hoje, não foi possível estabelecer cientificamente um perfil psicológico do empreendedor, devido às inúmeras variáveis que concorrem na sua formação. Assim, o perfil do empreendedor certamente será diferente em função do tempo em que está no mercado (empreendedores que começaram há dois anos têm perfil diferente dos que começam há vinte anos). Também influem a experiência do trabalho, a região de origem, o nível de educação, a religião, a cultura familiar. Portanto, pesquisas nesta área devem considerar todos esses elementos na amostragem, o que não foi feito pelos comportamentalistas. (DOLABELA, 1999, p. 49)

Apesar desse problema, Dolabela não invalida os estudos realizados no campo do comportamento empreendedor ao afirmar que os mesmos têm sido de grande auxílio no ensino do empreendedorismo e que, se ainda não se pode prever com certeza se uma pessoa será um empreendedor de sucesso, é possível apresentar características mais freqüentes nos empreendedores bem sucedidos.

Através de uma revisão da bibliografia disponível sobre o assunto, constata-se que os aspectos psicológicos relacionados ao empreendedorismo mais citados são a motivação, o locus de controle, assumir ou avaliar riscos, inovação e aspectos psicossociais que determinariam a formação de uma “personalidade empreendedora”.

Necessidades.

Segundo Lezana (1997, p. 9) necessidade é “um déficit ou a manifestação de um desequilíbrio interno de um indivíduo”. Vários teóricos estudaram as necessidades humanas e sua relação com o ambiente empresarial. Birley e Westhead (1992, *apud* Lezana, 1997), por exemplo, realizaram uma pesquisa com 1000 empresários de 11 países, no qual foram pesquisadas as razões que levaram esses empresários a abrirem uma nova empresa. Os resultados foram agrupados nas seguintes necessidades:

- **Aprovação.** Os empreendedores buscariam: 1. Conquistar uma alta posição na sociedade; 2. Ser respeitados pelos amigos; 3. Aumentar o status e o prestígio da família; 4. Conquistar algo e ser reconhecido por isso.
- **Independência.** Está relacionada à procura de um maior controle do próprio tempo e liberdade para trabalhar com seu próprio enfoque de trabalho, por exemplo.

- Desenvolvimento Pessoal. Muitas pessoas abririam seus próprios negócios para encontrarem um ambiente que lhes permita desenvolver novas habilidades e conhecimentos.
- Segurança. A empresa pode ser vista como um meio para o empreendedor se sentir seguro com relação a uma série de fatores, como o desemprego.
- Auto-realização. Essa necessidade está relacionada ao desejo de maximizar o próprio potencial, e a empresa passa a ser visualizada como o local onde as habilidades podem ser utilizadas e aperfeiçoadas, onde podem ser superados limites.

David McClelland, David Winter e John Atkinson, partindo das necessidades definidas por Murray (ver anexo C), dedicaram-se a estudar a relação entre as necessidades de realização, poder e afiliação e o comportamento humano¹⁵.

A necessidade de realização pode ser definida como “... conseguir realizar algo difícil. Dominar, manipular ou organizar objetos físicos, seres humanos ou idéias. Superar obstáculos e atingir um alto padrão. Rivalizar e superar os outros.” (SCHULTZ e SCHULTZ, 2002, p. 188), ou como “o desejo de fazer algo melhor ou mais eficientemente do que já tenha sido feito anteriormente” (McCLELLAND, 1976, p. 100).

Já necessidade de poder (*n Power*) consiste na “necessidade de controlar o ambiente. Influenciar ou dirigir o comportamento de outros por sugestão, sedução,

¹⁵ Um exame da bibliografia mostra que McClelland foi o que mais se dedicou, dentre esses pesquisadores, ao estudo da relação necessidades / comportamentos nos empreendedores e executivos de empresas.

persuasão ou comando. Fazer os outros colaborarem. Convencê-los que sua opinião é correta” (SCHULTZ e SCHULTZ, 2002, p. 188)¹⁶.

A terceira necessidade, Afiliação, é descrita como “aproximar-se e colaborar com prazer e retribuir a um aliado que se pareça com a própria pessoa ou seja alguém que goste dela. Aderir e permanecer leal a um amigo” (SCHULTZ e SCHULTZ, 2002, p. 188).

Usando Testes de Apercepção Temática¹⁷ (Murray, 1943; Angelini, 1955; Atkinson, 1958), McClelland (1962, 1967, 1970, 2000) identificou que a Necessidade de Realização (*Need of Achievement* ou *n Ach*) é particularmente alta entre os empreendedores e executivos de alta performance. De forma mais ampla, seus estudos também apontaram para uma estreita relação entre “n Ach” e desenvolvimento econômico: quanto maior a presença de pessoas com alta “n Ach” em uma determinada população, maior o desenvolvimento econômico desta.

McClelland descobriu, também, que a presença de alta necessidade de realização (ou *n Ach*) faz com que sejam observáveis algumas características como: desejo de assumir a responsabilidade pessoal pelas decisões; preferir decisões envolvendo níveis moderados de risco; interesse em *feedback* imediato sobre o resultado das decisões tomadas; e desinteresse por trabalhos repetitivos, rotineiros. (McCLELLAND, 2000, capítulo 7).

¹⁶ O termo “domínio” usado por Murray aparece como “poder” nas obras de McClelland. Uma leitura comparativa mostra que, em princípio, os dois autores se referem à mesma necessidade.

¹⁷ Sobre testes projetivos recomendamos a leitura de ANZIEU (1978).

Contudo, se a *n Ach* é um dos ingredientes do sucesso empresarial, não é suficiente por si só. Segundo McClelland “Não há razão no campo teórico para que uma pessoa com alta necessidade de ser mais eficiente venha a se tornar um bom gerente” (1976, p.100). Baseado em suas pesquisas com executivos, McClelland percebeu que aqueles que tinham alta *n Ach* e baixa *n Power* tinham seu foco na melhoria pessoal, em fazer as coisas melhor por si mesmo, ou em outras palavras “querem fazer as coisas eles mesmos”.

Um exemplo para essa questão poderia ser o seguinte: o melhor vendedor de uma empresa, reconhecido por ultrapassar as metas designadas e superar-se continuamente, ao ser promovido a gerente de vendas se torna um executivo centralizador, o qual quer fazer tudo e se intromete constantemente no trabalho de seus subordinados. A empresa, nesse caso, perdeu um excelente vendedor e ganhou um péssimo gerente.

A função de gerência (seja ela desempenhada por um empregado ou pelo proprietário), particularmente em organizações maiores e mais complexas, significa em liderar, em persuadir outras pessoas para que elas façam as coisas certas na organização. Logo, em termos motivacionais, um gerente bem sucedido deve ter uma alta motivação por poder. Mas McClelland adverte: “contudo, esta necessidade [de poder] deve ser disciplinada e controlada para que seja dirigida para o benefício da instituição como um todo, e não para o engrandecimento pessoal do gerente” (1976, p. 101).

Essas proposições de McClelland sobre realização e poder poderiam explicar, também, porque alguns fundadores de empresa não conseguem superar a crise de delegação e terminam estagnados ou fracassando em suas iniciativas empresariais. Contudo, na falta da referência de um estudo específico sobre essa questão, optou-se por deixar esta última questão como um tema para outras pesquisas.

A necessidade de Afiliação (*n Affiliation*) também joga um papel importante no comportamento dos empreendedores. Segundo McClelland (2000) o desejo de atingir rapidamente as metas estabelecidas presente nas pessoas com alta *n Ach*, pode levá-las a valer-se da máxima “os fins justificam os meios”, trapaceando ou usando meios social ou eticamente condenáveis para atingir resultados. A presença da *n Affiliation* refreia este impulso, pois o interesse em ser aceito e amado pelo grupo ou por determinadas pessoas com as quais se identifica “choca-se com a possibilidade de rejeição como punição por atos condenáveis pelo grupo”. No caso dos gerentes (ou do exercício desta função), uma *n Affiliation* muito baixa pode significar um estilo “institucional” de gerência, onde a lealdade é maior com a empresa do que com as pessoas (McCLELLAND, 1976, p. 104).

Waine e Rubin (1969) estudaram a motivação dos empreendedores da área de inovação tecnológica e a relação disto com o desempenho de suas empresas. Concluíram que as empresas com desempenho mais alto eram conduzidas por empreendedores com alta *n Ach* e com uma *n Power* moderada. Também, perceberam que empreendedores com alta *n Ach* e alta *n Power* tinham um desempenho pior. Suas descobertas reforçaram o fato de que empreendedores com

um estilo “democrático”, caracterizado por *n Power* moderada, *n Ach* e *n Affiliation* altas, têm um desempenho melhor na área estudada.

Lócus de controle.

Brockhaus (1982) cita um trabalho de Liles publicado em 1974, onde se sugere que é a percepção dos empreendedores em potencial sobre uma determinada situação, mais do que os fatos recentes envolvidos, que influenciam sua decisão de começar um negócio. Devido à percepção subjetiva de que os riscos e a habilidade de controlar ou afetar os resultados são cruciais para a decisão de empreender, faz-se necessário estudar o conceito de percepção de controle.

Segundo a Teoria Atribucional de Julian Rotter (1966, 1971), ou teoria do Lócus de Controle, as pessoas tendem, em geral, a buscar explicações sobre suas condutas, seus resultados e suas conseqüências, com o fim de predizer, compreender, justificar e controlar o mundo. Rotter acreditava que a *n Ach* estava relacionada ao lócus de controle interno, ou seja, à percepção que algumas pessoas têm de que possuem influência sobre o curso dos acontecimentos em suas vidas (em oposição ao lócus de controle externo, onde a causa dos acontecimentos é atribuída a forças externas ou “falta de sorte”). Essa crença se baseava nos estudos de Atkinson (1957) e McClelland (1967) os quais descobriram que pessoas com alta *n Ach* tendem a acreditar na sua própria habilidade de controlar o resultado de seus esforços. McClelland, por exemplo, observou que um indivíduo tende a impingir um

esforço maior quando ele percebe que suas ações terão resultados diretos na obtenção da realização pessoal.

Shapero (1975) aplicou o questionário de locus de controle a 101 empreendedores texanos e a 34 empreendedores italianos. Usando a escala “Interno-Externo” de Rotter, que vai de 0 (muito interno) a 23 (muito externo), obteve uma pontuação média de 6,58, “muito mais baixa do que a pontuação média de outros grupos onde foi aplicado o teste” (p. 84), o que significaria que os empreendedores teriam um locus de controle interno mais intenso que outros segmentos da população. Shapero também descobriu que o locus de controle está relacionado ao fato das pessoas pensarem que podem um dia começar um negócio. Cita uma pesquisa realizada por Candace Borland com 375 estudantes de administração da Universidade do Texas que apontou que, em termos gerais, os estudantes que desejavam começar um dia seu próprio negócio não tinham uma motivação por realização maior que os outros estudantes. A diferença marcante estava numa forte crença no controle interno e uma baixa crença na capacidade dos outros de controlarem os seus destinos.

Jones (1972) e Weiner (1974), ambos citados em um texto publicado pelo SEBRAE (2002c), assinalam a ocorrência de processos cognitivos (elaboraões que as pessoas fazem a partir de suas idéias para conseguir entender a realidade) entre os resultados de um dado comportamento e comportamentos que ocorrem mais tarde. Em geral, os empresários elegem negócios naquelas áreas em que têm expectativas de êxito de acordo com suas habilidades pessoais, que significam para eles uma vantagem comparativa a partir de sua experiência com resultados positivos anteriores.

Na própria área da motivação pela realização, são propostos vários tipos de atividades como resultado de um comportamento que tenha levado ao sucesso. Essas e as respectivas hipóteses de resultados são apresentadas e diagramadas no quadro 2, proposto por Trenqual (1981, citado em SEBRAE, 2002c), o qual mostra uma síntese do que se sucede em um indivíduo a partir de uma conduta de realização (bem sucedida ou não) que gera uma determinada resposta cognitiva (conjunto de idéias em relação à causa dessa realização), seguida por um resultado emocional (o que o indivíduo sente em relação à sua expectativa de realização e dos resultados de sua conduta) e, por último, o efeito que tem esse sentimento na probabilidade de que volte a realizar um comportamento orientado à realização.

Weiner (1974) argumenta que os indivíduos com alta e baixa *n Ach* diferem significativamente, já que as pessoas com alta motivação de realização têm mais tendência a atribuir o êxito aos seus próprios esforços. Isto levaria ao comportamento de realização, conforme apresentado na figura 1.

A atribuição da responsabilidade pelo sucesso ou fracasso afeta a conduta de realização. Se uma pessoa atribui consistentemente os resultados de suas realizações a forças externas, não experimenta a satisfação necessária para a persistência e o esforço necessários ao alcance/ superação dos objetivos/ desafios estabelecidos

Realização	Respostas Cognitivas Possíveis	Resultados Cognitivos e Emocionais	Efeitos na Conduta
CONDUTA DE REALIZAÇÃO EXITOSA	Atribuição do êxito ao esforço pessoal, em oposição a fatores ambientais.	Aumenta o sentimento positivo associado à realização e à expectativa de êxito na tarefa	Aumento do comportamento orientado à realização
	Atribuição do êxito a pouca dificuldade da tarefa e/ou fatores ambientais.	Aumenta o sentimento negativo associado à realização. Mantém-se a expectativa de êxito na tarefa.	
CONDUTA DE REALIZAÇÃO NÃO EXITOSA	Atribuição do fracasso à falta de esforço.	Não há diminuição na expectativa de êxito na tarefa. Não há diminuição no sentimento positivo associado à realização.	Não há mudança no comportamento orientado à realização
	Atribuição da razão do fracasso à sorte ou à dificuldade da tarefa.	Diminuição na expectativa de êxito na tarefa. Aumenta o sentimento negativo associado à realização.	Diminuição do comportamento orientado à realização

QUADRO 2: Lócus de Controle e efeito na conduta.

Fonte: TRENQUAL (1981), *apud* SEBRAE (2002c, p. 7).

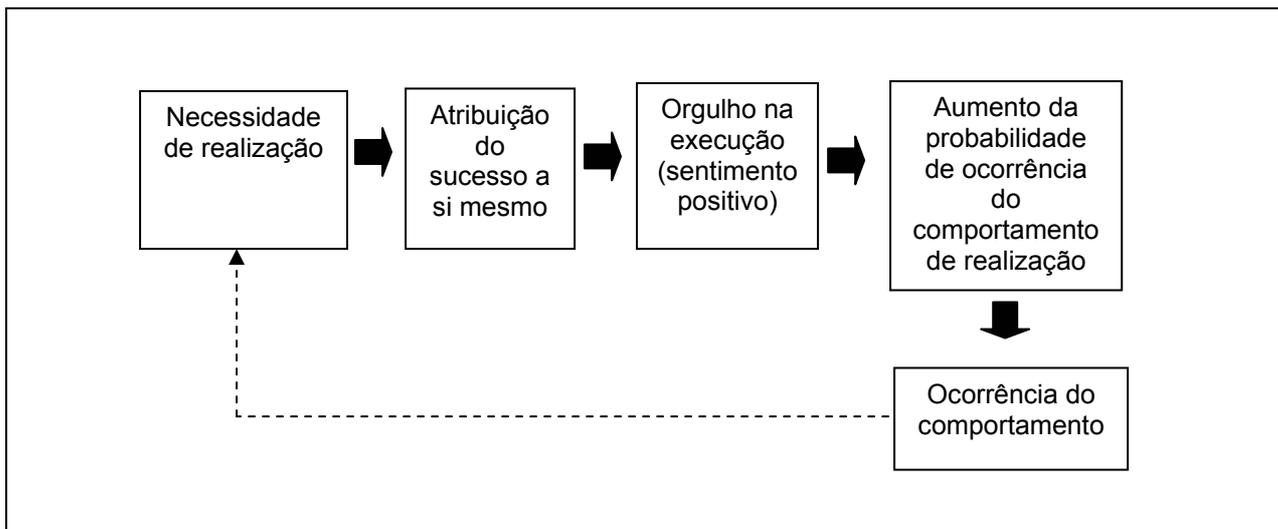


Figura 1: Relação entre necessidade de realização, lócus de controle e comportamento.

Fonte: adaptado de Weiner (1974) *apud* SEBRAE (2002c, p.8).

Riscos.

A característica de correr ou assumir riscos há muito tempo¹⁸ tem sido objeto de estudo dos pesquisadores em empreendedorismo. Para Cunningham e Lischeron (1991), John Stuart Mill, ao introduzir o termo “empreendedorismo” no campo da economia, sugeriu que correr riscos¹⁹ seria o fator chave na diferenciação entre os empreendedores e os gerentes.

Apesar da imagem de que os empreendedores seriam indivíduos que se arriscariam muito, vários autores (Atkinson, 1957, McClelland, 1967, 2000, Kets de Vries, 1977,

¹⁸ Conforme apresentado no início deste capítulo, esta característica já aparece nas definições de empreendedor no início do século XVIII, segundo Cunningham e Lischeron (1991).

¹⁹ O termo usado no texto original é “*risk-bearing*”, que foi traduzido como “*correr riscos*” por ser este o termo mais comum em português para definir esta característica.

Welsh e White, 1981, Begley e Boyd, 1986, Cunningham, 1991) dão suporte ao fato de que os empreendedores assumem riscos que para eles são moderados, visto confiarem em suas chances de sucesso para atingir os resultados pretendidos nessas situações.

Hersey e Blanchard (1986) comentam os resultados dos estudos feitos por McClelland e Atkinson relacionando alta necessidade de realização (traço marcante nos empreendedores, como já foi discutido) e o ato de assumir riscos:

Em termos de administração, a fixação de objetivos moderadamente difíceis, mas possíveis de alcançar, pode traduzir-se numa atitude de risco. ...as pessoas impelidas pelo motivo de realização seguem um caminho médio, preferindo um grau moderado de risco, porque julgam que seus esforços e capacidades provavelmente influirão no resultado. No mundo empresarial, esse realismo agressivo é a marca do empresário bem-sucedido. (HERSEY e BLANCHARD, 1986, p. 48).

Brockhaus (1982) sinaliza a existência de três componentes do risco de empreender: o primeiro deles diz respeito à tendência do empreendedor para assumir riscos, o segundo é a chance de insucesso de um empreendimento, e o terceiro é a percepção das conseqüências do fracasso. Essa proposição é congruente com a seguinte relação apresentada por Atkinson (1957)

A força da motivação para desempenhar uma ação é o resultado de uma função onde se multiplica a força do motivo, a expectância (probabilidade subjetiva) de que o ato terá como conseqüência o alcance de um incentivo, e o valor do incentivo. (p. 360)

[...] a pessoa na qual o motivo de realização é alto deveria pôr seu nível de aspiração na zona intermediária onde há um nível de risco moderado. (p.364)

Comentando os aspectos cognitivos da preferência por riscos moderados, McClelland (2000, capítulo 7) cita Bernard Weiner (1980), o qual afirma que as pessoas com alta *n Ach* escolhem tarefas com riscos moderados devido a que esse

tipo de tarefa permite um diagnóstico mais claro de como elas estão se saindo, de qual é o seu desempenho real. Se a tarefa é fácil eles não saberão se o sucesso foi devido a seus esforços, porque qualquer um pode fazê-lo. Se a tarefa é difícil demais ele não saberá o resultado de seus esforços, porque qualquer um, inclusive ele, falhará. Assim, eles procurarão riscos moderados para ter informação sobre o impacto de seus esforços sobre o seu desempenho.

Palich e Bagby (1992) estudaram os empreendedores desde a ótica da psicologia cognitiva²⁰, e afirmaram que os empreendedores não se diferenciam dos não empreendedores no sentido de que os primeiros procurariam mais situações de resultados incertos²¹, mas sim no sentido de que interpretam e categorizam (classificam) mais situações como tendo “mais forças que fraquezas”, “mais oportunidades que ameaças” e “mais chances de ganho do que de perda”. Assim, quando um empreendedor procura uma atividade que pode ser ignorada ou negligenciada por um não empreendedor, ele o faz porque a percepção do empreendedor dos resultados positivos que ela pode trazer é maior do que uma predisposição de assumir riscos. Essa questão fica mais clara em Cooley (1990) quando este aponta que os empreendedores não correm riscos (no sentido de serem impulsivos ou afoitos), mas sim, correm riscos calculados, ou seja, consideram as chances de sucesso e fracasso antes de decidirem.

²⁰ Segundo STERNBERG (2000, p. 22), a psicologia cognitiva “trata do modo como as pessoas percebem, aprendem, recordam e pensam sobre a informação”.

²¹ O termo “incerto” foi utilizado aqui no sentido de cenário no qual, aparentemente, as possibilidades de resultados negativos serem maiores que de resultados positivos. O texto original usa o termo “resultados negativos” mas sua transposição, fora do contexto do artigo referenciado, poderia levar a entender que os autores afirmam que os empreendedores buscariam o fracasso.

Inovação.

Como já foi comentado anteriormente, Schumpeter vinculou a definição de empreendedor à função de inovação, fato este reforçado por Drucker (2000) e por Cooley (1991), sendo que este último levantou 13 outros estudos que apontavam a habilidade dos empreendedores em inovar e lidar de forma inovadora com problemas.

Roberts (1991) cita McClelland (1967) e afirma que segundo este “os empreendedores [...] trabalham duro e fazem as coisas de uma maneira mais bem inovadora que tradicional” (p. 48). Encontrou entre os empreendedores de empresas de base tecnológica por ele pesquisados, o tipo de “personalidade inventora”²² caracterizado pelo tipo junguiano ENTP (Intuição Extrovertida com Pensamento): tendem a ser mais intuitivos, ou seja, trabalham com possibilidades usando a imaginação e a engenhosidade, com uma orientação futura. A preferência pela função pensamento é levemente acentuada, assim procuram ser objetivos, analíticos e pautar-se por critérios e padrões, e apresentaram uma clara preferência pela percepção, “sendo capazes de se adaptar, preferindo manter abertas as possibilidades de respostas” (p.85-86).

Segundo Brockhaus e Horwitz (1986, *apud* Lopes, 1999), os empreendedores são criativos em sua forma de lidar com os problemas e situações; entretanto, adicionam que seus estudos não dão suporte para esta característica como diferenciadora

²² De acordo com a descrição deste tipo proposta por Keirse e Bates (1978).

entre os empreendedores e os gerentes de empresas (p. 86). Assim, como já foi comentado neste capítulo, determinadas características não são exclusivas dos empreendedores, mas importantes para que esses tenham um desempenho bem sucedido, dentre elas a capacidade de inovação.

Aspectos psicossociais.

Vários pesquisadores que estudaram padrões demográficos entre empreendedores indicaram que eles freqüentemente pertencem a minorias étnicas ou religiosas. A linha de pensamento mais comum é a de que a posse de um sistema de crenças e valores diferentes da sociedade em que estão inseridos contribui para o desenvolvimento de padrões não convencionais de comportamento, e o empreendedorismo seria um deles.

Hagen (1962, *apud* Vries, 1977) sugere um ciclo de eventos que levaria ao surgimento da personalidade empreendedora. Em uma sociedade caracterizada por valores tradicionais, a perda ou deterioração do status de um segmento específico da população pode causar um desequilíbrio psicossocial conduzindo a uma situação de perda de respeito social e redução da auto estima. Raiva, ansiedade e supressão de valores tradicionais podem detonar um processo de mudança de personalidade, o que pode ser explicado pelo fato de que se os velhos padrões de comportamento social do grupo e da família não são mais respeitados e aceitos pela maioria, novos modelos e padrões devem ser encontrados para integrar o indivíduo à sociedade.

McClelland (1967) cita como exemplo para essa questão o caso dos imigrantes chineses nos Estados Unidos: discriminados por serem de uma raça com costumes e valores diferentes da maioria que já habitava as áreas onde se instalaram, foram discriminados pelos habitantes locais. Como consequência, muitos passaram a fundar empresas com o objetivo de adquirirem o status de “empresários” e serem respeitados na sociedade capitalista americana. Outro exemplo, mais recente, pode ser encontrado no artigo de Antonio Ribeiro, sobre os imigrantes muçulmanos na Europa²³.

De acordo com Hagen, quatro tipos de eventos podem produzir esse processo de perda de status:

- a) Deslocamento pela força (por exemplo, revoluções ou guerras);
- b) Degradação de símbolos valorizados (por exemplo, religião);
- c) Inconsistência dos símbolos de status devido a mudanças na distribuição do poder econômico (por exemplo, posse de terras x posse de indústrias);
- d) Não aceitação do status esperado de grupos de imigrantes.

Além do fato de que os empreendedores freqüentemente provem de minorias étnicas, religiosas, ou outro tipo de grupo minoritário, há que considerar também aspectos relacionados à família e à educação. McClelland (1967) relacionou o treinamento de independência e de habilidade típicos da ética protestante do trabalho com o desenvolvimento da necessidade de realização. Para isso baseou-se

²³ RIBEIRO, Antonio. **O grito do Islã na Europa**. Veja, edição nº 1.836, p. 50 – 53, 2004.

nos estudos realizados por Rosen e D'Andrade (1959) com crianças com alto nível de *n Ach*, os quais apontaram que elas possuíam mães cujas atitudes diferiam daquelas mães cujos filhos apresentavam um baixo nível de *n Ach*. As primeiras estimulavam e faziam com que seus filhos cedo tomassem conta de suas coisas, fizessem seus próprios amigos, se saíssem bem em competições e se empenhassem com afinco em suas atividades. Estas mães apresentavam expectativas que se situavam um pouco mais acima do que crianças fariam com facilidade. Por outro lado, as mães com baixa pontuação de necessidade de realização colocavam mais restrições às ações de seus filhos, impedindo-os de tomar decisões por si mesmos e de brincar com crianças não aprovadas pelos pais.

McClelland (1967) citou também as descobertas de Rosen e D'Andrade que observaram o comportamento de pais presentes enquanto seus filhos cumpriam uma tarefa. Crianças com alto nível de *n Ach* tendiam a ter pais mais afetuosos e encorajadores, que estabeleciam expectativas mais altas do que as dos pais de crianças com níveis mais baixos de *n Ach*. McClelland ressalta que a descoberta mais crítica de Rosen e D'Andrade é o de que pais autoritários tenderiam a desenvolver filhos com níveis mais baixos de *n Ach*.

Vries (1977) estudou os empreendedores desde a perspectiva de um terapeuta. Reforça o fato de que alguns ambientes familiares específicos podem desenvolver um conjunto de traços característicos de “uma personalidade empreendedora”:

Muitos empreendedores vêm de famílias onde o pai tem estado auto-empregado de uma forma ou de outra. As vicissitudes do auto-emprego, seus altos e baixos, inquietudes e outras incertezas psicossociais tem um profundo efeito na situação da família e influenciarão na orientação da carreira em um estágio mais avançado. O aviso de Shakesperare “mais vale mal conhecido do que bem por conhecer”, parece muito apropriado.

Apesar das dificuldades costumeiras vividas pelo pai, o filho freqüentemente segue seus passos, paradoxalmente, pela familiaridade com o fato de que os obstáculos devem ser superados de alguma maneira para garantir uma qualidade (de vida). Além do que, a exposição prematura ao risco pode aumentar a própria tolerância a ele. (VRIES, 1977, p. 44)

Esse autor adverte que fatores psicossociais representam apenas uma parte de um processo complexo que contribui para o desenvolvimento do empreendedorismo, podendo-se afirmar, como muito, que indivíduos originários de segmentos específicos da sociedade têm uma grande disposição para desenvolver características empreendedoras.

Seus estudos, baseados em entrevistas e análise de biografias, apontam alguns aspectos comuns em vários empreendedores. Segundo ele, apesar dos aspectos “considerados positivos” como a orientação para a realização (obtenção de resultados e superação pessoal), criatividade, capacidade de correr riscos calculados e de contagiar uma organização com seu entusiasmo, os empreendedores “têm uma personalidade extravagante que fazem deles pessoas difíceis de se conviver no trabalho”. Por exemplo, sua inclinação para a ação, que às vezes faz com que atuem de forma impulsiva, pode ter conseqüências catastróficas para a organização. A história está cheia de casos de empreendedores que partiram de um conceito vago, construíram um império, foram chamados de visionários para depois, em uma seqüência de decisões sem sentido irem à falência total.

Vries (1977, 1985, 1996) aponta os seguintes aspectos da personalidade empreendedora que poderiam ter origem em fatores psicossociais:

a) Necessidade de controle: eventualmente sua preocupação com o controle afeta sua habilidade de tomar decisões e de conviver harmoniosamente com os demais. Vários empreendedores têm dificuldades de lidar com estruturas de poder e se submeterem a elas encarando-as, inclusive, com desconfiança. Essa atitude contrastaria com a dos gerentes que identificariam de uma forma positiva e construtiva as figuras de autoridade, usando-as como modelos. Para os empreendedores as estruturas de poder tendem a ser sufocantes, a menos que eles as tenham criado e o trabalho seja feito nos seus termos. Assim, tendem a ser “empregados problema”, insubordinados e transgressores das normas das empresas (lendo Pinchot III, 1989, é possível perceber que este traço também está presente em muitos intra-empresários). Sentem-se inadaptados e precisam criar seu próprio ambiente (sua empresa) onde eles estão no controle e ditam as regras. Assim, a empresa passa a ser mais do que um veículo para maximizar lucro, ela demonstra sua capacidade de não só manter contato com a realidade, mas de criar uma nova realidade fruto de conflitos internos que orbitam no conflito e frustração com figuras que representam a autoridade²⁴. Vries (1977) aponta que a origem deste aspecto poderia estar relacionada a fatores como discriminação social, racial, ou conflitos com os pais.

Pessoas que são preocupadas em excesso com o controle têm também pouca tolerância com subordinados que pensam por si mesmos. Se este

²⁴ A leitura das biografias do Barão de Mauá e de Assis Chateaubriand mostra que, apesar de terem vivido em épocas diferentes, tinham muito em comum: problemas de rejeição ou baixa auto estima na infância, e uma relação conflituosa com o poder. Mauá teve uma relação de admiração e ódio com o imperador Pedro II, enquanto que Assis Chateaubriand teve a capacidade de indispor-se com a maioria dos presidentes do Brasil enquanto viveu. Na ditadura Vargas, por exemplo, passou vários anos na prisão devido a seus ataques a um governo que ele mesmo havia ajudado a instalar.

comportamento for extremo, um gerente proprietário poderá querer estar informado de tudo, até dos mínimos detalhes. No início de uma empresa isto pode ser fatal, pois poderá sufocá-la com um fluxo enorme de informações, retardar as decisões e inibir a atração de gerentes competentes.

- b) Sentido de desconfiança: fortemente relacionado à necessidade de controle está uma tendência a suspeitar dos outros e do mundo que os rodeia. Pessoas que são “doentes” neste sentido estão continuamente monitorando o ambiente para confirmar suas suspeitas, um comportamento quase paranóico. Esse padrão de comportamento, contudo tem um lado positivo: ele faz com que esses empreendedores estejam alerta com relação a seus concorrentes, fornecedores, clientes e governo. Antecipando-se às ações dos outros eles não são pegos desprevenidos.
- c) Desejo de aplausos: uma parcela dos empreendedores vive sob tensão, sentem como se vivessem “no fio da navalha”, temem cair, serem subjugados ou desconsiderados pelos demais. Sua necessidade de controle e desconfiança são sintomas dessa ansiedade. Apesar de terem alcançado o sucesso, precisam mostrar aos demais que eles chegaram lá, que eles ascenderam a uma posição de destaque que não pode ser ignorada, e principalmente, que essa situação não será passageira. Uma manifestação dessa necessidade é o interesse de alguns empreendedores de mostrar através de “edifícios monumento” símbolos de seu sucesso. Por exemplo, para mostrar às pessoas do bairro onde ele foi criado que ele ascendeu a uma posição de destaque, ele pode construir um escritório imponente em sua

nova fábrica. Em casos “patológicos”, esse tipo de empreendedor pode fazer isso a despeito da delicada situação financeira da empresa, em meio a uma crise.

- d) Mecanismos de defesa: pessoas com problemas psicológicos, com dificuldade de equilibrar seu mundo interior com o mundo exterior (ou em termos psicanalíticos, com uma tensão muito grande entre *id* e *ego*) tendem a usar mecanismos de defesa como negação, projeção ou sublimação. Isto explica as atitudes de alguns empreendedores que, apesar das evidências, comportam-se como se nada de ruim estivesse acontecendo (negação), atribuem a outros seus impulsos perturbadores seus (projeção) ou transformam a energia interior (pulsão) em comportamento socialmente aceitável (sublimação), como, por exemplo, trabalhando compulsivamente. Segundo Vries, a hiperatividade de alguns empreendedores pode ser sintoma de um comportamento neurótico.

Na figura 2 é apresentado um esquema sobre a interferência das forças psicodinâmicas na personalidade empreendedora.

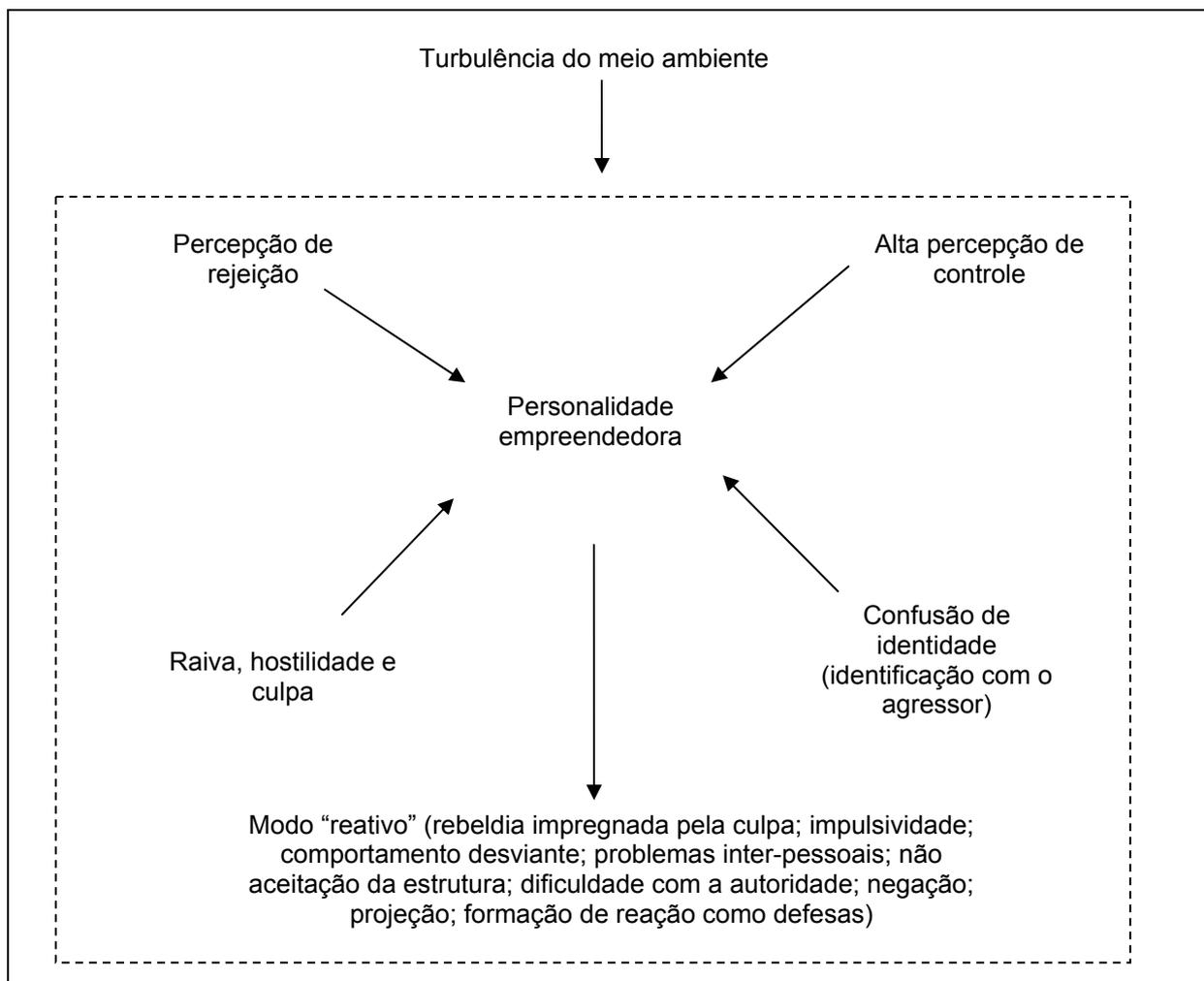


Figura 2: Forças psicodinâmicas influenciando na personalidade empreendedora.

Fonte: Vries, 1977, p. 52.

O comportamento “errático” de alguns empreendedores afeta diretamente suas famílias: elas não são excluídas do “cenário agressivo”, muito pelo contrário, membros próximos podem ser enquadrados como “suspeitos”, ou como intrusos querendo minar a posição de controle do empreendedor, principalmente quando se trata de “filhos sucessores”. Só sob pressão extraordinária as mudanças propostas por estes “sucessores” são aceitas, com um desgaste material e emocional muito grande. Segundo Vries (1977), a relação de Edsel Ford com seu pai, Henry Ford, foi conflituosa, levando a uma rivalidade que quase destruiu a empresa. A recusa de

Henry de mudar de estratégia, de fazer alterações no modelo T, sua má vontade de apoiar Edsel nos seus esforços para construir uma infra e uma supra estrutura levaram a empresa à beira da falência.

Vries (1977, p.57) resume a situação dos empreendedores da seguinte maneira

“Enquanto o espírito empreendedor é uma das mais poderosas forças de contenção na prevenção da decadência e declínio da economia como um todo, no final da história o empreendedor paga um preço muito alto, no sentido emocional, por esse processo de crescimento econômico”.

2.3 – Conclusões.

A análise da literatura disponível mostra que o tema “empreendedor” é bastante complexo, a própria definição do que é um empreendedor carece de um consenso entre os pesquisadores. A razão desse problema pode estar na grande diversidade de tipos de empreendedores e na possibilidade de estudá-los pela perspectiva de diversos ramos da ciência, como por exemplo, a economia, a sociologia e a psicologia.

No campo da psicologia, a análise recai sobre as necessidades, *drives* psicológicos (o que os direciona) e suas características em termos de traços e comportamentos, atitudes mentais, crenças e valores que diferenciariam os empreendedores de outras pessoas. Nesse campo os estudos consultados parecem apontar que os empreendedores bem sucedidos podem ser diferenciados dos demais empreendedores por possuírem determinadas características psicológicas.

Dentre as características mais marcantes apontadas por diversos estudiosos têm-se a necessidade de Realização (*n Ach*) e sua relação com a necessidade por Poder (*n Power*) e por Afiliação (*n Affiliation*); o lócus de controle interno, a capacidade de correr riscos calculados e de inovar.

Aspectos psicossociais parecem desempenhar um papel importante na formação de alguns tipos de “personalidade empreendedora”, já que diversos autores apontam para o fato de que os empreendedores freqüentemente pertencem a minorias étnicas ou religiosas: mais do que uma questão racial, a linha de pensamento mais comum é a de que a posse de um sistema de crenças e valores diferente da sociedade em que estão inseridos contribui para o desenvolvimento de padrões não convencionais de comportamento, e o empreendedorismo seria um deles.

Finalmente, percebe-se que várias das definições de empreendedor partem da descrição de traços da “personalidade empreendedora”, ou características comportamentais dos empreendedores, assunto esse que será explorado com mais profundidade no próximo capítulo.

CAPÍTULO 3 – O MODELO DE COMPETÊNCIAS PARA EMPREENDEDORES DE COOLEY.

Antes de abordar o modelo de competências para empreendedores de Cooley é importante falar sobre traços de personalidade dos empreendedores. Segundo Lopes (1999) o enfoque da Teoria dos Traços de Personalidade teve um grande destaque nas pesquisas sobre empreendedores pelo menos até a década de 1980, coincidindo com o “período em que a escola behaviorista exerceu sua hegemonia na área do estudo do empreendedorismo” (FILION, 2000, p.18).

Segundo Schultz e Schultz (2002) a personalidade é composta por uma complexa estrutura de traços, alguns mais centrais e outros mais periféricos. Um traço é uma característica ou uma qualidade pessoal distinta, e a abordagem dos traços é utilizada no cotidiano para descrever a personalidade das pessoas. Pode-se dizer que tal pessoa é “pavio curto” (irritadiça) ou que outra pessoa é “muito segura de si” (autoconfiante).

Gordon Allport é considerado um dos pioneiros do estudo dos traços da personalidade no século XX, sendo sua dissertação “*An experimental study of the traits of personality*” (1922) a primeira pesquisa feita sobre este assunto nos Estados Unidos.

Allport (1961) considerou **traços de personalidade** predisposições a responder igualmente, ou de modo semelhante a tipos diferentes de estímulos. Resumiu as características dos traços da seguinte maneira:

- Determinam ou provocam o comportamento, e não surgem apenas em resposta a certos estímulos, mas interagem com o ambiente para produzir comportamentos.
- Podem ser demonstrados empiricamente, pois podem ser observados ao longo do tempo.
- Estão inter-relacionados, podendo sobrepor-se.
- Variam de acordo com a situação, ou seja, uma pessoa pode apresentar determinados traços de asseio numa situação e de desordem em outra.

Raymond Cattell, outro grande estudioso dos traços, focou seus estudos da personalidade na predição do que uma pessoa faria ou como se comportaria em resposta a uma dada situação de estímulo. Cattell (1950) definiu traços como tendências de reação relativamente permanentes, que são as unidades estruturais básicas da personalidade. Seu método de pesquisa, mais do que o de qualquer outro teórico da personalidade, foi capaz de delinear o grau em que vários traços são determinados geneticamente ou determinados pelas influências ambientais. Segundo Cattell²⁵, **traços constitucionais** são traços determinados pela hereditariedade, enquanto que, **traços moldados pelo ambiente** são o resultado da experiência ou cultura.

Os autores e pesquisadores na área de empreendedorismo geraram inúmeras listas de características do comportamento dos empreendedores (ou traços), seja a partir

²⁵ No anexo D é apresentada toda a classificação de traços proposta por Cattell.

de opiniões de especialistas, levantamentos com empreendedores, ou pela revisão de estudos empíricos.

McClelland (1967) afirma que não parece haver uma relação consistente entre genética e empreendedorismo, mas sim entre meio e empreendedorismo. A necessidade de realização, segundo ele, é desenvolvida pela cultura, experiências e aprendizagem. Portanto, segundo McClelland, os traços que caracterizam os empreendedores não seriam traços “constitucionais”, mas traços “moldados pelo ambiente”.

Cooley (1990) aborda a questão da aquisição de traços relacionados ao empreendedorismo dizendo que “vários pesquisadores têm argumentado que o comportamento empreendedor é parcial ou inteiramente aprendido [...] contrastando marcadamente com os que acreditam que esses padrões comportamentais são geneticamente determinados” (p. 13). Cita Gibb e Ritchie (1981), os quais afirmam que “o empreendedorismo pode ser entendido inteiramente nos termos dos tipos de situação enfrentados e dos grupos sociais aos quais os indivíduos estão ligados” (GIBB e RITCHIE, 1981, *apud* Cooley, 1990, p. 19). Cooley destaca que Gibb e Ritchie qualificam essa afirmação assumindo a “natureza formativa das primeiras experiências de vida na criação de traços e forças básicas”, porém eles dão uma “ênfase igual à maneira com a qual a idade adulta pode moldar novas idéias e ambições empreendedoras” (COOLEY, 1990, p. 19).

Mischel (1973) sugere que o comportamento empreendedor é conseqüência de “variáveis cognitivas do aprendizado social [que são] os produtos da história

completa de cada indivíduo [...] e, por sua vez, regulam como novas experiências o ou a afetam” (MISCHEL, 1973, *apud* COOLEY, 1990, p. 19).

Segundo HORNADAY (1982), no início dos anos 1970, vários pesquisadores ao mesmo tempo em que concordavam que a necessidade de realização era um fator importante, encontraram outras características que tinham uma relação significativa com o sucesso. No Quadro 3 são apresentadas as características identificadas por esses autores, de acordo com Hornaday.

Cooley (1990) também apontou para o fato de que a partir da análise de vários estudiosos do empreendedorismo pode-se constatar a presença de um conjunto de características comuns nos empreendedores, as quais são apresentadas no quadro 4 .

Características	Fonte de referência						
	SBA	H&B	IIM (a)	EWC Workshop	INED	Akhouri	IIM (b)
1. Confiança.	x	x	x	x	x	x	x
2. Perseverança, determinação.	x	x	x	x			
3. Energia, diligência.	x	x	x	x	x	x	x
4. Desembaraço.	x	x	x	x	x		
5. Habilidade para assumir riscos.		x	x	x	x	x	x
6. Dinamismo, liderança.	x	x	x	x			
7. Otimismo.	x	x	x				x
8. Necessidade de realização.	x	x	x	x		x	
9. Versatilidade; conhecimento do produto, mercado, equipamento, tecnologia.	x	x	x	x			x
10. Criatividade.	x	x	x	x		x	
11. Habilidade para influenciar os outros.	x	x	x				
12. Habilidade de conviver bem com as pessoas.	x	x	x				x
13. Iniciativa.	x	x	x	x	x		
14. Flexibilidade.	x	x	x	x	x		
15. Inteligência.	x		x				
16. Orientação para metas claras.				x	x	x	
17. Eficiência.			x	x		x	
18. Habilidade para tomar decisões rapidamente.			x	x			
19. Resposta positiva às mudanças.			x	x	x	x	
20. Independência.	x	x	x	x		x	
21. Honestidade, integridade.	x		x				
22. Maturidade, equilíbrio.	x		x				
23. Receptividade a sugestões e críticas.	x		x	x	x		x
24. Responsabilidade.				x	x		
25. Previsão.	x		x	x		x	x
26. Acuidade, eficácia.	x		x				
27. Cooperação.	x		x				
28. Orientação para o lucro.		x	x	x	x		
29. Habilidade de aprender com os erros.				x	x	x	
30. Senso de poder.				x		x	
31. Personalidade aprazível.	x			x			
32. Vaidade.				x			
33. Coragem.	x			x			x

QUADRO 3: Características freqüentemente atribuídas ao empreendedor.

Características	Fonte de referência						
	SBA	H&B	IIM (a)	EWC Workshop	INED	Akhouri	IIM (b)
34. Imaginação.	x			x			
35. Percepção.		x		x		x	x
36. Tolerância à ambigüidade.				x			
37. Agressividade.	x			x		x	
38. Capacidade de se divertir.				x			
39. Eficácia.	x					x	
40. Comprometimento.	x			x	x		
41. Habilidade de ganhar a confiança dos trabalhadores.	x					x	x
42. Sensibilidade para com os outros.				x		x	
<p>Abreviações e referências:</p> <p>SBA : Hal B. Pickle, <i>Personality and Success: An Evaluation of Personal Characteristics of Successful Small Business Managers</i>. Washington D.C.: U.S. Small Business Administration, 1964.</p> <p>H & B: J. Hornaday and C. Bunker, "The Nature of the Entrepreneur", <i>Personel Psychology</i> 23, N° 1 (1970), 47-54.</p> <p>IIM (a,b): Indian Institute of Management, estudos 1 e 2 como citados no Apêndice B *.</p> <p>EWC Workshop: East-West Center Technology and Development Institute, <i>Entrepreneur Curriculum Development Workshop</i>, August 1976.</p> <p>INED: Institute for New Enterprise Development, <i>New Venture Creation</i>, by Timmons, Smollen, and Dingee, p. 37 *.</p> <p>Akhouri: Ver citação no Apêndice B *.</p> <p>* Nenhuma destas referências foi encontrada na obra do autor.</p>							

QUADRO 3: Características freqüentemente atribuídas ao empreendedor. Continuação.

Fonte: HORNADAY, 1982, p. 26 - 27.

	Akhouri & Bhattacharjee	Brockhaus	Bruce	Casson	East-West Center	Gasse	Hornaday & Abboud	Hornaday & Bunker	Indian Institute of Management	KHIC	Mc Ber	Meridith, Nelson & Neck	Miner	Pareek & Rao	Pickle	Quednao	Tay	Shapiro	Timmons
Necessidade de realização/preocupação com a qualidade	•	•	•		•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•			•	
Foco interno de controle/independência	•	•			•	•	•	•	•	•	•						•	•	
Iniciativa					•	•		•	•	•	•			•	•			•	•
Autoconfiança	•				•	•		•	•	•		•		•	•			•	•
Solução de problema/ inovação				•	•	•		•	•	•		•		•		•		•	•
Propensão à tomada de risco moderado	•	•			•	•		•	•			•		•				•	•
Fixação de meta/norteado pelos resultados					•	•			•	•					•	•		•	•
Norteado pelo futuro				•	•				•			•			•	•		•	
Energia/compromisso					•	•		•	•		•			•					•
Resistência/persistência								•	•	•		•		•				•	
Necessidade/capacidade para influenciar								•	•					•	•			•	
Aceitação de limitações/vontade de aprender					•							•				•		•	•
Procura de informações					•			•	•					•					
Habilidade analítica/planejamento				•						•	•				•				
Habilidade para enxergar oportunidades										•	•	•						•	
Norteado pela eficiência					•				•		•								

QUADRO 4: Características dos empreendedores.

Fonte: Cooley (1990, p. 24). As fontes citadas por este autor constam do anexo B.

Lezana (1997) afirma que “há uma estreita relação entre as características da personalidade do empreendedor e o crescimento e desenvolvimento de sua empresa”. No quadro 5 é apresentada a relação entre as características da personalidade e as características dos empreendedores, de acordo com esse autor.

CARACTERÍSTICA	ESPECIFICAÇÃO
Necessidades	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovação. • Independência. • Desenvolvimento pessoal. • Segurança. • Auto-realização.
Conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Aspectos técnicos relacionados com o negócio. • Experiência na área comercial. • Escolaridade. • Experiência em empresas. • Formação complementar. • Vivência com situações novas.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação de novas oportunidades. • Valoração de oportunidades e pensamento criativo. • Comunicação persuasiva. • Negociação. • Aquisição de informações. • Resolução de problemas.
Valores	<ul style="list-style-type: none"> • Existenciais. • Estéticos. • Intelectuais. • Morais. • Religiosos.

QUADRO 5: Características da personalidade e características dos empreendedores.

Fonte; Lezana, 1997, p. 49.

Cooley (1990) não só relaciona “características importantes” para o desempenho exitoso na condução de cada etapa de uma empresa, como também relaciona essas características ao ramo de negócios. Suas conclusões são apresentadas no Quadro 6.

Estágios do desenvolvimento do negócio	PECs comuns	Manufatura	Comércio / Varejo	Serviços
I. Abertura, início: “Começar o negócio”.	<ul style="list-style-type: none"> — motivação: <i>n</i> Ach. — baixo medo do fracasso. — <i>n</i> independência: “quer ser seu próprio dono”. — tomada de risco moderado. — iniciativa. 	<ul style="list-style-type: none"> — idéia clara do negócio, inclusive conhecimentos técnicos. — experiência de 3 a 5 anos num negócio técnico semelhante. 	<ul style="list-style-type: none"> — baixo medo do fracasso (especialmente em vendas). — orientações e capacidades em relações com os clientes. — criatividade em produtos, propaganda e promoção. — conhecimento do produto, da gama de produto e ciclo de vida do produto. 	<ul style="list-style-type: none"> — baixo medo do fracasso (especialmente em vendas). — perícia técnica. — capacidade para encontrar e treinar pessoas competentes.
II. Preocupação atual, gestão: “Operar o negócio”	<ul style="list-style-type: none"> — capacidades gerenciais, habilidades inter pessoais. — <i>n</i> poder. — perseverança, “dar duro”. — energia e adaptabilidade, habilidade para lidar com o estresse. — acesso a recursos e ajuda técnica. 	<ul style="list-style-type: none"> — capacidades gerenciais, enfatizando a capacidade para delegar de maneira efetiva. 	<ul style="list-style-type: none"> — previsão e antecipação (capacidades de pesquisa de mercado). — liderança, norteado por relações humanas, capacidade para promover “espírito de equipe”. 	<ul style="list-style-type: none"> — capacidade para gerenciar profissionais, equipes de “trabalhador do conhecimento”. — capacidade de relações públicas. — gerenciamento do estresse pessoal: capacidade para lidar com crises.
III. Expansão: “Fazer crescer o negócio”.	<ul style="list-style-type: none"> — “visão”: norteado pelo futuro, antecipação. — capacidade para planejar — “motivação de extensão” — construção de um império. — capacidades organizacionais: obter e desenvolver subordinados competentes. 	<ul style="list-style-type: none"> — generalista contra técnico-especialista. — “varredura de oportunidades” — sensível às oportunidades, exigências do mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> — antecipação do mercado. — conhecimento dos fatores políticos, legais e legislativos que afetam o negócio. 	<ul style="list-style-type: none"> — capacidades de marketing.

QUADRO 6: PECs²⁶ diferencialmente mais importantes por tipo de negócio.

Fonte: Cooley (1990), p. 20.

²⁶ PECs: *Personal Entrepreneur Competencies*. Em textos traduzidos para o português aparece como CCE's – Características do Comportamento Empreendedor.

3.1 – O modelo de competências.

Conforme apresentado anteriormente, vários autores apontam para uma relação entre determinados traços ou características e o sucesso na condução de negócios. Essa relação nos remete a um outro conceito: o modelo de competências.

O modelo de competências foi proposto inicialmente por David McClelland ao tecer, em 1973, algumas críticas aos testes tradicionais de aptidão e conhecimento, tendo afirmado que:

- “1. Eles não prevêm o desempenho no trabalho ou sucesso na vida.
2. Foram tendenciosos contra minorias, mulheres, e pessoas de estratos sócio econômicos mais baixos.”²⁷

Isto o teria levado a pesquisar métodos que poderiam identificar “competências” que pudessem prever o desempenho no trabalho e não fossem tendenciosas (ou na pior das hipóteses, menos tendenciosas) no tocante a raça, gênero ou fatores sócio econômicos.

Os métodos mais adequados, segundo McClelland, pareciam ser os que:

- a) Usavam amostras criteriosas, comparando pessoas que claramente tinham tido sucesso com outras que não o tinham, buscando identificar aquelas

²⁷ Esse comentário foi feito por McClelland no capítulo 1 de Spencer e Spencer (1993).

características que estavam presentes nos primeiros e ausentes nos segundos, e que teriam uma relação direta com o sucesso empresarial.

- b) Identificavam os pensamentos operantes e comportamentos com uma relação causal com resultados exitosos, ou seja, que permitiam distinguir em situações nas quais foi gerado um comportamento que este não se tratava de um comportamento respondente²⁸. Isto pode ser feito através de auto-relatos onde as diferentes alternativas de ação estavam claras e uma delas foi escolhida com o propósito específico de se obter um resultado.

Trujillo (1999, p. 1) apresenta as seguintes definições de “Competências”:

RODRIGUEZ e FELIÚ (1996) definem competências como “Conjuntos de conhecimentos, habilidades, disposições e condutas que possui uma pessoa, que lhe permitem a realização exitosa de uma atividade.”

ANSORENA CAO (1996) propõe: “Uma habilidade ou atributo pessoal da conduta de um sujeito, que pode definir-se como característica de seu comportamento, e, sob a qual, o comportamento orientado para a tarefa pode classificar-se de forma lógica e fiável.” (p. 76)

GUION (*citado em* Spencer e Spencer, 1993) as define como “Características subjacentes das pessoas que indicam formas de comportar-se ou pensar, generalizáveis de uma situação a outra, e que se mantêm durante um tempo razoavelmente longo”.

WOODRUFFE (1993) as apresenta como “Uma dimensão de condutas abertas e manifestas, que permitem a uma pessoa render eficientemente”.

Finalmente, Boyatzis (*citado por* Woodruffe, 1993) assinala que são: “conjuntos de padrões de conduta, que a pessoa deve levar a um cargo para render eficientemente em suas tarefas e funções”.

Já Spencer e Spencer (1993) definem competência como sendo

²⁸ McClelland, em Spencer e Spencer (1993). **Comportamento respondente**: respostas produzidas ou originadas a partir de estímulos ambientais específicos. Por exemplo: comportamento reflexo observado quando se bate no joelho e a perna dá um solavanco.

Comportamento operante: comportamento emitido espontânea ou voluntariamente que atua no ambiente para modificá-lo. O autor usa o termo “*operant thoughts*” que entendemos como pensamentos (aspecto interior) voltados para a modificação ou controle do ambiente.

[...] uma característica marcante de um indivíduo que está relacionada causalmente a um critério - referência e / ou a um desempenho superior em uma situação de trabalho.

Característica marcante significa que a competência é uma parte bastante profunda e permanente da personalidade de uma pessoa e pode prever o comportamento em uma ampla variedade de situações e tarefas de trabalho.

Causalmente relacionada significa que a competência *causa* ou *prevê* um comportamento ou desempenho.

Critério – referência significa que a competência prevê quem faz alguma coisa bem ou mal, a partir da comparação com um critério específico ou padrão. Exemplos de critérios são volume de vendas em dólares por vendedor ou número de clientes que permanecem “secos” por conselheiros em alcoolismo. (1993, p. 9).

Spencer e Spencer classificam as competências em cinco níveis:

- 1. Motivos.** Atkinson (1958, p. 601) define motivo como a “disposição de se esforçar para atingir uma situação geral melhor, tipos de satisfação, ou efeitos“. McClelland delimita melhor o conceito de motivo ao defini-lo como “desejo recorrente por uma situação específica, ou condição, aparecendo na fantasia, que conduz, direciona e seleciona o comportamento do indivíduo” (Mc CLELLAND 1971, *apud* SPENCER e SPENCER, 1993, p. 9). No contexto das competências, por exemplo, uma pessoa motivada por realização pessoal estabeleceria metas desafiadoras, assumiria responsabilidade pessoal pelo alcance das mesmas e desenvolveria mecanismos de monitoramento para acompanhar os resultados de suas ações para atingir essas metas e fazer as correções necessárias.
- 2. Traços.** São “características e respostas consistentes a situações ou informação” (SPENCER e SPENCER, 1993, p. 10). Por exemplo, “não perder o controle na resolução de problemas sob pressão” é uma competência no

nível de traço característica de gerentes bem sucedidos. Segundo Spencer e Spencer, motivos e competências são operantes ou traços originais (*master traits*) que predizem o que as pessoas farão em seus trabalhos durante longos períodos de tempo, sem supervisão direta.

- 3. Auto-conceito.** Está constituído pelas atitudes, valores e auto-imagem de uma pessoa. Por exemplo, a crença de uma pessoa de que ela será capaz de ser eficaz em quase todas as situações é parte do auto-conceito da pessoa, ou conceito de si mesma. Os valores pessoais são **motivos respondentes** ou reativos que permitem prever o que ela fará num período de tempo curto. Assim, uma pessoa que valoriza (no sentido de ter como valor pessoal) o “ser líder” estará mais propensa a exibir comportamentos de liderança se lhe for encarregada uma tarefa considerada um “teste de habilidade de liderança”. Por outro lado, pessoas que não gostam intrinsecamente ou não pensam espontaneamente como influenciar ou persuadir os outros no nível de motivação podem chegar a uma posição de liderança, mas então falharão. Conforme foi comentado no capítulo 2, a relação entre motivação e desempenho na gestão de empresas foi estudada por Waine e Rubin (1969).
- 4. Conhecimento.** Pode ser definido como a informação que a pessoa tem em um nível satisfatório sobre uma área específica, como por exemplo o conhecimento de um gerente financeiro sobre matemática financeira. Para Spencer o conhecimento é uma competência complexa, pois os testes de conhecimento costumam falhar em predizer o desempenho no trabalho porque falham na mensuração do conhecimento e das habilidades que as

peessoas usarão em situações reais. Esses testes falhariam por duas razões:

1) Tendem a medir a capacidade de memorização, a qual é menos importante do que a habilidade de encontrar informação; 2) Os testes de conhecimento tendem a ser *respondentes* ao medir a capacidade de escolher dentre várias alternativas a resposta certa, mas não se a pessoa pode ser capaz de agir com base no seu conhecimento. É muito diferente conhecer técnicas de negociação de ter a habilidade de saber quais usar numa situação de conflito e argumentar persuasivamente.

5. Habilidade. É a capacidade de desempenhar uma determinada tarefa física ou mental como, por exemplo, a habilidade de um dentista de obturar um dente sem danificar o nervo.

As competências seriam classificáveis, portanto, em níveis que partiriam de pontos mais ocultos da personalidade para pontos mais perceptíveis, conforme ilustra a figura 3:

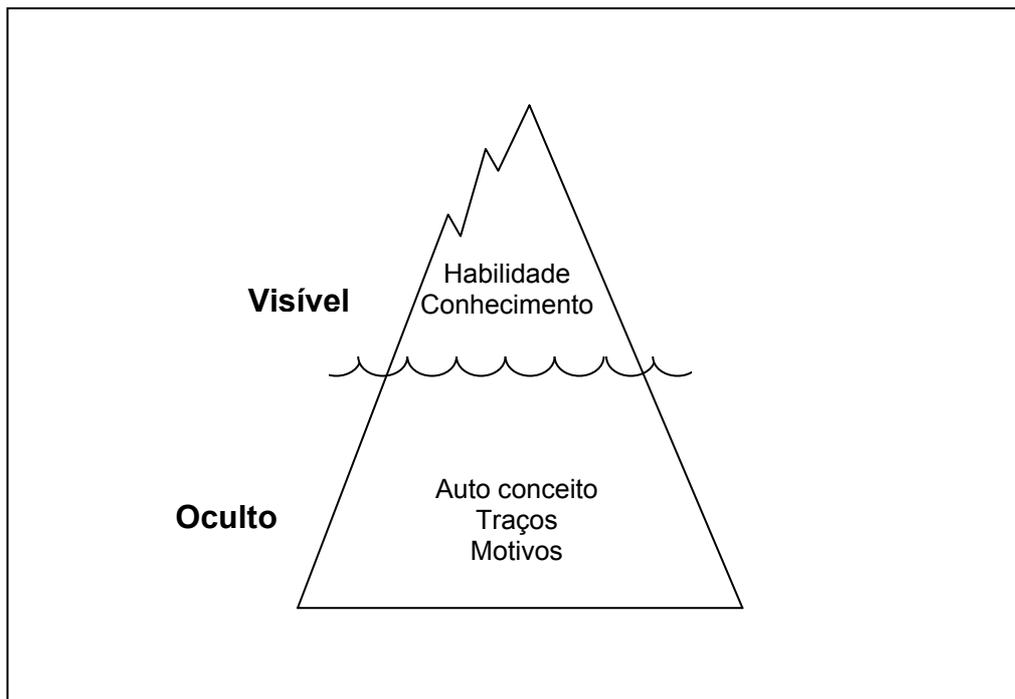


Figura 3: Modelo iceberg.

Fonte: Spencer e Spencer, 1993, p. 11.

O tipo de nível das competências tem consequências práticas na capacitação de recursos humanos, conforme apresentado na figura 4.

Segundo Spencer e Spencer (1993), competências no nível de conhecimento e habilidades são mais fáceis de desenvolver, enquanto que competências no nível mais profundo, de motivos e traços são mais difíceis de mensurar e desenvolver.

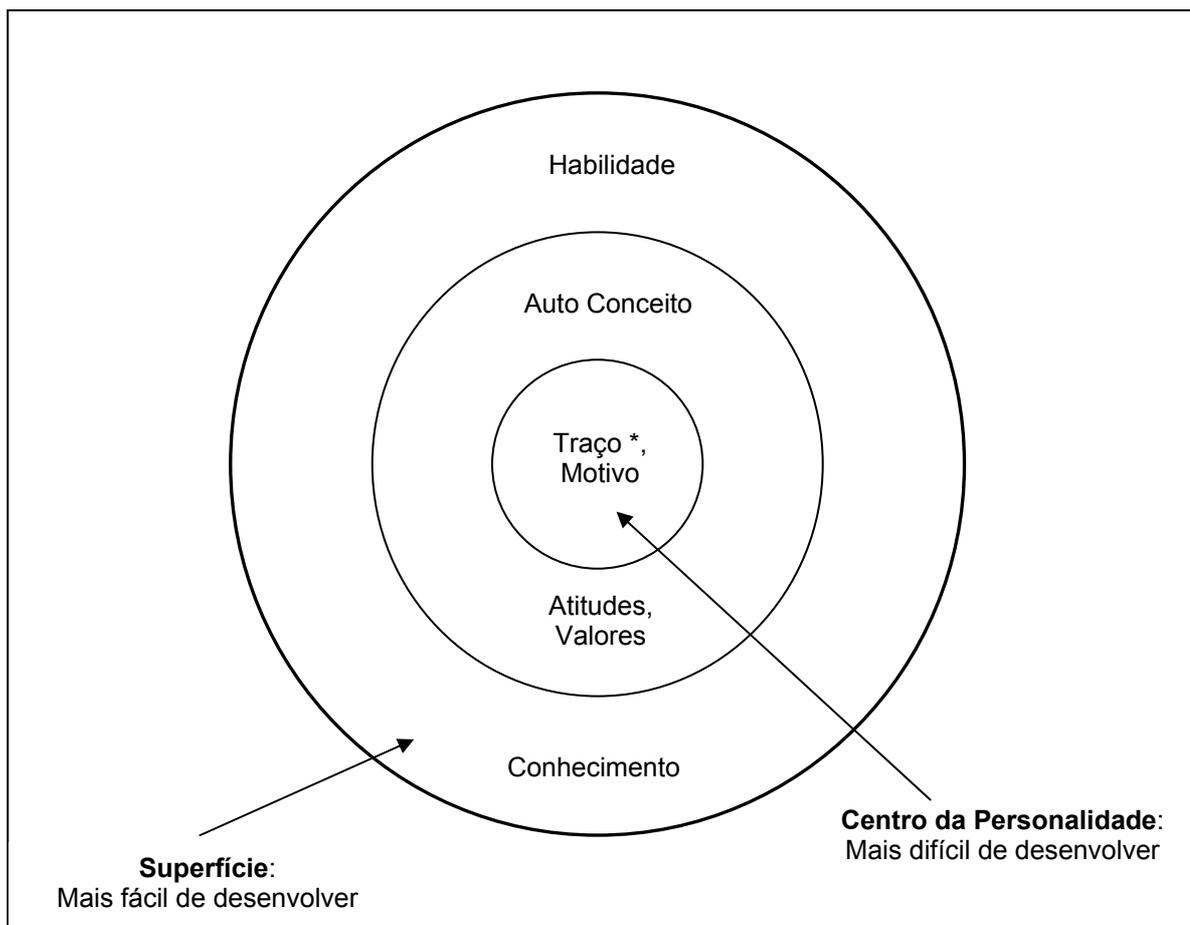


Figura 4: Competências centrais e superficiais.

Fonte: Spencer e Spencer, 1993, p. 11.

* Traços originais e de temperamento, na nomenclatura de Cattell (ver anexo D).

Competências de autoconceito se situam em um nível intermediário. Atitudes e valores como autoconfiança (ver-se a si mesmo como um “gerente” e vez de um “operário qualificado”) pode ser mudado através de treinamento, psicoterapia, e /ou através de experiências positivas focadas no seu desenvolvimento, contudo com mais tempo e dificuldade que os conhecimentos e habilidades.

Se as competências podem prever comportamentos, podem prever as reações que um empreendedor terá no turbulento ambiente dos negócios. A relação causa –

efeito entre as competências, comportamentos e resultados pode ser explicada pelo fluxo apresentado na figura 5.

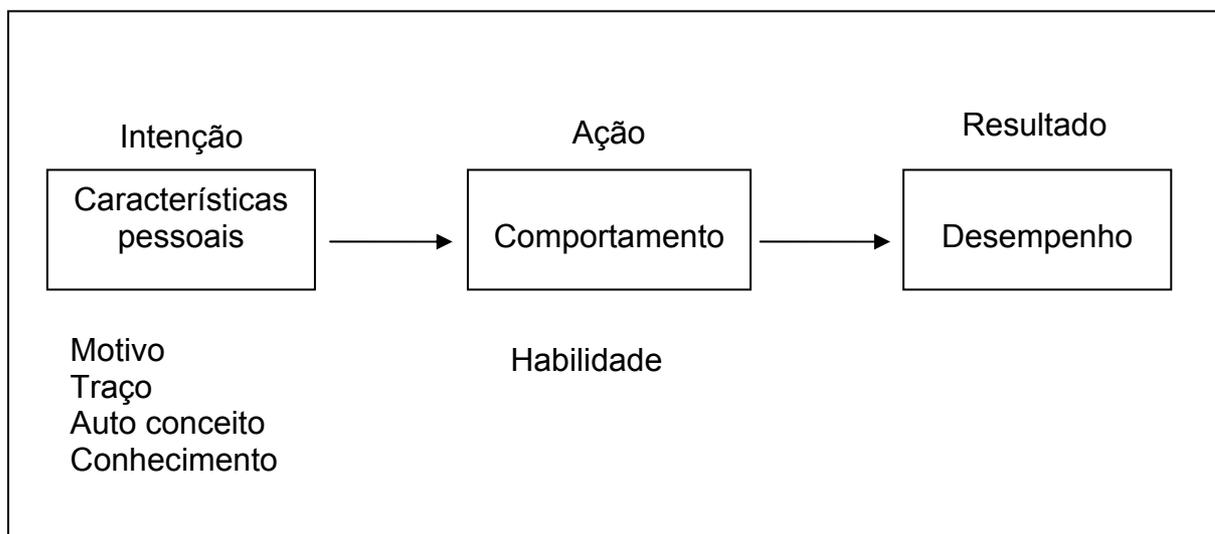


Figura 5: Relação causa / efeito entre competências e resultados.

Fonte: Spencer e Spencer, 1993, p. 13.

Na figura 6 tem-se um exemplo apresentado por Spencer e Spencer sobre a relação causa / efeito da presença de alta motivação por realização (motivo), comportamentos gerados por esse motivo e resultados para a empresa:

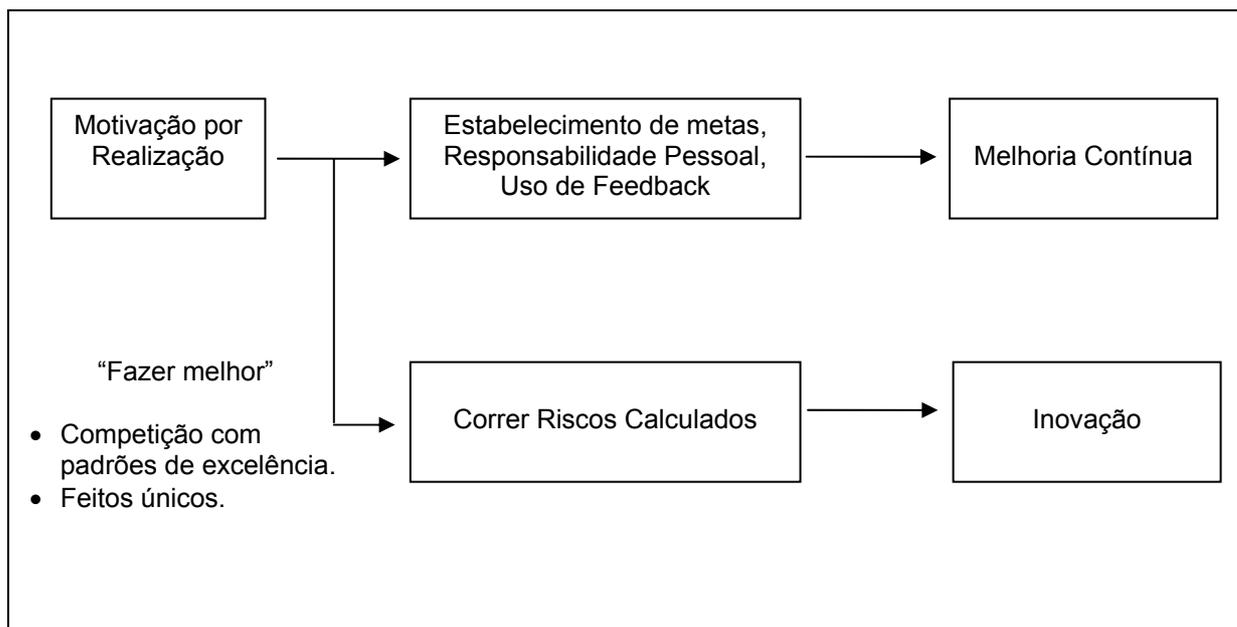


Figura 6: Motivação por realização e resultados na empresa.

Fonte: Spencer e Spencer, 1993, p. 13.

3.2 – Competências dos empreendedores.

Existem vários modelos de competências dos empreendedores. No quadro 7 é reproduzido o quadro apresentado por Dolabela (1999), no qual são relacionadas as “atividades, características, competências e aprendizagens necessárias para que o empreendedor possa atingir seus objetivos”.

Atividades	Características	Competências	Aprendizagens
Descoberta de oportunidades.	Faro, intuição.	Pragmatismo, bom senso, capacidade de reconhecer o que é útil e dá resultados.	Análise setorial. Conhecer as características do setor, os clientes e o concorrente líder.
Concepção de visões.	Imaginação, independência, paixão.	Concepção, pensamento sistemático.	Avaliação de todos os recursos necessários e dos respectivos custos.
Tomada de decisões.	Julgamento, prudência.	Visão.	Obter informações, saber minimizar o risco.
Realização de visões.	Diligência (saber “se virar”), constância (tenacidade).	Ação.	Saber obter informações para realizar ajustes contínuos, retroalimentação.
Utilização de equipamentos (principalmente de tecnologia de informação).	Destreza.	Polivalência (no começo, o empreendedor faz de tudo).	Técnica.
Compras.	Acuidade.	Negociação. Saber conter-se nos próprios limites, conhecer profundamente o tema e ter flexibilidade para que todos ganhem.	Diagnóstico do setor. Pesquisa de compras.
Projeto e colocação do produto/serviço no mercado.	Diferenciação, originalidade.	Coordenação de múltiplas atividades: hábitos de consumo dos clientes, publicidade, promoção.	Marketing, gestão.
Vendas.	Flexibilidade para ajustar-se aos clientes e circunstâncias, buscar <i>feedback</i> .	Adaptação às pessoas e circunstâncias.	Conhecimento do cliente.

Quadro 7: O trabalho do empreendedor e seus requisitos.

Atividades	Características	Competências	Aprendizagens
Formação de equipes e conselheiros.	Ser previdente, projeção em longo prazo.	Saber construir redes de relações internas e externas.	Gestão de recursos humanos, saber compartilhar.
Delegação de tarefas.	Comunicação, capacidade de aprender.	Delegação. Saber dizer o que deve ser feito e por quem; saber acompanhar, obter informações.	Gestão de operações.

Quadro 7: O trabalho do empreendedor e seus requisitos. Continuação.

Fonte: Dolabela, 1999, p. 72 - 73.

Apesar de apontar algumas competências dos empreendedores de sucesso, Dolabela não faz referência nem à fonte nem ao método utilizado para chegar a essas competências.

Um modelo mais apurado é apresentado por Spencer e Spencer (1993), a partir de uma pesquisa realizada em países diferentes. Segundo Cooley (1990), uma das críticas realizadas por diversos pesquisadores a alguns estudos realizados sobre características dos empreendedores é a falta de amostras que permitam uma análise intercultural e inter-racial. Em 1983, a Agência Internacional para o Desenvolvimento (USAID) financiou o estudo intercultural²⁹ para identificar “características empreendedoras pessoais”, ou seja, competências capazes de prever a criação e sucesso de negócios em diferentes culturas. O objetivo do estudo era multiplicar e estender a aplicação dos últimos estudos sobre motivação por

²⁹ Projeto número 9365314.

realização usando a metodologia de mensuração de competências desenvolvida por Lyle Spencer e David McClelland.

Utilizando a ferramenta “Entrevista de Eventos Comportamentais”³⁰, a qual foi desenvolvida a partir da técnica de incidentes críticos de John Flanagan, foi escolhida uma amostra de empreendedores exitosos e menos exitosos em três países em desenvolvimento na América Latina (Equador), África (Malawi) e Ásia (Índia). As amostras foram formadas a partir das indicações de várias fontes de informação, incluindo bancos, câmeras de comércio, ministros de indústria e comércio, organizações comerciais e outras entidades no estilo, dentro de cada país.

Os pesquisadores entrevistaram 12 empreendedores com “desempenho superior” e 12 com “desempenho médio” nas áreas de indústria, comércio e serviços, perfazendo um total de 72 empreendedores em cada país e 216 no total. Cada empreendedor deveria ser o proprietário ou sócio no negócio, envolvido diretamente no início do negócio (fundação), e estar participando do mesmo nos últimos 3 anos. A partir da análise das entrevistas foi desenvolvido o modelo de competências para empreendedores apresentado no quadro 8.

³⁰ Esta ferramenta será descrita no capítulo 5.

I. REALIZAÇÃO

1. *Iniciativa*

- a. Faz as coisas antes de solicitado ou antes de forçado pelas circunstâncias.
- b. Age para expandir seu negócio a novas áreas, produtos ou serviços.

2. *Vê e aproveita oportunidades*

- a. Vê e aproveita novas oportunidades de negócios.
- b. Aproveita oportunidades incomuns para obter financiamento, terreno, local de trabalho ou assistência.

3. *Persistência*

- a. Age repetidamente ou muda de estratégia para superar um obstáculo.
- b. Age frente a um obstáculo significativo.

4. *Busca de Informações*

- a. Dedicar-se pessoalmente a pesquisar como fornecer um produto ou serviço.
- b. Consulta especialistas para obter assessoria técnica ou empresarial.
- c. Procura informações ou faz perguntas para esclarecer as necessidades de um fornecedor.
- d. Assume pessoalmente pesquisas de mercado, análises de mercado ou pesquisas.
- e. Usa contatos ou redes de informação para obter informação útil.

5. *Interesse pela Alta Qualidade do Trabalho.*

- a. Manifesta o desejo de produzir ou vender um produto ou serviço de maior qualidade ou de qualidade superior.
- b. Compara seu próprio trabalho ou o trabalho de sua empresa como sendo melhor que o de outros.

6. *Comprometimento com Contratos de Trabalho.*

- a. Faz um sacrifício pessoal ou despende um esforço extraordinário para completar um trabalho.
- b. Aceita total responsabilidade pelos problemas na conclusão de um trabalho para os clientes.
- c. Colabora com os empregados ou se coloca no lugar deles para completar um trabalho.
- d. Expressa interesse em satisfazer o cliente.

7. *Orientação para a Eficiência.*

- a. Procura ou encontra maneiras de fazer as coisas mais rápido ou com um custo menor.
- b. Usa informação ou ferramentas de gestão para aumentar a eficiência.
- c. Expressa preocupação pela relação custo / benefício ou sobre alguma melhoria, mudança ou ação em curso.

QUADRO 8: Modelo genérico de competências do empreendedor.

II. PENSAMENTO E RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS

8. Planejamento Sistemático.

- a. Planeja dividindo uma tarefa de grande porte em subtarefas.
- b. Desenvolve planos que prevêm obstáculos.
- c. Avalia alternativas.
- d. Usa uma abordagem lógica e sistemática para as atividades.

9. Solução de problemas.

- a. Muda para uma estratégia alternativa para alcançar uma meta.
- b. Gera novas idéias ou soluções inovadoras.

III. MATUREZA PESSOAL

10. Autoconfiança.

- a. Expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa ou enfrentar um desafio.
- b. Mantém sua opinião frente à oposição ou falta inicial de sucesso.
- c. Faz alguma coisa que ele considera arriscado.

11. Perícia (Expertise).

- a. Tem experiência na mesma área de negócios.
- b. Possui forte perícia técnica na área de negócios.
- c. Tinha experiência em finanças antes de começar o negócio.
- d. Tinha experiência em contabilidade antes de começar o negócio.
- e. Tinha experiência em produção antes de começar o negócio.
- f. Tinha experiência em marketing / vendas antes de começar o negócio.
- g. Tinha experiência em outras áreas de negócio relevantes antes de começar o negócio.

12. Reconhece suas próprias limitações.

- a. Declara explicitamente uma limitação pessoal.
- b. Envolve-se em atividades para melhorar suas próprias habilidades.
- c. Manifesta aprendizado a partir de um erro passado.

IV. INFLUÊNCIA

13. Persuasão.

- a. Convence os outros a comprar seu produto ou serviço.
- b. Convence os outros a fornecer financiamento.
- c. Convence os outros a fazer coisas que ele quer que outras pessoas façam.
- d. Manifesta sua própria competência, credibilidade ou outras qualidades pessoais ou da empresa.
- e. Manifesta forte confiança nos produtos ou serviços da sua própria empresa.

14. Uso de estratégias de influência.

- a. Age para desenvolver contatos de negócios.
- b. Usa pessoas influentes como agentes para atingir seus próprios objetivos.
- c. Limita, seletivamente, as informações que dá a outros.
- d. Usa estratégias para influenciar ou persuadir os outros.

V. DIREÇÃO E CONTROLE

16. Assertividade.

- a. Confronta problemas com os outros diretamente.
- b. Diz aos outros o que eles têm que fazer.
- c. Repreende ou disciplina aqueles que falham no desempenho esperado.

17. Monitoramento.

- a. Desenvolve ou usa procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado ou para que atenda padrões de qualidade.
- b. Supervisiona pessoalmente todos os aspectos de um projeto.

VI. ORIENTAÇÃO PARA OS OUTROS.

18. Credibilidade, Integridade e Sinceridade.

- a. Enfatiza sua própria honestidade aos outros (por exemplo, em vendas).
- b. Age para assegurar honestidade ou justiça ao tratar com outras pessoas.
- c. Acompanha o resultado de sanções ou punições (a empregados, fornecedores).
- d. Diz ao cliente se ele não pode fazer alguma coisa (por exemplo, completar uma tarefa) mesmo que isso signifique a perda de um negócio.

19. Preocupação com o bem-estar dos empregados.

- a. Age para melhorar o bem-estar dos empregados.
- b. Realiza ações positivas em resposta às preocupações pessoais dos empregados.
- c. Expressa preocupação com o bem-estar dos empregados.

20. Reconhecimento da Importância de Relacionamentos Comerciais.

- a. Reconhece as relações interpessoais como um recurso fundamental para os negócios.
- b. Coloca a boa vontade em longo prazo acima do lucro em curto prazo numa relação comercial.
- c. Enfatiza a importância de manter a cordialidade e um comportamento correto o tempo todo com o cliente.
- d. Age para construir relações harmoniosas ou de amizade com o cliente.

21. Providencia Treinamento para os Empregados.

VII. COMPETÊNCIAS ADICIONAIS

22. Formação de capital (apenas em Malawi)

- a. Economiza dinheiro para investir no negócio.
- b. Reinveste o dinheiro no negócio.

22. Preocupa-se com a Imagem dos Produtos e Serviços (apenas no Equador).

- a. Expressa interesse em saber como os outros vêem seus produtos, serviços ou empresa.
- b. Mostra-se atento à divulgação de seu produto ou empresa por parte dos clientes.

QUADRO 8: Modelo genérico de competências do empreendedor. Continuação.

Fonte: Spencer e Spencer (1993, p. 222-224).

Outro modelo de competências, desenvolvido a partir da pesquisa de Spencer, é o apresentado por Cooley (1990, 1991) para ser aplicado no “Seminário para Fundadores de Empresa do Programa EMPRETEC³¹”. Segundo esse autor, durante a fase de pesquisa para a elaboração desse seminário

[...] uma investigação inicial revelou que houve poucas tentativas rigorosas para identificar as CCE's³², particularmente no contexto de países em desenvolvimento. Conseqüentemente, tomou-se a decisão de conceder uma ênfase considerável à pesquisa da McBer³³ como fonte de CCE's para o programa de treinamento. Reconheceu-se também que existiam dificuldades e limitações inerentes envolvidas na pesquisa conduzida pela McBer. Por conseguinte, decidiu-se incluir CCE's identificadas pela pesquisa da McBer somente quando estas mesmas CCE's haviam sido identificadas independentemente por outros autores, bem como conservar a opção de incluir CCE's por provas suficientes, ainda que essas CCE's não figurassem nos resultados da McBer.(COOLEY, 1990, p. 74)

À lista de 20 características básicas de Spencer (McBer Co.) foram adicionadas três características – estabelecimento de metas, risco moderado e independência – as quais, segundo Cooley, “havam recebido uma validação substancial em estudos anteriores”. As 23 características escolhidas dessa maneira a partir da lista inicial foram as seguintes:

³¹ Programa das Nações Unidas (atualmente gerenciado pelo UNCTAD) com o objetivo de melhorar o desempenho de empreendedores a partir de capacitação e estruturação de redes de apoio tecnológico, gerencial, comercial e creditício.

³² CCE's: Características do Comportamento Empreendedor.

³³ McBer: empresa de consultoria pertencente a Lyle Spencer, dentre outros. Cooley refere-se aqui ao modelo de competências de Spencer já comentado neste trabalho.

- iniciativa;
- busca de oportunidades;
- persistência;
- busca de informações;
- preocupação com a alta qualidade do trabalho;
- compromisso com o contrato de trabalho;
- orientação pela eficiência;
- planejamento sistemático;
- resolução de problemas;
- autoconfiança;
- perícia;
- reconhecimento das próprias limitações;
- persuasão;
- uso de estratégias de influência;
- decisão (assertividade);
- monitoramento;
- credibilidade, honestidade e sinceridade;
- preocupação com o bem-estar dos empregados;
- treinamento dado aos empregados;
- reconhecer a importância de relações empresariais;
- estabelecimento de metas;
- tomada de risco moderado e
- independência.

Essa lista foi consolidada para 10 em razão da combinação de certas CCE's e eliminação de outras, sendo que a eliminação só ocorria quando “não parecia haver algum meio plausível de trabalhá-las durante um programa de treinamento comportamental relativamente curto” (COOLEY, 1990, p. 75). As CCE's combinadas ou eliminadas foram as seguintes:

- reconhecer as próprias limitações (incluído como parte da autoconfiança);
- perícia (eliminada);
- monitoramento (incluído como parte do planejamento sistemático);
- credibilidade, honestidade e sinceridade (eliminada);
- preocupação com o bem-estar dos empregados (eliminada);
- reconhecimento da importância das relações empresariais (incluído como parte das estratégias de influência) e
- independência (combinado com autoconfiança).

Essas mudanças resultaram na lista final de CCE's (ou competências) e “indicadores comportamentais” apresentada abaixo:

Busca de Oportunidades e Iniciativa

- Age para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços.
- Aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio novo, obter financiamento, equipamentos, terrenos, local de trabalho ou assistência.
- Faz as coisas antes de solicitado ou antes de forçado pelas circunstâncias.

Persistência

- Age diante de um obstáculo significativo.
- Age repetidamente ou muda para uma estratégia alternativa a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo.
- Faz um sacrifício pessoal ou despende um esforço extraordinário para completar uma tarefa.

Comprometimento

- Junta-se aos empregados ou coloca-se no lugar deles, se necessário, para terminar um trabalho.
- Assume responsabilidade pessoal pelo desempenho ao atingimento de metas e objetivos.
- Esmera-se em manter os clientes satisfeitos e coloca em primeiro lugar a boa vontade em longo prazo acima do lucro em curto prazo.

Exigência de qualidade e Eficiência

- Age de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência.
- Encontra maneiras de fazer as coisas de uma forma melhor, mais rápida e/ou mais barata.

- Desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados.

Correr riscos calculados

- Avalia alternativas e calcula riscos deliberadamente.
- Age para reduzir os riscos ou controlar os resultados.
- Coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados.

Estabelecimento de metas

- Estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal;
- Define objetivos de longo prazo, claros e específicos.
- Estabelece metas de curto prazo mensuráveis.

Busca de informações

- Dedicar-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes.
- Investiga pessoalmente como fabricar um produto ou como fornecer um serviço.
- Consulta especialistas para obter assessoria técnica ou comercial.

Planejamento e Monitoramento Sistemáticos

- Planeja dividindo tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos.
- Revisa os planos feitos, baseando-se em informações sobre o desempenho real e em novas circunstâncias.
- Mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões.

Persuasão e Rede de Contatos

- Utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros.
- Utiliza pessoas chave como agentes para atingir seus próprios objetivos.
- Age para desenvolver e manter relações comerciais.

Independência e Autoconfiança

- Busca autonomia em relação a normas e controles de outros.
- Mantém seu ponto de vista mesmo diante da oposição ou de resultados desanimadores.
- Expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.

Essa lista de 10 CCE's e 30 definições operacionais de comportamentos será o modelo base utilizado, neste trabalho, para estudar a correlação entre “competências dos empreendedores” e tipos psicológicos junguianos.

3.3 - Conclusões

Vários autores definiram os empreendedores a partir de seus traços, como pode observar-se no capítulo 2, sendo que o enfoque da Teoria dos Traços de Personalidade teve um grande destaque nas pesquisas sobre empreendedores pelo menos até a década de 1980, coincidindo com o período em que a escola behaviorista exerceu sua hegemonia na área do estudo do empreendedorismo.

Uma revisão da literatura disponível permite afirmar que:

1. Os empreendedores não podem ser diferenciados das demais pessoas por traços constitucionais, já que não há estudos que comprovem de forma consistente que o empreendedorismo tenha uma origem genética.
2. Fatores ambientais como cultura, ambiente familiar e a educação, dentre outros, seriam os responsáveis pela formação de “traços empreendedores”, já que esses seriam **traços moldados pelo ambiente**, segundo a nomenclatura de Cattell. Partindo-se dessa premissa, pode-se afirmar que a experiência e a

aprendizagem (ou seja, o currículo do empreendedor) devam ser consideradas em estudos sobre características dos empreendedores.

3. Partindo-se da definição de Cattell de que traços são “tendências de reação relativamente permanentes”, o estudo dos traços dos empreendedores pode ser útil para identificar quais traços resultariam em comportamentos com resultados positivos na condução de negócios. Essa relação “causa-efeito” ou “comportamento - sucesso profissional” levou McClelland e Spencer e Spencer ao desenvolvimento de “modelos de competências”, dentre eles um modelo de competências dos empreendedores, revisado posteriormente por Cooley, que é utilizado em programas de capacitação de empreendedores por algumas instituições como o PNUD e o SEBRAE.

Cabe destacar aqui que, apesar desse estudo estar focado no modelo de competências para empreendedores, existem outros modelos de competências (como por exemplo, para diplomatas, vendedores, e trabalhadores de serviços sociais). Nesse sentido, o modelo de competências parece ter uma área de justaposição com a teoria dos tipos psicológicos de Jung, a qual também encontra aplicação prática na orientação de escolha profissional e previsão do desempenho no trabalho (ou na condução de negócios).

Contudo, antes de ser estudada essa relação faz-se necessária a compreensão da teoria dos tipos psicológicos de Carl Jung, a qual será apresentada no próximo capítulo.

CAPÍTULO 4 - TIPOS PSICOLÓGICOS JUNGUIANOS

A idéia de classificar as pessoas é tão antiga quanto a própria humanidade. Há muito tempo foi percebido que se por um lado nem todas as pessoas agem do mesmo modo, por outro algumas agem de modo similar a outras. Partindo-se dessa constatação criaram-se desde a antiguidade vários sistemas de tipologia, com o objetivo de classificar atitudes pessoais e explicar as diferenças entre as pessoas, os quais partiram da observação direta e se estruturaram em representações simbólicas mágico/religiosas e filosóficas. Zacharias (1995) cita como exemplo o sistema religioso loruba e seu sistema de deuses ou Orixás. Segundo esse sistema, cada pessoa é filho de um Orixá e apresenta características da personalidade do mesmo. Esse autor cita outros exemplos nesse sentido:

- Horóscopo chinês: introduzido pelo imperador Huang Ti por volta de 2637 a.C., dividido em ciclos de doze anos, cada ano representado por um animal. Todas as pessoas receberiam uma grande influência do animal regente do ano de seu nascimento, a qual formaria ou moldaria traços de comportamento.
- Astrologia: esse sistema teria surgido na Mesopotâmia e postula que a matéria é constituída de quatro elementos (terra, água, ar e fogo), sendo que cada elemento compartilha três signos do Zodíaco (cinturão de constelações). Assim, Gêmeos, Libra e Aquário estariam relacionados ao elemento Ar, Áries, Leão e Sagitário ao elemento Fogo, Câncer, Escorpião e Peixes à Água, e

Virgem, Touro e Capricórnio a Terra. De acordo com esse sistema as pessoas que nascem sob a influência desses signos são influenciadas pelas características próprias dos mesmos.

Uma classificação quaternária também foi feita em 590 a.C. pelo profeta Ezequiel³⁴, o qual via a humanidade corporificada em "quatro criaturas viventes" cada uma com "quatro faces" - a de um leão, de um boi, de um homem e de uma águia - uma visão repetida por volta de 96 d.C. na Revelação de São João.

A antiga medicina grega desenvolveu uma tipologia fisiológica que também propunha uma divisão das pessoas em quatro grupos, baseada nas secreções do corpo. Hipócrates, por volta de 370 a.C., propôs que o nosso temperamento é determinado pelo equilíbrio dos nossos quatro fluidos corpóreos essenciais: se predominar o nosso sangue, somos "alegres" de temperamento; se a nossa bile negra predomina, somos "sombrios" de temperamento; se predominar a nossa bile amarela, somos "entusiásticos" de temperamento; e se a nossa fleuma predomina, somos "calmos" de temperamento. Por volta de 190 d.C., Galeno tratou de enriquecer os estudos de Hipócrates e deu aos quatro temperamentos os nomes de "Sanguíneo", "Melancólico", "Colérico" e "Fleumático".

Segundo Zacharias (1995, p. 67) "no espaço que separa o período grego e o século XIX, outros sistemas de classificação tipológica surgiram com base em superstições e estereótipos sociais", dentre eles a quiromancia, que propunha o exame da

³⁴ Fonte: <http://sites.mpc.com.br/negreiros/temp.htm>

personalidade pelo exame das linhas das mãos, a fisionomia, que tratava de definir o temperamento através da configuração e das expressões faciais das pessoas.

Lorenzini (1961, *apud* Zacharias, 1995) propõe uma classificação das teorias modernas em três tipos:

1. Classificação dos tipos somáticos, em que o princípio orientador é a diferença da estrutura do corpo. Como exemplo dessa classificação é citada a Escola Constitucionalista Italiana, que divide os tipos em magaloplâcnico (gordo e baixo), normoplâcnico (atlético) e microsplâcnico (alto e magro).
2. Classificação dos tipos somato-psíquicos, em que o princípio orientador é a estrutura somática (corporal) em interação com estruturas psíquicas. Como exemplo dessa tipologia podem-se citar como uma das primeiras tentativas de relacionar corpo e mente a frenologia, criada pelo médico alemão Franz Joseph Gall (1758-1828), o qual estudou as saliências e a forma da superfície craniana para identificar traços de personalidade. Influenciado pelos estudos de Gall, Cesare Lombroso (1835-1909) criou posteriormente a Antropologia Criminal, na qual se acreditava que o criminoso nato possuía um tipo físico e psíquico especial, o qual poderia ser identificado pelo formato da caixa craniana. Posteriormente Sheldon (1942) propôs uma classificação em três tipos corporais: Endomórfico, Mesomórfico, e Ectomórfico, correspondendo respectivamente aos temperamentos viscerotônico, somatotônico e cerebrotônico. As características desses tipos são apresentadas no quadro 9.

1º Tipo

Físico: Endomorfia: predomínio de formas arredondadas e macias, além de um maior desenvolvimento das vísceras digestivas.

Psíquico: Viscerotonia: gosto pelo conforto físico, prazer em comer, sociabilidade, tendência ao romantismo e ao melodrama.

2º Tipo

Físico: Mesomorfia: predomínio do tecido ósseo, muscular e conectivo. Apresenta corpo pesado, firme e retangular.

Psíquico: Somatotonia: tende à imposição e à coerção, gosta de atividades enérgicas, do poder e de correr riscos. Apresenta muita coragem física.

3º Tipo

Físico: Ectomorfia: predominam formas lineares e frágeis, possui maior exposição sensorial, maior sistema nervoso e maior cérebro em proporção ao corpo.

Psíquico: Cerebrotonia: tende ao retraimento e ao isolamento, inibido e tímido, prefere atividades intelectuais.

QUADRO 9: Características dos tipos propostos por Sheldon.

Fonte: Anastasi (1974), *apud* Zacharias, 1995, p. 71.

A terceira classificação das teorias modernas proposta por Lorenzini é a “Classificação dos Tipos Psíquicos”, na qual o princípio orientador é a diferença entre estruturas especificamente psíquicas. Como exemplos deste tipo de classificação tem-se a tipologia desenvolvida por JUNG e mais recentemente a proposta por Keirse (1978).

Considerando que este trabalho tem como objeto o estudo da relação do modelo de competências empreendedoras e os tipos psicológicos junguianos, parece oportuno centrar o foco no pensamento de Jung, deixando a análise das tipologias psíquicas

propostas pelos diferentes pesquisadores para outros estudos de cunho comparativo.

4.1 - A tipologia junguiana

Carl Gustav Jung nasceu em 1875, na Suíça e estudou medicina na universidade de Basel, onde se especializou em psiquiatria. Inicialmente dedicou-se ao estudo da esquizofrenia e, paralelamente, ao estudo do teste de associações de palavras de Francis Galton (desenvolvido em 1880), o qual consiste em uma série de palavras sem relação aparente entre si, às quais a pessoa deve responder com a primeira palavra que lhe vier à cabeça.

Jung já era um profissional conceituado quando conheceu Freud em 1907. Tornaram-se amigos íntimos até a ruptura intelectual ocorrida em 1911. Segundo Schultz e Schultz (2002) “Sigmund Freud designou Carl Jung como seu herdeiro espiritual, mas este desenvolveu uma teoria da personalidade que diferia drasticamente da psicanálise ortodoxa, criando uma nova e elaborada explicação da natureza humana diferente de qualquer outra, que ele chamou de **psicologia analítica**.”(p. 88).

Um dos primeiros pontos nos quais Jung discordou de Freud foi quanto à natureza da libido. Ele não concordava que a libido era basicamente uma energia sexual,

como propunha Freud, mas sim uma energia de vida ampla e diferenciada. Sobre essa questão escreveu

O leitor deve ter percebido, pelo que ficou dito até agora, que eu utilizo o conceito da *libido* introduzido por Freud (e que se adapta muito bem à prática), num sentido muito mais amplo do que o seu. Libido significa energia psíquica, para mim, ou o mesmo que intensidade energética de conteúdos psíquicos. Freud identifica a libido com o Eros, concordando com seu pressuposto teórico, e quer vê-la distinta de uma energia psíquica geral. (JUNG, 1981, p. 45)

O rompimento com Freud representou um período doloroso para Jung tanto no nível pessoal como no social, pois muitos amigos e conhecidos da sociedade psicanalítica se afastaram dele. Apesar disto, Jung pareceu compreender que além das complicações pessoais existentes entre ele e Freud, havia uma dimensão científica a ser levada em conta. Percebeu através da análise de estudos anteriores feitos por outros pesquisadores sobre a alma/mente humana que cada filósofo ou pesquisador chegou a determinadas conclusões muito influenciado pela sua própria maneira de ver o mundo.

Jung considerou, também, as diferenças de opinião de outro pesquisador que também havia trabalhado com Freud, Alfred Adler, o qual foi bastante influenciado por Darwin e acreditava que a luta pela superioridade era baseada na premissa de que a adaptação ao meio é o aspecto mais fundamental da vida:

Se a luta não fosse inata ao organismo, nem uma forma de vida poderia preservar-se. O objetivo de dominar o ambiente de forma superior, pode ser chamado de luta pela perfeição, conseqüentemente também caracteriza o desenvolvimento do homem. (ADLER, 1956, p. 104)

Adler achava que sentimentos de inferioridade estavam sempre presentes como força motivadora no comportamento, seriam a fonte de toda a luta humana, e o crescimento individual seria o resultado da tentativa de superar inferioridades reais

ou imaginárias. A compensação por esse sentimento seria um impulso para obter poder sobre os objetos (pessoas e coisas externas ao indivíduo).

Enquanto para Freud o comportamento humano era determinado pelo passado e pelas pulsões do mundo interior, Adler via a motivação em termos de expectativas para o futuro e para a conquista de uma superioridade sobre o mundo externo.

Jung reconheceu verdades na teoria de Adler, na de Freud, bem como nas suas próprias intuições científicas. No livro “Psicologia do Inconsciente” (Jung, 1981) aplicou as teorias de Freud e Adler a um caso concreto de neurose para compreender e interpretar os seus sintomas. Apesar das duas teorias serem divergentes, não eram excludentes, pois cada pesquisador estaria vendo apenas um aspecto do paciente. Sobre isto Jung escreveu:

Como ambas as teorias são amplamente certas e, ao que parece, explicam a matéria, é óbvio que a neurose deve ter dois aspectos contraditórios, um dos quais é apreendido pela teoria de Freud e o outro, pela de Adler. Como é que um cientista só vê um lado e o outro só o outro? Por que cada um pensa que sua posição é a única válida? Provavelmente porque ambos vêem na neurose antes de tudo aquilo que corresponde a sua característica pessoal. É pouco provável que os casos de neurose que Adler chegou a analisar tenham sido inteiramente diversos dos que Freud conhecia. É lógico que ambos tenham partido de um mesmo material de experiência. Mas, como a peculiaridade de cada um faz enxergar as coisas de maneira diferente, desenvolvem opiniões e teorias totalmente diversas. Adler vê como um sujeito que se sente inferior e derrotado procura aceder a uma superioridade ilusória, mediante “protestos”, “manobras” e outras estratégias adequadas, indiscriminadamente, contra pais, educadores, superiores, autoridades, situações, instituições ou seja lá o que for. Até a sexualidade figura entre os estratégias. Esta concepção está baseada numa *supervalorização do sujeito*, em face do qual as características e a significação do objeto desaparecem por completo. [...] Freud vê seu paciente constantemente *na dependência de e relacionado com objetos importantes*. [...] Para Freud, os objetos são de extrema importância e têm a quase exclusividade da *força determinante*, ao passo que o sujeito se torna surpreendentemente insignificante [...] Essa disparidade não pode ser outra coisa senão uma *diferença de temperamento*, uma oposição entre dois tipos de espírito humano, num dos quais o efeito determinante provém preponderantemente do sujeito e no outro, do objeto [...] Observando o dilema eu me pergunto: será que existem pelo menos dois tipos diferentes de pessoas, um dos quais se interessa mais pelo objeto e o outro por si mesmo? (JUNG, 1981a, pp. 33-35)

Movido por esse questionamento, Jung voltou sua atenção para a filosofia e a literatura e encontrou nesses campos de pensamento o mesmo conflito que havia observado entre Freud e Adler.

Na introdução da obra “Tipos Psicológicos”, Jung afirma:

Quando observamos o desenrolar de uma vida humana, vemos que o destino de alguns é mais determinado pelos objetos de seu interesse e o de outros mais pelo seu interior, pelo subjetivo. E, como todos nós pendemos mais para este ou aquele lado, estamos naturalmente inclinados a entender tudo sob a ótica de nosso próprio tipo. (JUNG, 1991a, p. 19)

Nessa mesma obra (Capítulo I), Jung aborda o problema dos tipos na história do pensamento humano, e conseqüentemente, nas próprias raízes da psicologia. Começa com uma comparação entre Tertuliano (160 d.C.) e Orígenes (185 d.C.), dois grandes patriarcas da Igreja, considerando o primeiro como sendo um teólogo voltado para o sujeito (“combatia com desconsideração fanática a gnose que era exatamente uma paixão do pensamento e do conhecimento e, com ela, a ciência e a filosofia [...] Apoiou-se, então, no testemunho de seu próprio mundo interior...”³⁵) e o segundo como um teólogo voltado para o objeto (“Sua orientação básica era o objeto; isto se mostrava em sua preocupação escrupulosa por fatos objetivos e suas condições...”³⁶)

Essa dicotomia entre sujeito e objeto perpassa outras áreas além da teologia, também sendo encontrada na literatura. Por exemplo, Jung trata de demonstrar que

³⁵ JUNG, 1991, p. 29.

³⁶ Idem, p. 32.

Schiller³⁷ era um idealista enquanto ressaltava o sujeito e Goethe era realista, pois sua ênfase estava no objeto.

Ao fazer a descrição geral dos tipos psicológicos, Jung define duas atitudes básicas: **Introversão** e **Extroversão**. Pode-se definir por atitude o rumo que toma a energia psíquica, ou seja, onde uma determinada pessoa prefere focar a sua atenção. Sobre essa questão Jung comentou:

O introvertido se comporta abstrativamente, está basicamente sempre preocupado em retirar a libido do objeto como a prevenir-se contra um superpoder do objeto. O extrovertido, ao contrario, comporta-se de modo positivo diante do objeto. Afirma a importância dele na medida em que orienta constantemente sua atitude subjetiva pelo objeto e a ele se reporta (JUNG, 1991a, p. 316).

Em outras palavras, nas pessoas extrovertidas o interesse está voltado para o mundo externo, ou seja, pessoas, fatos e objetos. Elas tendem a “experimentar o mundo antes de compreendê-lo e seu melhor meio de expressão é o discurso. [...] O indivíduo introvertido [...] compreende o mundo antes de experimentá-lo, isto causa certa hesitação quanto à vida. Possui maior facilidade de expressão no campo da escrita e sua vida interior é rica em imagens e impressões” (ZACHARIAS, 1995, p. 104 - 105).

Para Jung, as atitudes de extroversão e introversão não são conscientes e intencionalmente escolhidas, sendo que as crianças já apresentam essas atitudes de forma bem definida nos primeiros anos de vida. Procura esclarecer, não obstante, que ao afirmar isso não está subestimando o papel dos pais na formação da personalidade, mas que suas observações levaram-no a concluir que a preferência

³⁷ Frederic Schiller (1759 – 1805), considerado junto com Goethe uma das grandes figuras da literatura alemã.

por uma das duas atitudes vem de uma disposição inata da criança nos “casos que estão sob condições normais” (JUNG, 1991a, p. 318). Sob condições anormais, nas quais uma atitude é imposta à criança, ocorre uma falsificação do tipo, tornando o indivíduo, na maioria dos casos, neurótico, ocorrendo a cura pelo restabelecimento da sua atitude natural.

É importante destacar que segundo a teoria junguiana uma atitude não exclui a outra. Todos têm capacidade para ambas as atitudes, mas somente uma **predomina** na personalidade, tendendo a direcionar o comportamento e a consciência da pessoa. Contudo, a não predominante continua influente e se torna parte do inconsciente pessoal, podendo afetar o comportamento. Sobre este aspecto comenta Zacharias (1995, p. 88): “as polaridades consciente-inconsciente, “ego-self”, sentimento pensamento, sensação-intuição, introversão-extroversão, dentre outras, formarão a estrutura [da teoria junguiana] da personalidade”.

Para Jung, a “relação do inconsciente com a consciência é compensatória. [...] É de se esperar, pois, que uma compensação psíquica da atitude extrovertida consciente venha a enfatizar bem o momento subjetivo.[...] A atitude do inconsciente, para uma efetiva complementação da atitude extrovertida consciente, apresenta uma espécie de caráter introvertidor.” (JUNG, 1991a, pp. 322 – 323). O oposto ocorreria com a preferência pela atitude introvertida: sendo a atitude consciente voltada para o fator subjetivo, a valorização inconsciente será para o fator objetivo. Assim como na física há o princípio da entropia, que se refere à uniformização de diferenças de energia, ou seja, ao equilíbrio, na personalidade haveria uma tendência ao equilíbrio da energia psíquica. Disfunções nervosas ou físicas podem ocorrer no sentido de

equilibrar a psique, pois obrigam a uma restrição involuntária. Ele dá o seguinte exemplo sobre uma atitude extrovertida exagerada:

Assim, por exemplo, um impressor gráfico, após vinte anos de trabalho assíduo, conseguiu passar de simples empregado a dono de uma empresa respeitável. A empresa se expandia e ele se dedicava cada vez mais, abandonando, inclusive, todos os interesses secundários. Foi sendo engolido e levado à ruína da seguinte forma: para compensar seus interesses exclusivamente empresariais, reviveram inconsciente certas lembranças de sua infância. Naquele tempo, sentia grande prazer em desenhar e pintar. Em vez de aproveitar esta aptidão como atividade secundária contrabalanceadora em sua vida, canalizou-a para sua empresa e começou a fantasiar uma apresentação “artística” de seus produtos. Infelizmente as fantasias se tornaram realidade: começou realmente a produzir segundo seu gosto primitivo e infantil; poucos anos depois sua empresa estava falida. Ele agiu de acordo com um de nossos “ideais culturais”, ou seja, que o homem empreendedor deve concentrar tudo no fim a ser alcançado. Mas foi longe demais e sucumbiu ao poder das pretensões subjetivas infantis³⁸. (JUNG, 1991a, pp. 322 – 324).

Portanto, uma atitude extrovertida normal não significa que a pessoa se comporte o tempo todo segundo o esquema extrovertido (com o foco no objeto), assim como uma atitude introvertida normal não significa que a pessoa direcione o tempo todo a sua atenção para os fatores subjetivos (o “eu”). No quadro 10 é apresentada a uma comparação entre as duas atitudes, segundo Myers e Myers.

³⁸ Nessa passagem poder-se-ia encontrar uma explicação, segundo a teoria junguiana, para comportamentos “patológicos” observados na condução de algumas empresas por parte de seus fundadores.

EXTROVERSÃO

- Os que pensam depois. Não conseguem entender a vida a não ser depois de vivê-la.
- Atitude relaxada e confiante. Esperam que as águas provem ser rasas e mergulham prontamente em experiências novas e não tentadas.
- Mentis dirigidas para o exterior, o interesse e a atenção seguem os acontecimentos objetivos, primeiramente aqueles mais próximos. O seu verdadeiro mundo é, portanto, o mundo exterior das pessoas e coisas.
- O gênio civilizador, as pessoas de ação e conquistas práticas, que seguem do fazer para o pensar e voltam a fazer.
- A conduta em assuntos essenciais é sempre governada por condições objetivas.
- Dedicam-se generosamente às demandas externas e às condições que para eles significam a vida.
- Compreensíveis e acessíveis, freqüentemente sociáveis, muito mais à vontade no mundo das pessoas e das coisas que no mundo das idéias.
- Expansivos e menos passionais, descarregam suas emoções à medida que vão surgindo.
- Uma fraqueza típica é a tendência à superficialidade intelectual, muito forte em tipos extremos.
- A sua saúde e integridade dependem do desenvolvimento razoável da introversão equilibradora.

INTROVERSÃO

- Os que pensam antes. Não conseguem viver a vida a não ser depois de entendê-la.
- Atitude reservada e questionadora. Esperam que as águas provem ser profundas e fazem uma pausa para sondar o novo.
- Mentis dirigidas para dentro, freqüentemente inconscientes do ambiente objetivo, interesse e atenção aumentados pelos eventos internos. O seu verdadeiro mundo é, portanto, o mundo das idéias e da compreensão.
- O gênio cultural, as pessoas de idéias e invenções abstratas, que seguem do pensar para o fazer e voltam a pensar.
- A conduta em assuntos essenciais é sempre governada por valores subjetivos.
- Defendem-se quanto podem das demandas e condições externas em favor de sua vida interior.
- Sutis e impenetráveis, freqüentemente taciturnos e tímidos, muito mais à vontade no mundo das idéias que no mundo das pessoas e coisas.
- Intensos e passionais, reprimem suas emoções e as guardam com cuidado como altamente explosivas.
- Uma fraqueza típica é a tendência à impraticabilidade, muito forte em tipos extremos.
- A sua saúde e integridade dependem do desenvolvimento razoável da extroversão equilibradora.

QUADRO 10: Diferenças entre pessoas com preferência pela atitude extrovertida ou pela atitude introvertida.

Fonte: Myers e Myers, 1997, pp. 80-81.

Apesar das atitudes “introversão” e “extroversão” permitirem a distinção de dois grupos de indivíduos no sentido psicológico, Jung considerou essa divisão “tão superficial e genérica que não permite mais do que uma distinção igualmente

genérica” (JUNG, 1991a, p. 22). Segundo ele, as pessoas também podem ser distinguidas segundo as suas funções psicológicas básicas:

A psique consciente é uma espécie de aparelho de adaptação ou orientação, constituído de certo número de diferentes funções psíquicas. Como funções básicas podemos elencar a *sensação*, o *pensamento*, o *sentimento* e a *intuição*. Sob o conceito de sensação pretendo abranger todas as percepções através dos órgãos sensoriais; o pensamento é a função do conhecimento intelectual e da formação lógica de conclusões; por sentimento entendo a função que avalia as coisas subjetivamente e por intuição entendo a percepção por vias inconscientes ou a percepção de conteúdos inconscientes. (JUNG, 1991a, p. 477).

Assim, “sensação” e “intuição” seriam as duas maneiras de se receber informação sobre algo; e “pensamento”, “sentimento”, as duas maneiras de se avaliar algo³⁹. A preferência pelas funções independe das atitudes, portanto pode-se ter, por exemplo, pessoas “extrovertidas” com preferência pela “sensação” e outras com preferência pela “intuição”, a mesma coisa acontecendo com as funções “pensamento” e “sentimento”. Como enfatizam Myers e Myers:

Os intuitivos não precisam ser necessariamente introvertidos. As suas possibilidades podem ser exteriores, procuradas no mundo exterior das pessoas e das coisas. Os sensoriais não precisam necessariamente ser extrovertidos. Eles podem apenas ser “diretos ao ponto” no mundo das idéias. (MYERS e MYERS, 1997, p. 83).

Nos quadros 11 e 12 são apresentados os efeitos que as preferências das quatro funções podem ter sobre as pessoas:

³⁹ Mais adiante serão feitas referências às atitudes e às funções usando o sistema de letras desenvolvido por Katharine Briggs e Isabel Myers, seguindo a sua origem no inglês: *Extroversion*, *Introversion*, *iNtuition*, *Sensation*, *Thinking* e *Feeling*.

Sensação (S)	Intuição (N)
<p>Observam a vida, buscando alegria.</p>	<p>Olham a vida com expectativas, ansiando pela inspiração.</p>
<p>São conscientes de cada impressão sensorial e do ambiente externo, são observadores em detrimento da imaginação.</p>	<p>São conscientes da impressão se associada à inspiração do momento, são imaginativos à custa da observação.</p>
<p>Amantes do prazer e consumo, gostam da vida como ela é, com grande capacidade para divertir-se. Em geral estão satisfeitos.</p>	<p>Inventores e promotores, não têm gosto pela vida como ela é. Têm pouca inclinação para viver o momento, sendo inquietos.</p>
<p>Desejam possuir e aproveitar. Observadores são imitadores, desejando ter e fazer o que os outros têm e fazem. São dependentes do ambiente físico.</p>	<p>Desejam oportunidades e possibilidades. Bastante imaginativos, são inventivos e originais. Indiferentes ao que os outros fazem e ao ambiente externo em geral.</p>
<p>Detestam toda e qualquer ocupação que suprima a sensação, relutando em sacrificar sua alegria do momento a ganhos futuros.</p>	<p>Detestam qualquer ocupação que precise ser feita pela concentração ou sensação. Estão dispostos a sacrificar o presente, uma vez que não o apreciam.</p>
<p>Preferem viver o presente à satisfação da realização e do desempenho.</p>	<p>Preferem viver o prazer da realização e do desempenho, prestando pouca atenção ao presente.</p>
<p>Contribuem para o bem comum dando o seu apoio à alegria, ao conforto e à beleza.</p>	<p>Contribuem para o bem comum com sua inventividade, iniciativa e seu poder de inspirada liderança.</p>
<p>Estão sempre correndo o risco de parecer frívolos a não ser que o equilíbrio seja alcançado pelo desenvolvimento do processo de julgamento.</p>	<p>Estão sempre correndo o risco de ser volúveis e ter pouca persistência a não ser que o equilíbrio seja alcançado pelo desenvolvimento do processo de julgamento.</p>

QUADRO 11: Diferenças entre pessoas com preferência pela função sensação ou pela função intuição.

Fonte: Myers e Myers, 1997, p. 90.

Pensamento (T)	Sentimento (F)
<p>Valorizam a lógica mais do que o sentimento.</p> <p>Geralmente impessoais, mais interessados nas coisas que nos relacionamentos.</p> <p>Se forçados a escolher entre verdade e discricção, escolherão a verdade.</p> <p>Mais fortes nas atividades executivas que sociais.</p> <p>Por princípio questionam as conclusões alheias, acreditando estarem provavelmente erradas.</p> <p>Naturalmente concisos e profissionais, aparentam não ser amigáveis e sociáveis sem saber nem pretender isso.</p> <p>Usualmente capazes de organizar os fatos e as idéias em uma seqüência lógica que chegue aos pontos necessários a uma conclusão.</p> <p>Reprimem e desvalorizam o sentimento que é incompatível com o julgamento pensador.</p> <p>Contribuem para o bem-estar da sociedade através da crítica intelectual de seus hábitos, costumes e crenças. Apóiam a pesquisa para expansão do entendimento e do conhecimento humano.</p> <p>São encontrados com mais freqüência entre homens que entre mulheres.</p>	<p>Valorizam o sentimento mais do que a lógica.</p> <p>Geralmente pessoais, mais interessados nos relacionamentos do que nas coisas.</p> <p>Se forçados a escolher entre verdade e discricção, escolherão a discricção.</p> <p>Mais fortes nas habilidades sociais que executivas.</p> <p>Tendem a concordar com os outros, acreditando estar certos.</p> <p>Naturalmente amigáveis, sejam ou não sociáveis, acham difícil ser concisos e profissionais.</p> <p>Acham difícil saber como começar uma declaração ou expor o que querem dizer. Podem portanto divagar e se repetir, com mais detalhes do que o pensador desejaria ou acharia necessário.</p> <p>Reprimem e desvalorizam o pensamento que é ofensivo ao julgamento sentimental.</p> <p>Contribuem para o bem-estar da sociedade com seu apoio leal a boas causas das quais se sintam seguros e às quais possam servir efetivamente.</p> <p>São encontrados com mais freqüência entre mulheres que entre homens.</p>

QUADRO 12: Diferenças entre pessoas com preferência pela função pensamento ou pela função sentimento.

Fonte: Myers e Myers, 1997, p. 95.

Assim como as funções independem das atitudes, também as preferências T- F (pensamento ou sentimento) são inteiramente independentes da preferência S - N (sensação ou intuição). Qualquer tipo de julgamento pode alinhar-se com qualquer tipo de percepção. Assim, ocorrem quatro combinações

ST – sensação mais pensamento

SF – sensação mais sentimento

NF – intuição mais sentimento

NT – intuição mais pensamento

Cada uma dessas combinações produz “um tipo diferente de personalidade, caracterizado por interesses, valores, necessidades, hábitos de pensamentos e traços aparentes que resultam naturalmente delas.” (MYERS e MYERS, 1997, p. 25). No quadro 13 são apresentadas algumas das principais características relacionadas aos tipos de personalidade resultantes das combinações antes descritas.

Outra combinação é a proposta por Hirsch e Kummerow, agrupando as preferências por temperamentos, cada um com características próprias, conforme apresentado no quadro 14.

Sensação mais Pensamento (ST)

Tendem a ser pessoas práticas e factuais, e suas melhores chances de sucesso e satisfação na vida se encontram nos campos que demandam a análise de fatos concretos, como economia, direito, cirurgia, contabilidade, **negócios**, produção e manuseio de máquinas e materiais.

Sensação mais Sentimento (SF)

Estão mais interessadas nas pessoas do que nas coisas. Provavelmente, serão bem-sucedidas e se satisfarão com trabalhos em que o calor pessoal pode ser utilizado com eficiência nas situações imediatas, como pediatria, enfermagem, ensino (especialmente o elementar), trabalhos sociais, vendas e atendimento ao público.

Intuição mais Sentimento (NF)

Freqüentemente têm o dom da palavra e podem comunicar tanto as possibilidades que vêem quanto o valor que agregam a elas. Provavelmente encontrarão maior sucesso e satisfação em trabalhos que demandem mais criatividade para atender às necessidades humanas. Poderão sobressair em ensino (particularmente o segundo grau e o superior), pregação religiosa, propaganda, vendas, assessoria, psicologia clínica, psiquiatria e quase todos os campos da pesquisa.

Intuição mais Pensamento (NT)

Tendem a ser lógicos e engenhosos e são bem-sucedidos na solução de problemas em campos de seu especial interesse, como pesquisa científica, computação eletrônica, matemática, os aspectos mais complexos das finanças ou qualquer tipo de desenvolvimento ou pioneirismo na área técnica.

QUADRO 13: Descrição das personalidades resultantes das combinações de percepção e julgamento

Fonte: Elaborado a partir de Myers e Myers, 1997, p. 26-27.

SJ ou Temperamento Epimetéico	
Estilo de liderança	Tradicionalista, estabilizador, consolidante.
Estilo de trabalho	Trabalha com senso de responsabilidade, lealdade e assiduidade.
Estilo de aprendizado	Aprende passo a passo como preparação para benefícios atuais e futuros.
Contribuição	Produção rápida.
SP ou Temperamento Dionisíaco	
Estilo de liderança	Soluciona problemas, é negociante, bombeiro.
Estilo de trabalho	Trabalha através de ações com sabedoria.
Estilo de aprendizado	Aprende através de envolvimento ativo para atingir as necessidades atuais.
Contribuição	Lida de maneira imediata com o incomum e o inesperado.
NF ou Temperamento Apolíneo	
Estilo de liderança	Catalisador, comunicativo, motivador.
Estilo de trabalho	Trabalha interagindo com as pessoas sobre valores e inspirações.
Estilo de aprendizado	Aprende para conhecimento próprio, de maneira personalizada e criativa.
Contribuição	Algo pessoal ou uma visão especial sobre as possibilidades.
NT ou Temperamento Prometéico	
Estilo de liderança	Visionário, arquiteto de sistemas, construtor.
Estilo de trabalho	Trabalha idéias com criatividade e lógica.
Estilo de aprendizado	Aprende através de um processo pessoal e analítico.
Contribuição	Estratégias e análises.

Quadro 14: Descrição dos quatro tipos de temperamento.

Fonte: Hirsch e Kummerow, 1995, p. 13.

Da mesma maneira que a uma atitude extrovertida consciente corresponde uma atitude introvertida inconsciente e vice-versa, também as quatro funções da psique têm uma relação complementar entre consciente e o inconsciente. Segundo Jung

A experiência mostra que é praticamente impossível, devido às circunstâncias adversas em geral que alguém desenvolva todas as suas funções psicológicas simultaneamente. A exigência social obriga o homem a aplicar-se, antes e acima de tudo, à diferenciação da função com a qual ele está mais bem equipado pela natureza, ou que irá lhe assegurar o maior sucesso social. Muito freqüentemente, de fato como regra geral, um homem se identifica mais ou menos completamente com sua função mais favorecida e, portanto, mais desenvolvida. (JUNG, citado por SHARP, 1993, p. 73).

Assim, desde a infância cada pessoa apoiar-se-ia mais em um processo do que nos outros, por parecer-lhe este mais confiável, e ao ser mais utilizado se torna mais amadurecido e seguro, tornando-se o processo mental central da pessoa, o núcleo da personalidade. A função mais desenvolvida ficaria sob o controle do consciente. Uma segunda função, menos desenvolvida, assume um papel auxiliar da principal, seguido de uma função terciária e por último por uma função que assume o papel de “função inferior”, sendo a menos desenvolvida das quatro. As funções principal e auxiliar não pertencem ao mesmo processo. Portanto, se a função principal for relacionada à percepção (**S**ensação ou **iN**tuição), a função auxiliar recairá sobre uma das duas funções relacionadas ao processo de julgamento (pensamento – **T** – ou sentimento – **F**).

Zacharias (1995) usa diagramas para explicar essa questão, que são apresentados nas figuras 7 e 8.

Quando uma pessoa é equilibrada, os conteúdos da função inferior podem ser percebidos de forma consciente, contudo, quando uma pessoa funciona

unilateralmente em excesso a função principal retira muita energia psíquica da função inferior, a qual para compensar isso se torna primitiva e perturbada, ganha energia e emerge para o consciente de forma “infantil”, trazendo o desequilíbrio e a neurose.

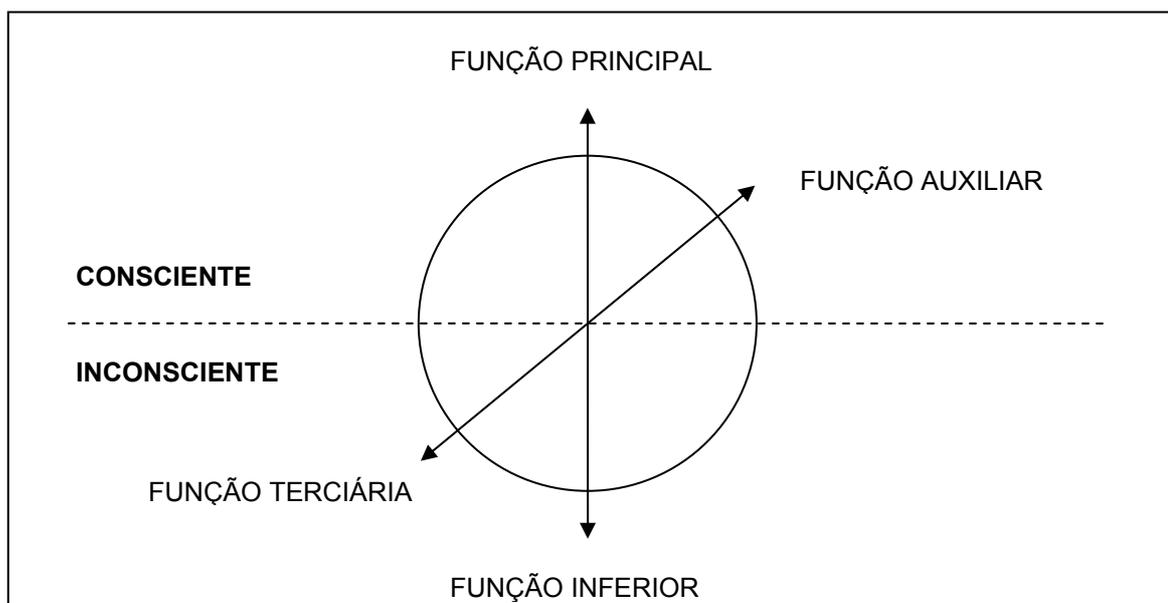


Figura 7: Representação gráfica da relação entre as funções psíquicas.

Fonte: Adaptado de Zacharias, 1995, p. 117.

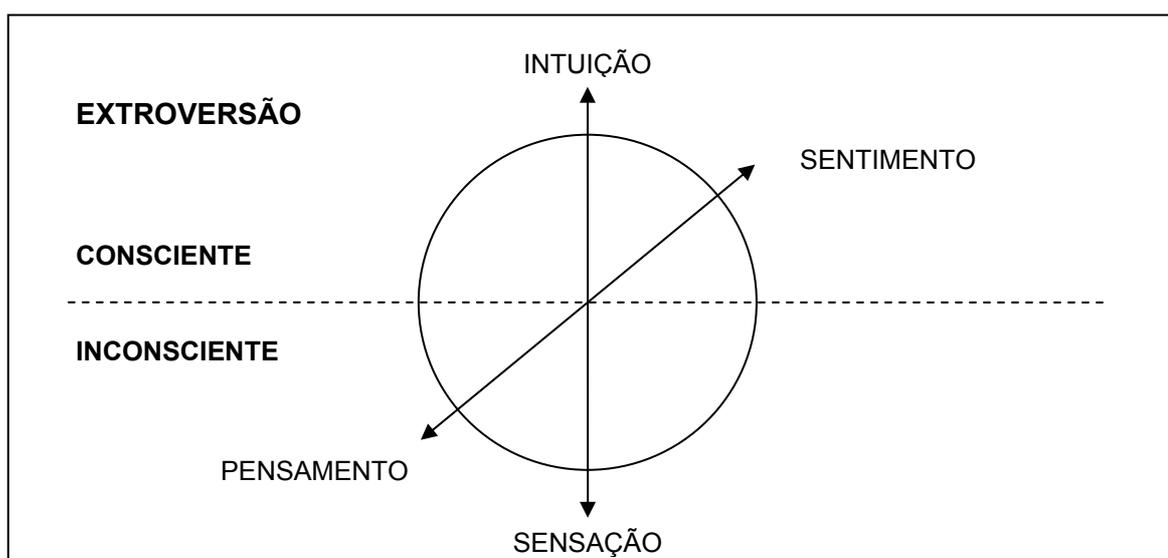


Figura 8: Exemplo da relação entre as funções psíquicas: Intuição Extrovertida com função auxiliar Sentimento.

Fonte: Adaptado de Zacharias, 1995, p. 117

Esse modelo deu origem aos oito tipos descritos originalmente por Jung em seu livro “Tipos Psicológicos”. Posteriormente duas pesquisadoras norte-americanas, Katharine Briggs e Isabel Briggs Myers, adicionaram uma preferência a mais: a escolha entre uma **atitude perceptiva (P)** e uma **atitude julgadora (J)** como forma de viver, como maneira de lidar com o mundo. Sobre essa questão, Isabel Myers escreveu:

“Existe uma oposição fundamental entre as duas atitudes. Para chegar a uma conclusão, as pessoas usam a atitude de julgamento e têm que anular a sua percepção por algum tempo. Todas as evidências estão à tona e tudo o mais é irrelevante e imaterial. Chegou a hora de dar um veredicto. Pelo contrário, na atitude de percepção as pessoas isolam o julgamento. Nem todas as evidências foram juntadas, novos desenvolvimentos vão ocorrer. É cedo demais para fazer algo definitivo.

Essa preferência faz a diferença entre as pessoas julgadoras, que ordenam as suas vidas, e as pessoas perceptivas, que simplesmente as vivem. Ambas as atitudes têm o seu mérito. Qualquer delas pode oferecer uma forma satisfatória de vida se a pessoa for capaz de mudar temporariamente para a atitude oposta quando realmente necessário.” (MYERS e MYERS, 1997, p. 30).

Segundo Myers e Briggs, em todos os tipos a função principal fica absorvida no mundo que lhes interessa mais (**Exterior** ou **Interior**). Portanto, nos extrovertidos, a função principal diz respeito ao mundo exterior das pessoas e coisas, e a função auxiliar se voltaria para sua vida interior, sem o que se tornariam radicais em sua extroversão. Já os introvertidos usam o processo principal (ou “dominante”) no mundo interno, lidando com o mundo exterior com o seu processo auxiliar. Assim, uma pessoa ISTP lida com o mundo exterior usando a função de **Percepção Sensação**, mas essa não é sua função principal, e sim a auxiliar. Sua função principal fica voltada para o seu mundo interior, sendo portanto a função de julgamento “pensamento” (T). Cabe lembrar que a última letra do tipo mostra a

maneira preferida para lidar com o mundo exterior (**P**ercepção ou **J**ulgamento).

Baseando-se nisso, são apresentadas no quadro 15 as situações possíveis.

TIPO EXTROVERTIDO		
	Atitude preferida para lidar com o mundo exterior	
	Percepção	Julgamento
Função principal	S ou N	T ou F
Função auxiliar	T ou F	S ou N

TIPO INTROVERTIDO		
	Atitude preferida para lidar com o mundo exterior	
	Percepção	Julgamento
Função principal	T ou F	N ou S
Função auxiliar	N ou S	T ou F

Quadro 15: Função principal e auxiliar para tipos Extrovertidos e Introvertidos.

O resultado das combinações E – I, S – N, T – F e J – P formam 16 tipos psicológicos, cujos traços mais característicos estão descritos no quadro 16.

Segundo Myers e Myers (1997) o processo inferior deve ser ajudado a se desenvolver, deixando-o agir, mas não o pressionando. Por exemplo, ao trabalhar com um aluno com dominante sensorial, o professor não o ajudará (até é possível

que o prejudique) se lhe solicitar atividades de aprendizado que dependam principalmente da intuição. Por outro lado, Cumming ressalta que:

Apesar de estar claro que as preferências individuais são escolhidas até a fase adulta, nesta fase elas também podem mudar. Jung teorizou que uma das maneiras pela qual uma preferência se torna mais forte é através do uso. Conseqüentemente uma preferência pode se tornar mais fraca pela falta de uso. (CUMMING, 1984, p. 52).

4.2 – Aplicações da tipologia junguiana.

De que maneira a utilização da teoria junguiana dos tipos psicológicos pode ser útil na prática? Durante a Segunda Guerra Mundial, Isabel Myers e Katharine Briggs viram “muitas pessoas obtendo empregos, porém odiando as tarefas que fossem contra seu caráter, ao invés de utilizarem seus talentos” (Manual de Qualificação do MBTI, p. 11). Trataram, então, de interpretar e adaptar a teoria junguiana para ajudar pessoas comuns, normais e saudáveis a entender que a maioria dos problemas e mal-entendidos que podem ocorrer nas relações interpessoais é devido à maneira diferente, mas perfeitamente normal, como cada pessoa recebe e processa a informação. Em outras palavras, dentre os 16 tipos psicológicos não tipos “bons” ou “ruins”, “melhores” ou “piores”, apenas tipos diferentes que podem se ajustar com maior facilidade a determinadas atividades ou que devem ser entendidos para facilitar a comunicação com eles. Como sugere o título da obra de Myers e Myers (*Gifts differing*, 1997) as pessoas têm “dons diferentes”.

<u>I</u> <u>S</u> <u>T</u> <u>J</u> factuais meticulosos sistemáticos confiáveis constantes práticos organizados realistas fiéis ao dever sensatos cuidadosos	<u>I</u> <u>S</u> <u>F</u> <u>J</u> detalhistas meticulosos tradicionalistas leais pacientes práticos organizados voltados para o serviço devotados protetores responsáveis cuidadosos	<u>I</u> <u>N</u> <u>F</u> <u>J</u> compromissados leais têm grande compaixão criativos intensos profundos determinados conceituais sensíveis reservados globais idealistas	<u>I</u> <u>N</u> <u>T</u> <u>J</u> independentes lógicos críticos originais voltados para os sistemas firmes visionários teóricos exigentes reservados globais autônomos
<u>I</u> <u>S</u> <u>T</u> <u>P</u> lógicos apropriados práticos realistas fatuais analíticos aplicados independentes aventurosos espontâneos adaptáveis determinados	<u>I</u> <u>S</u> <u>F</u> <u>P</u> atenciosos gentis modestos adaptáveis sensíveis observadores cooperativos leais de confiança espontâneos compreensivos harmoniosos	<u>I</u> <u>N</u> <u>F</u> <u>P</u> têm grande compaixão gentis virtuosos adaptáveis compromissados curiosos criativos leais devotados profundos reservados enfáticos	<u>I</u> <u>N</u> <u>T</u> <u>P</u> lógicos céticos cognitivos reservados teóricos críticos precisos independentes especulativos originais autônomos determinados
<u>E</u> <u>S</u> <u>T</u> <u>P</u> orientados para atividades adaptáveis gostam de se divertir versáteis energéticos alertas espontâneos pragmáticos despreocupados persuasivos amigáveis rápidos	<u>E</u> <u>S</u> <u>F</u> <u>P</u> entusiasmados adaptáveis divertidos amigáveis alegres sociáveis comunicativos cooperativos despreocupados tolerantes agradáveis	<u>E</u> <u>N</u> <u>F</u> <u>P</u> criativos curiosos entusiasmados versáteis espontâneos expressivos independentes amigáveis perceptivos energéticos imaginativos incansáveis	<u>E</u> <u>N</u> <u>T</u> <u>P</u> empreendedores independentes sinceros estratégicos criativos adaptáveis desafiadores analíticos inteligentes engenhosos questionadores teóricos
<u>E</u> <u>S</u> <u>T</u> <u>J</u> lógicos decididos sistemáticos objetivos eficientes diretos práticos organizados impessoais responsáveis estruturados cuidadosos	<u>E</u> <u>S</u> <u>F</u> <u>J</u> cuidadosos leais sociáveis agradáveis responsáveis harmoniosos cooperativos diplomáticos meticulosos prestativos complacentes tradicionalistas	<u>E</u> <u>N</u> <u>F</u> <u>J</u> leais idealistas agradáveis verbais responsáveis expressivos entusiasmados energéticos diplomáticos preocupados prestativos amigáveis	<u>E</u> <u>N</u> <u>T</u> <u>J</u> lógicos decisivos planejadores duros estratégicos críticos controlados desafiadores diretos objetivos justos teóricos

QUADRO 16: Descrição resumida dos dezesseis tipos psicológicos.

Fonte: Hirsh e Kummerow (1995), p. 14.

A teoria dos tipos psicológicos junguianos tem, portanto, um campo bastante amplo de aplicação. Na educação, por exemplo, pode ajudar professores a melhorar o processo de aprendizagem. Sobre isso comentam Myers e Myers

A escolha entre as duas técnicas rivais de percepção [Sensação ou intuição] tem, desde cedo, efeito profundo sobre o trabalho escolar. As crianças sensoriais, recém-saídas do jardim de infância, sem instinto para os símbolos, provavelmente não perceberão por si mesmas que uma letra significa algo além do que é óbvio – uma silhueta numa folha de papel. Se ninguém explicar o seu significado, elas estarão vendo uma silhueta numa folha de papel muito tempo depois de as crianças intuitivas estar percebendo sons, palavras e sentidos (...).

As crianças sensoriais são precisas na computação simples porque são mais cuidadosas do que as intuitivas; mas quando chegam à álgebra ou aos problemas apresentados em palavras, muitas delas têm dificuldade de saber o *que enxergar*. (MYERS e MYERS, 1997, p. 87).

Um outro aspecto é a escolha da profissão. Segundo Myers e Myers (1997), a preferência que parece ter a maior influência sobre a escolha da profissão é a SN (sensação – intuição). Os tipos sensoriais se sentem mais atraídos por atividades que lhes permitem lidar com um fluxo contínuo de fatos, enquanto que os intuitivos preferem situações em que podem examinar as possibilidades. Em segundo lugar viria a preferência TF (pensamento – sentimento): as pessoas que preferem o pensamento (T) tem um desempenho melhor em atividades que envolvam objetos inanimados (como máquinas, princípios ou teorias) que possam ser enfrentados de maneira lógica, sem ter que lidar com sentimentos incoerentes e imprevisíveis. Já os sentimentais (F) teriam melhor desempenho em situações que envolvam pessoas que possam ser convencidas ou ajudadas.

Na tabela 1 é apresentada a variação das freqüências de tipos em quinze grupos profissionais ou acadêmicos. Chama a atenção que a maior freqüência de ST está entre contadores (64%), o que é compatível com um tipo que concentra “sua

atenção nos fatos e os enfrentam com uma análise impessoal” (MYERS e MYERS, opus cit., p. 194); a maior frequência de SF (81%) está em profissionais de vendas e relações públicas, o que é congruente com pessoas que tendem a ser “simpáticas e amigáveis” e que gostam de profissões que ofereçam ajuda prática ou serviços pessoais. Os tipos NF se caracterizam por preferirem as possibilidades aos fatos e se sobressaem em atividades que envolvam comunicação com as pessoas. Isso aparece claramente quando se constata que 76% dos NF estavam concentrados em alunos de aconselhamento. Finalmente, 77% dos NT eram pesquisadores científicos, sendo que o tipo NT é caracterizado como “pessoas que preferem as possibilidades aos fatos [...] lógicos e engenhosos” (Myers e Myers, opus. cit., p. 196).

A preferência entre as atitudes Extroversão e Intuição também tem um impacto marcante na escolha e/ou adaptação ao trabalho. Myers e Myers citam um estudo de Laney (1949) no qual é demonstrado que os extrovertidos que trabalhavam em funções calmas mudavam duas vezes mais de emprego do que os extrovertidos que trabalhavam em funções ativas, ocorrendo o inverso com os introvertidos.

	ST (%)	SF (%)	NF (%)	NT (%)
Profissões				
Contadores	<u>64</u>	23	4	9
Bancários	<u>47</u>	24	11	18
Vendas, relações públicas	11	<u>81</u>	8	0
Escritores	12	0	<u>65</u>	23
Pesquisadores científicos	0	0	23	<u>77</u>
Áreas de graduação				
Teologia	3	15	<u>57</u>	25
Direito	31	10	17	<u>42</u>
Áreas de nível universitário				
Finanças e comércio	<u>51</u>	21	10	18
Enfermagem	15	<u>44</u>	34	7
Aconselhamento	6	9	<u>76</u>	9
Ciências	12	5	26	<u>57</u>
Profissões de saúde	13	36	<u>44</u>	7
Educação	13	<u>42</u>	39	6
Jornalismo	15	23	<u>42</u>	20
Educação física e saúde	32	34	24	10

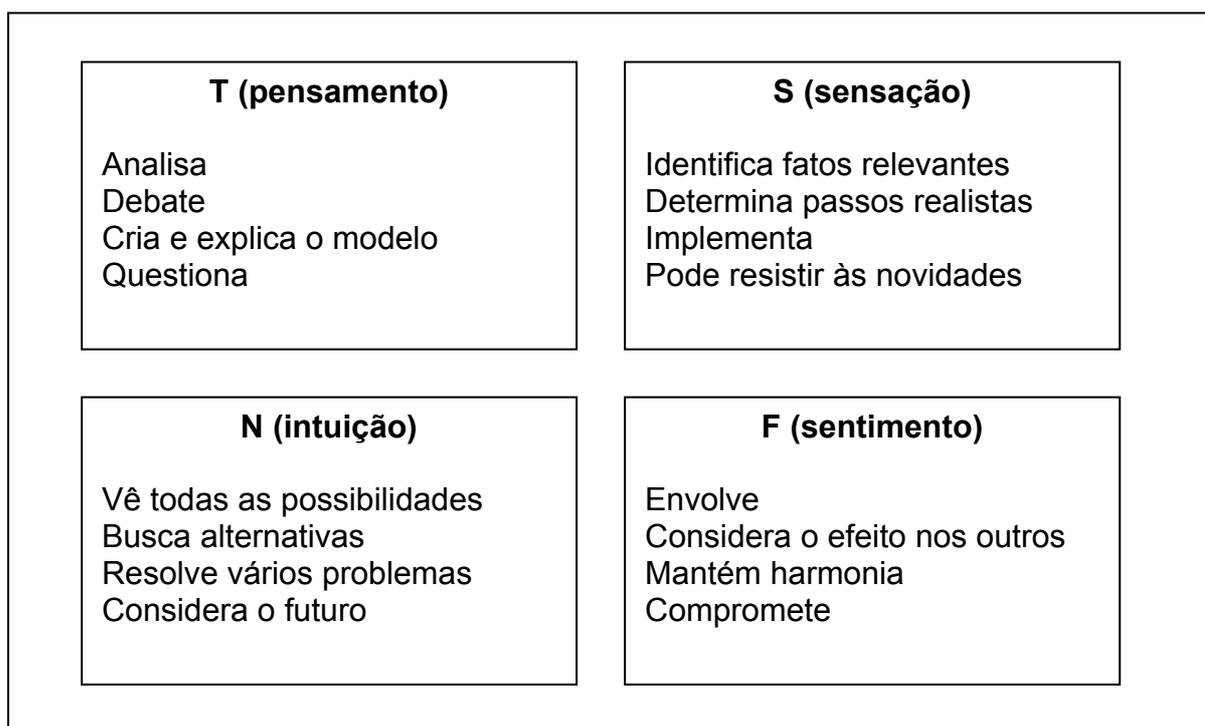
Tabela 1: Distribuição dos tipos segundo o grupo profissional ou acadêmico.

Fonte: Myers e Myers, 1997, p. 195.

Zacharias, em seu estudo sobre a polícia militar de São Paulo, encontrou como “tipo modal” entre os que tendem a permanecer mais de 5 anos na profissão (43,63%) o ISTJ, um tipo que se caracteriza por ser realista, prático e preciso, “aceitam responsabilidades e procuram manter seu ambiente organizado. [...] O estilo destes sujeitos passa necessariamente pelo senso da realidade concreta, da disciplina e da ordem” (ZACHARIAS, 1995, p. 198).

Outro ponto de interesse é o efeito das funções dominante, auxiliar terciária e inferior no processo de tomada de decisão. Segundo o manual de qualificação MBTI (2003),

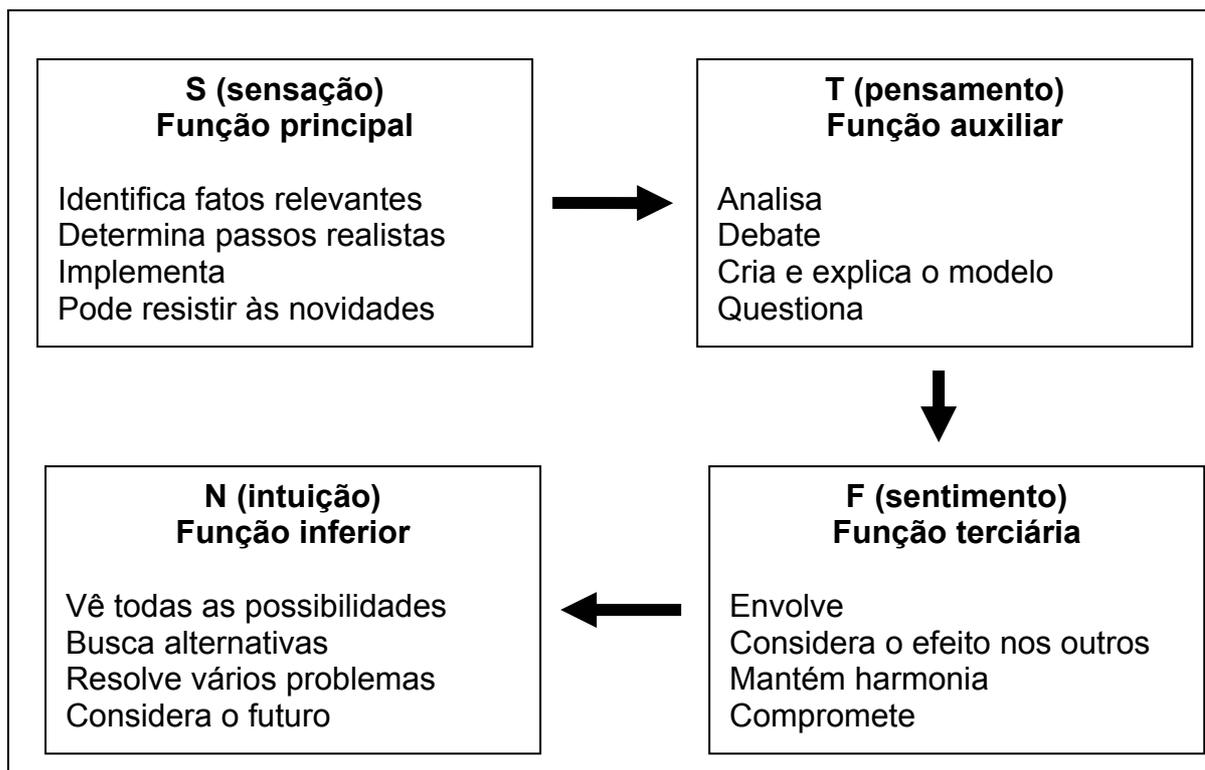
na solução de problemas as escolhas das funções S/N e T/F levariam aos comportamentos descritos no quadro 17.



QUADRO 17: Efeito das funções no processo de tomada de decisão.

Fonte: Manual de Qualificação MBTI (2003)

Como exemplo, é apresentado no quadro 18 o “fluxo” que seria seguido no processo de tomada de decisão do tipo ESTP.



QUADRO 18: Efeito das funções no processo de tomada de decisão. Tipo ESTP.

Com relação aos empreendedores, Roberts (1991) estudou a tipologia de um grupo de empreendedores de base tecnológica e de engenheiros, todos vinculados ao MIT, aplicando como instrumento de teste o questionário MBTI⁴⁰. Suas conclusões foram as seguintes:

1. Dentro de um grupo formado aparentemente por “tecnólogos introvertidos”, aqueles com “tendências empreendedoras” mostraram-se extrovertidos (E). Com relação a outros engenheiros e cientistas, os empreendedores tecnológicos são caracterizados por “mais sociabilidade, interação externa, orientação e interesses externo, e uma multiplicidade de relações”.(p. 86)

⁴⁰ MBTI: Myers and Briggs Type Indicator. Um dos inventários psicológicos que costumam ser utilizados para a identificação de tipos psicológicos junguianos.

2. Mesmo pertencendo a um grupo altamente orientado pela intuição, os empreendedores estudados mostraram ser “ligeiramente mais intuitivos” (N) que os outros. “Eles trabalham com palpites, são especulativos e orientados para o futuro, usam a imaginação e a engenhosidade nas suas ações”. (p. 86)
3. Da mesma maneira, dentro de um grupo altamente orientado pela função pensamento (T), os empreendedores “tenderam a mostrar uma preferência T ligeiramente maior. [...] Eles tratam de ser objetivos e impessoais, são analiticamente-orientados, comportam-se com firmeza de acordo com padrões”. (p. 86)
4. Apenas com respeito à dimensão julgamento (J) – percepção (P) os resultados foram surpreendentes. Apesar da amostra, em termos gerais, ter apresentado uma orientação para o julgamento, os empreendedores mostraram-se orientados para a percepção. Sobre isso comenta Roberts: “Talvez alguns empreendedores escolheram ser “seus próprios chefes” porque eles detestam os constantes prazos-limite e pressões do mundo corporativo, refletindo sua preferência pela percepção”. (p. 87).

O resultado foi um empreendedor tecnológico com a tipologia ENTP. Roberts cita KEIRSEY e BATES que teriam caracterizado esse tipo como “inventor”, e apontado os seguintes traços: “O ENTP pode ser um empreendedor e claramente produzir com o que ou com quem estiver à mão, contando com a engenhosidade para resolver problemas à medida que eles aparecem, mais do que gerar um planejamento cuidadoso antecipadamente” (KEIRSEY e BATES, 1978, p. 186).

Ginn e Sexton (1989) utilizaram o mesmo inventário (MBTI) para estudar um grupo de 159 fundadores de empresas do ranking das 500 empresas privadas com mais rápido crescimento da revista “Inc.” (Estados Unidos) e um grupo de 150 fundadores da indústria manufatureira e comércio varejista do estado do Texas (Estados Unidos)⁴¹, analisados em um estudo de Hoy e Hellriegel (1982). Os resultados são apresentados nas tabelas 2, 3, 4 e 5:

Tipo	n	%
Extroversão (E)	74	46,54%
Introversão (I)	85	53,46%
Sensação (S)	64	40,25%
Intuição (N)	95	59,75%
Pensamento (T)	138	86,79%
Sentimento (F)	21	13,21%
Julgamento (J)	86	54,09%
Percepção (P)	73	45,91%

Tabela 2: Preferências dos fundadores de empresas de alto crescimento, por escores individuais.

Fonte: Ginn e Sexton (1989, p. 5)

⁴¹ Os autores utilizaram os seguintes critérios para definir “alto” e “médio” crescimento: alto crescimento: empresas que aumentaram em 12 vezes seu faturamento entre 1982 e 1986, com médias de US\$ 12 milhões de vendas/ano em 7 anos e 106 empregados. As empresas de “médio” crescimento foram as que apresentaram vendas/ano de US\$ 700 mil, em aproximadamente 20 anos, e 14 empregados.

Tipo		n	%
Extroversão	(E)	79	52,67%
Introversão	(I)	71	47,33%
Sensação	(S)	129	86,00%
Intuição	(N)	21	14,00%
Pensamento	(T)	122	81,33%
Sentimento	(F)	28	18,67%
Julgamento	(J)	113	75,33%
Percepção	(P)	37	24,67%

Tabela 3: Preferências dos fundadores de empresas de crescimento moderado, por escores individuais.

Fonte: Hoy e Hellriegel (1982, *apud* Ginn e Sexton, 1989, p. 6).

ISTJ N = 23 14,47%	ISFJ N = 1 0,63%	INFJ N = 1 0,63%	INTJ N = 18 11,32%
ISTP N = 10 6,29%	ISFP N = 3 1,89%	INFP N = 6 3,77%	INTP N = 23 14,47%
ESTP N = 9 5,66%	ESFP N = 2 1,26%	ENFP N = 2 1,26%	ENTP N = 18 11,32%
ESTJ N = 15 9,43%	ESFJ N = 1 0,63%	ENFJ N = 5 3,14%	ENTJ N = 22 13,84%

Tabela 4: Distribuição de Tipos entre Fundadores de Empresas de Alto Crescimento n = 159.

Fonte: Ginn e Sexton, 1989, p. 5.

ISTJ N = 43 28,67%	ISFJ N = 8 5,33%	INFJ N = 2 1,33%	INTJ N = 4 2,67%
ISTP N = 10 6,67%	ISFP N = 3 2,00%	INFP N = 0 0%	INTP N = 1 0,67%
ESTP N = 11 7,33%	ESFP N = 6 4 %	ENFP N = 3 2 %	ENTP N = 3 2 %
ESTJ N = 42 28 %	ESFJ N = 6 4 %	ENFJ N = 0 0 %	ENTJ N = 8 5,33%

Tabela 5: Distribuição de Tipos entre Fundadores de Empresas de Médio Crescimento. n = 150.

Fonte: Hoy e Hellriegel (1982, *apud* Ginn e Sexton, 1989, p. 7).

A análise dos resultados levou às seguintes conclusões por parte dos autores:

1. Na escala Introversão – Extroversão o grupo pertencente as 500 empresas da Inc. apresentaram uma ligeira maioria no foco interno (I = 54%) e um processo intuitivo (N) de “focar nas possibilidades futuras para assimilar informação do meio ambiente (60%)”.
2. Na preferência “pensamento – sentimento”, 87% preferiram usar a análise lógica e objetiva no processo de tomada de decisão (T).
3. Finalmente, na dimensão Julgamento – Percepção, 54% preferiram uma “abordagem planejada e organizada da vida” (p. 4).
4. Ao serem classificados dentro dos 16 tipos psicológicos, percebeu-se que estavam concentrados nas combinações NT de INTJ (11,32%), ENTJ (13,84%), INTP (14,47%) e ENTP (11,32%).

Percebe-se que Ginn e Sexton apresentam um ponto em comum com o estudo de Roberts: uma frequência alta da combinação NT, ou “temperamento prometéico” na classificação de Hirsch e Kummerow apresentada no quadro 14.

Ginn e Sexton destacam também o seguinte:

O padrão NTJ descreve uma pessoa que gosta de pensar adiante, organizar planos e fazer um esforço sistemático para alcançar seus objetivos. Eles estão mais interessados em buscar as possibilidades mais além do que é presente, obvio e conhecido. Eles gostam da ação executiva e do planejamento de longo prazo.

O padrão NTJ se diferencia do padrão NTP, também representado no grupo de fundadores de alto crescimento, só com respeito à manutenção de opções abertas mais do que querer as coisas decididas. (GINN e SEXTON, 1989, p. 6)

Um exame dos dados obtidos por Hoy e Hellriegel (1982) mostra uma forte concentração dos fundadores de empresas de médio crescimento no padrão STJ, sendo que 56% deles estavam concentrados em dois tipos, o ISTJ e o ESTJ. O padrão STJ descreve basicamente pessoas que estão preocupadas com o presente, não com o futuro, e usam a experiência passada para resolver problemas e fazer planos e tomar decisões baseados em fatos sólidos (MYERS, 1995).

Ginn e Sexton concluem que “aparentemente os fundadores de empresas com alto crescimento têm preferências psicológicas que favorecem o planejamento de longo prazo, enquanto que as preferências dos fundadores de empresas de médio crescimento não só não incluem planejamento de longo prazo como os limitam a uma abordagem “aqui e agora”.”(GINN e SEXTON, opus cit., p. 7).

Com relação ao Brasil, pode-se afirmar que existem poucos estudos ainda sobre a distribuição dos tipos na população e nas profissões, se comparado ao volume de dados disponível sobre os Estados Unidos.

Os dados obtidos junto à empresa Right Saad Fellipelli, detentora dos direitos do inventário MBTI no Brasil, representam a maior amostra disponível, segundo nossas pesquisas. Apesar da amostra não partir de uma pesquisa feita em todas as camadas sociais e regiões, neste trabalho ela será aceita na falta de outra e dentro do axioma proposto por Jung de que os tipos “se distribuem de forma aleatória na população, não estando concentrados em determinadas classes sociais ou níveis culturais” (Jung, 1997, p. 317). Os dados obtidos de uma amostra de 43.270 pessoas são apresentados nas tabelas 6, 7 e 8.

	Quantidade	%		Quantidade	%
E	28.120	65,0	I	15.150	35,0
S	24.638	56,9	N	18.632	43,1
T	34.685	80,2	F	8.585	19,8
J	29.525	68,2	P	13.745	31,8

Tabela 6: Distribuição das preferências – Brasil.

Fonte: Righth, Saad, Fellipelli Consultoria Organizacional.

	Quantidade	%
ESTJ	9.892	22,9
ENTJ	6.221	14,4
ISTJ	6.199	14,3
ENTP	3.503	8,1
ESTP	2.898	6,7
INTJ	2.803	6,5
ENFP	1.886	4,4
INTP	1.593	3,7
ISTP	1.576	3,6
ESFJ	1.457	3,4
ENFJ	1.276	2,9
ISFJ	1.091	2,5
ESFP	987	2,3
INFP	764	1,8
INFJ	586	1,4
ISFP	538	1,2
Total	43.270	100

Tabela 7: Distribuição dos tipos junguianos no Brasil.

Fonte: Righth, Saad, Fellipelli Consultoria Organizacional.

4.3 - Conclusões.

Desde a antiguidade existem sistemas para classificar as diferentes maneiras como as pessoas tendem a se comportar. No início do século XX, Carl Jung deu uma importante contribuição ao desenvolver uma classificação (tipologia) baseada em aspectos psicológicos. Baseado em sua teoria da personalidade e observações clínicas, desenvolveu uma tipologia que considera três processos:

- **Motivação** (orientação da energia libidinosa), subdividida em extroversão (mundo exterior) ou introversão (mundo interior).
- **Observação** (percepção ou como as pessoas obtêm informação), subdividida em sensação (os cinco sentidos, o que é real) ou intuição (o “sexto sentido”, os pressentimentos).
- **Decisão** (julgamento ou como processam a informação), subdividida em pensamento ou sentimento.

Posteriormente, o trabalho de Jung foi enriquecido pela contribuição de Isabel Myers e Katharine Briggs, as quais acrescentaram uma quarta escala referente ao **Modo de Vida** (orientação ao mundo exterior), subdividida em preferência pelo julgamento ou pela percepção. Outra contribuição fundamental dessas duas pesquisadoras foi o desenvolvimento de um inventário (teste) psicológico para identificar o tipo psicológico das pessoas e o grau de clareza de preferência por cada uma das quatro escalas⁴².

As combinações entre as quatro escalas de preferências formam 16 tipos psicológicos, com traços de personalidade característicos (ver quadro 10), não sendo possível afirmar que há tipos “melhores” ou “piores”, apenas que há tipos diferentes com seus pontos “fortes” e “fracos”.

A tipologia junguiana encontrou grande aplicação também fora do ambiente clínico, ao permitir entender que as pessoas se ajustam melhor a atividades que sejam compatíveis com o seu tipo, aumentando sua motivação e seu desempenho. Fora do

⁴² As características desse inventário serão apresentadas no capítulo 5 deste trabalho.

campo profissional tem sido de grande utilidade nos campos do ensino ao ajudar a ajustar os métodos de ensino à personalidade dos alunos, e no campo das relações humanas, ao possibilitar que as pessoas possam compreender que há diferentes maneiras de se comportar e aprender a lidar com isso.

No campo do empreendedorismo, estudos sugerem que o tipo psicológico do empreendedor interfere na maneira como ele conduz sua empresa, e permitem formular a hipótese geral de que determinados tipos podem ter certos tipos de competências mais desenvolvidos do que outros.

CAPÍTULO 5 – MÉTODO DE PESQUISA

Pode-se definir método científico como “o conjunto de processos ou operações mentais que se devem empregar na investigação. É a linha de raciocínio adotada no processo de pesquisa” (SILVA e MENEZES, 2001, p. 25). Neste capítulo são descritos os principais aspectos relacionados ao método da pesquisa proposta por este trabalho.

Considerando os objetivos e os recursos disponíveis, o pesquisador optou por realizar uma pesquisa exploratória, na qual trata-se de medir o grau de correlação entre competências empreendedoras e tipos psicológicos junguianos de uma amostra de conveniência. A confirmação da hipótese central, de que há uma correlação significativa entre estas duas variáveis, pode sugerir um estudo mais aprofundado sobre o tema, no qual amostras representativas de cada um dos 16 tipos sejam correlacionadas com as competências estudadas.

Do ponto de vista da abordagem do problema esta é uma pesquisa quantitativa, na qual foram quantificados aspectos da personalidade de um grupo de pessoas, analisado o grau de significância das amostras e calculado o grau de correlação entre as variáveis estudadas.

O planejamento desta pesquisa obedeceu às etapas apresentadas na figura 9.

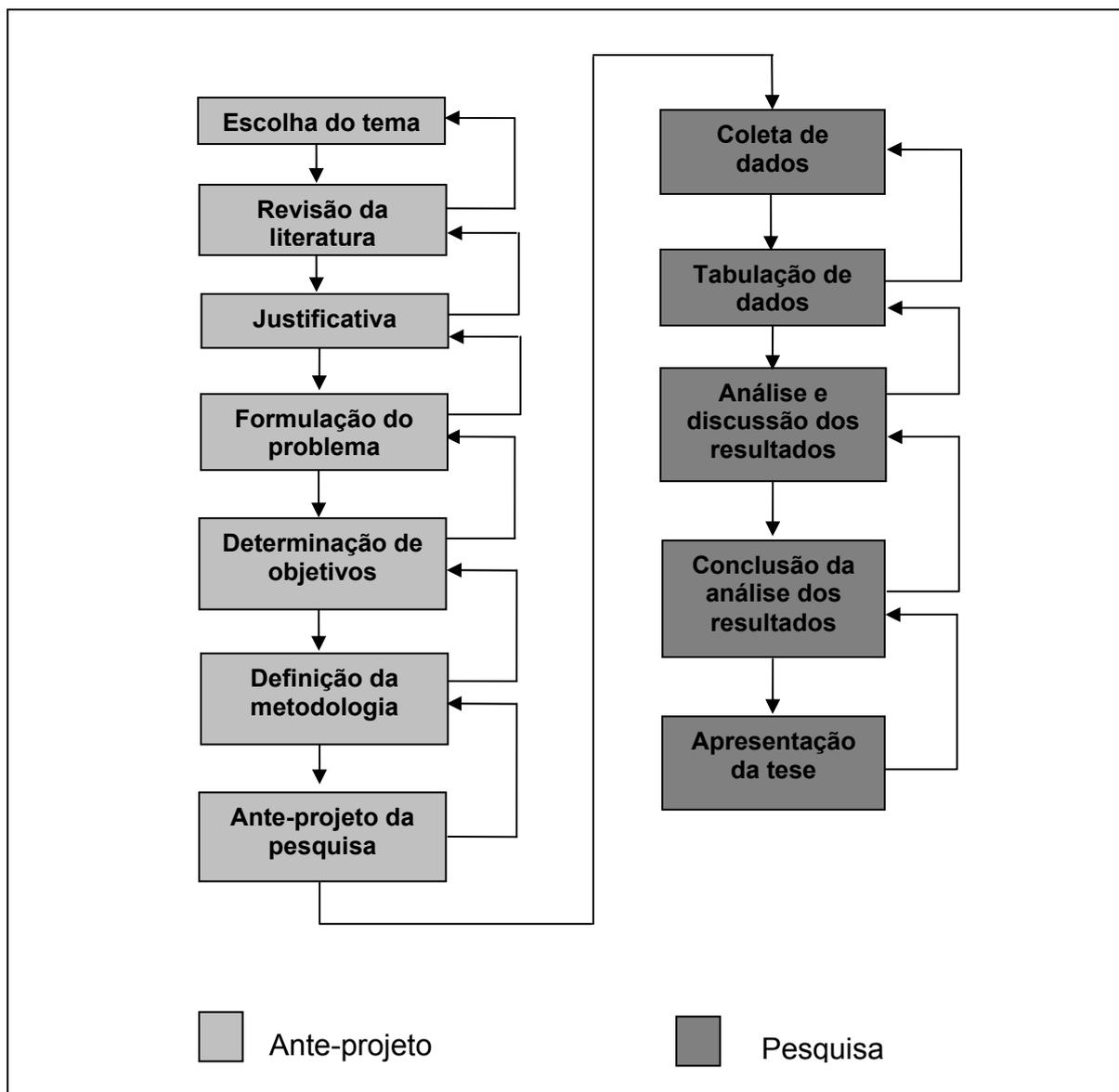


Figura 9: Etapas de pesquisa.

5.1 – Sujeitos e instrumentos de pesquisa.

A pesquisa focou o estudo de uma amostra de empreendedores, sendo que de acordo com a definição de “empreendedor” adotada nesta pesquisa, foram obedecidos os seguintes critérios:

- Os entrevistados deveriam ser proprietários da empresa, ocupando cargo de decisão em nível de diretoria ou presidência.
- Foram excluídos profissionais autônomos.
- As empresas não poderiam estar subordinadas a uma “holding”, ou seja, deveriam atuar de forma autônoma.

Considerando os objetivos e o problema estudado nessa pesquisa, o fato de não haver a possibilidade de acesso a dados sobre os tipos psicológicos dos entrevistados antes da entrevista focada, a limitação dos recursos financeiros e do tempo disponível, a amostra foi de conveniência, e não probabilística. Foram entrevistados um total de 82 empreendedores no período de novembro de 2003 a fevereiro de 2004, no estado de Santa Catarina.

Instrumentos de pesquisa.

As técnicas de avaliação da personalidade diferem quanto ao nível de objetividade ou subjetividade. Segundo Schultz e Schultz (2002) as técnicas subjetivas são mais sujeitas à parcialidade, pois os resultados obtidos “podem ser distorcidos pela característica da personalidade da pessoa que está fazendo a avaliação” (p. 13). Para eles as melhores técnicas de avaliação da personalidade devem seguir os seguintes princípios:

- **Padronização:** abrange a consistência ou uniformidade de condições e procedimentos para a aplicação de um teste. Se quisermos comparar o desempenho de pessoas diferentes no mesmo teste, elas precisam se submeter a condições idênticas, ou seja, às mesmas instruções, mesma quantidade de tempo para responder e estar em um ambiente idêntico ou muito semelhante.
- **Confiabilidade:** envolve a consistência de respostas a um método de avaliação psicológica, ou seja, se o teste for refeito dentro de um período curto de tempo, pode aceitar-se uma pequena variação nos resultados, mas se ela for grande, provavelmente, há falhas no teste ou na forma de pontuação.
- **Validade:** refere-se ao fato do método medir ou não o que se pretende. Há vários tipos de validade, mas segundo Schultz e Schultz (2002, p. 14), “do ponto de vista prático o mais importante é a **validade de previsão** – como a pontuação de um teste prevê o comportamento futuro”.

Considerando os objetivos do presente trabalho e as proposições anteriores sobre instrumentos de pesquisa em psicologia, foram escolhidos dois instrumentos de pesquisa: o inventário MBTI e a Entrevista Focada.

O inventário **MBTI** (Myers and Briggs Type Indicator) foi desenvolvido por Katharine Cook Briggs e Isabel Briggs Myers a partir da teoria junguiana. A técnica utilizada no MBTI tem relação com o teste de associação de palavras de Jung, por sua vez

fundamentado na psicologia associacionista (Anzieu, 1978), a qual explicava a vida mental a partir da associação de idéias.

De forma congruente com a Teoria dos Tipos Psicológicos de Jung, a qual já foi comentada no capítulo anterior, o MBTI trabalha com dicotomias, e seu objetivo principal é “identificar qual das duas categorias opostas é a preferida em cada uma das quatro dicotomias” (Manual do Programa de Qualificação MBTI, 2003, p. 117). O indicador obtém um resultado numérico baseado nas respostas que favorecem um dos pólos em detrimento do oposto. As questões do teste foram elaboradas para atender a esse objetivo (medir preferências entre os pólos), como nos seguintes exemplos:

21. Você geralmente tende a

(A) valorizar mais os sentimentos do que a lógica, ou

(B) valorizar mais a lógica do que os sentimentos?

73. prático (A) (B) inovador

Considerando que as primeiras versões do MBTI surgiram entre 1942 e 1994 (formatos A e B), a linguagem dos itens foi modificada, ou “atualizada”, para refletir o uso de uma linguagem atualizada. Também, as traduções do original em inglês foram testadas para ajustar os termos à cultura de cada país.

A versão utilizada nesta pesquisa foi a “M” (anexo E), com 93 itens, traduzida e ajustada para o português brasileiro em 1998, pela empresa detentora dos direitos de uso desse inventário psicológico no Brasil.

A Entrevista Focada é uma versão simplificada da BEI – *Behavioral Event Interview* (Spencer e Spencer, 1993, Capítulo 11), que por sua vez tem suas origens na “técnica do incidente crítico” de John Flanagan (1973).

Spencer e Spencer (1993), baseados em Mayfield (1964), afirmam que os “métodos tradicionais não funcionam bem para identificar competências [...] numerosos estudos demonstraram que entrevistas de seleção não estruturadas, não comportamentais, têm pouco poder para prever quem fará um bom trabalho” (p. 114). Apontam duas razões básicas:

- Primeiro porque as pessoas não sabem quais são as suas competências, forças e fraquezas, ou até quais os trabalhos que elas realmente gostam ou não. Os autores se baseiam no psicólogo Chris Argyris para afirmar que “aquilo que as pessoas *dizem* que fazem, não necessariamente é o que elas *realmente* fazem” (SPENCER e SPENCER, opus cit., p. 115).
- Segundo, as pessoas podem não revelar seus reais motivos e habilidades, e muitas entrevistas terminam por “conduzir” as respostas: as pessoas respondem o que seria “socialmente desejável”, “politicamente correto” ou “aquilo que acreditam que o entrevistador quer ouvir” (SPENCER e SPENCER, opus cit., p.115).

O princípio básico da abordagem de competências é que “o que as pessoas pensam ou dizem sobre seus motivos ou habilidades não é crível”. Só aquilo que eles realmente fazem, na maioria dos incidentes críticos⁴³ enfrentados, é o que se pode aceitar como crível. Assim, a BEI pede as pessoas para descreverem como eles realmente se comportaram em incidentes específicos.

As entrevista focada, solicita aos entrevistados que descrevam o que eles fizeram em cinco situações determinadas⁴⁴:

- Uma situação na qual fez alguma coisa por si mesmo (ou seja, contando com a sua própria capacidade e recursos).
- Uma situação na qual teve de conseguir que alguém fizesse algo (que o entrevistado queria que essa pessoa fizesse).
- Uma situação na qual teve muita dificuldade para conseguir algo (tendo conseguido o que queria, no final).
- Uma situação em que ficou muito satisfeito por ter realizado algo.
- Uma situação na qual correu um risco calculado (no trabalho ou nos negócios).

As respostas de cada uma das cinco situações são registradas pelo entrevistador, e depois comparadas com os indicadores comportamentais das competências (no caso, as relacionadas ao sucesso dos empreendedores – ver capítulo 3) para a elaboração de um escore (0 a 5). Assim, se o entrevistado manifestar a competência

⁴³ Por *incidente crítico* entende-se “qualquer atividade humana observável que seja suficientemente completa em si mesma para permitir inferências e previsões a respeito da pessoa que executa o ato” (Flanagan, 1973, p. 100).

⁴⁴ Segundo Spencer e Spencer (opus. Cit., p.229) e “Manual de Procedimentos...” – SEBRAE Nacional (2002).

“Estabelecimento de Metas” em duas das cinco situações receberá uma pontuação 2, se manifestar em três, receberá pontuação 3, e assim por diante. As pontuações são divididas em dois escores:

- a) Escore total de cada competência (mínimo 0, máximo 5);
- b) Escore total das 10 competências (mínimo 0, máximo 50).

Assim uma pessoa pode receber um escore de 2 em “Estabelecimento de Metas” e um escore geral (soma de todos os escores das competências) de 28, por exemplo.

Para Spencer e Spencer as “vantagens da entrevista focada são sua alta validação e resistência aos efeitos de fraudes ou respostas socialmente desejáveis” (opus. cit. p. 230). Dentre as desvantagens podem ser apontados os fatos de que deve ser conduzida individualmente e pontuada, um processo que toma cerca de uma hora. A aplicação e a pontuação (escore) requerem treinamento por parte do entrevistador.

5.2 – Procedimentos utilizados.

Na fase preparatória da pesquisa, o pesquisador passou por um treinamento para obter a certificação de aplicador do teste MBTI, em abril de 2003. A certificação para a aplicação da entrevista focada já havia sido obtida em 1991.

A amostra foi selecionada aleatoriamente, a partir de listas de empresários fornecidas pelo SEBRAE-SC, entidades empresariais (sindicatos e associações comerciais), e participantes de seminários do programa EMPRETEC. Este último grupo foi escolhido pelo fato dos participantes desses seminários passarem obrigatoriamente pela entrevista focada. Todos indivíduos selecionados para compor a amostra se enquadraram nos critérios descritos no item 5.1.

No caso do seminário EMPRETEC, foi explicado o objetivo da pesquisa e solicitada permissão para que os resultados da entrevista focada pudessem ser utilizados fora do âmbito do seminário. O teste MBTI foi entregue no final do primeiro dia do seminário, e solicitado que fosse devolvido devidamente preenchido no início do segundo dia. O objetivo desse procedimento foi evitar que as vivências em sala de aula pudessem distorcer as respostas do teste.

Nos demais casos foram feitos contatos telefônicos explicando o objetivo da pesquisa, solicitando a colaboração e agendando data e horário para a realização das entrevistas. Nos casos em que não houve o interesse em participar, procedeu-se ao próximo empresário da lista, e assim por diante.

Todas as entrevistas focadas adotaram as normas e procedimentos recomendados pelo seu manual de aplicação (SEBRAE, 2002b), do qual se destacam os seguintes aspectos:

- Duração da entrevista: de 50 a 60 minutos.

- Os empresários são entrevistados individualmente, sem a presença de outras pessoas.
- As situações descritas são anotadas para análise e confirmação posterior da pontuação.
- Foram evitadas perguntas que direcionassem as respostas. Por exemplo, em vez de perguntar “Você estabeleceu uma meta?” a pergunta feita era “Por quê você fez isso?”. Com isso se evitava que o entrevistado respondesse aquilo que ele acreditasse que seria o correto para o entrevistador.
- Foram solicitados maiores detalhes sobre respostas vagas. Por exemplo, face à resposta “fiz um plano”, é feita a pergunta “como você fez esse plano?”. Quanto maior a riqueza de detalhes apresentada sobre a situação, maior a possibilidade de que ela tenha sido real, e não uma resposta que procurasse formar uma imagem “ideal” do entrevistado.

O teste MBTI possui instruções de preenchimento, pelo que foi sugerido apenas que os participantes da pesquisa lessem as instruções com atenção e procurassem um local calmo, para responder o mesmo.

Para todos os pesquisados foi garantido sigilo com relação aos seus resultados individuais, sendo que as entrevistas focadas não foram gravadas para que os entrevistados ficassem à vontade para falar sobre as situações vividas.

Por se tratar de uma amostra de conveniência, foram realizados testes de significância para os dados a serem analisados. Para determinar o grau de

dependência entre as variáveis estudadas, foram calculados os seus graus de correlação.

CAPÍTULO 6 – RESULTADOS

A amostra utilizada para a análise apresentou as seguintes características:

- Gênero: 22% mulheres e 78% homens.
- Distribuição geográfica:

Município	Número de entrevistados
Florianópolis	33
Palhoça	2
São José	1
Blumenau	2
Joinville	22
Maravilha	11
Jaguaruna	4
Tubarão	4
Braço do Norte	2
Capivari de Baixo	1

- Distribuição por setor:
 - Comércio: 23%
 - Serviços: 33%
 - Indústria: 44%

No tocante às competências empreendedoras (CCE's), os resultados obtidos foram comparados com o estudo realizado por Lopes (1999) com empreendedores na

cidade de São Paulo. Na tabela 8 e no gráfico 1 são comparados os resultados deste trabalho com os de Rose Mary Lopes:

CCE's	SP - Lopes (1999) N= 64		SC N= 82	
	Média	Desvio Padrão das CCE's	Média	Desvio Padrão das CCE's
CCE 1: Busca de Oportunidades e Iniciativa	2,40	0,13	2,15*	0,99
CCE 2: Persistência	2,70	0,13	2,26	0,88
CCE 3: Comprometimento	2,20	0,12	2,20	1,05
CCE 4: Exigência de Qualidade e Eficiência	1,60	0,11	1,40*	0,96
CCE 5: Riscos Calculados	2,70	0,13	2,15	1,19
CCE 6: Estabelecimento de Metas	1,30	0,11	2,03	1,52
CCE 7: Busca de Informações	2,40	0,12	2,34	1,09
CCE 8: Planejamento e Monitoramento Sistemáticos	1,20	0,11	1,29	1,08
CCE 9: Persuasão e Redes de Contato	2,50	0,12	2,25*	1,00
CCE 10: Independência e Autoconfiança	3,30	0,14	2,05	0,94
Escore total	22,40	0,36	20,11*	5,82

Tabela 8: Comparação entre as médias nos escores das CCE's.

* Significante para $p \leq 0,10$.

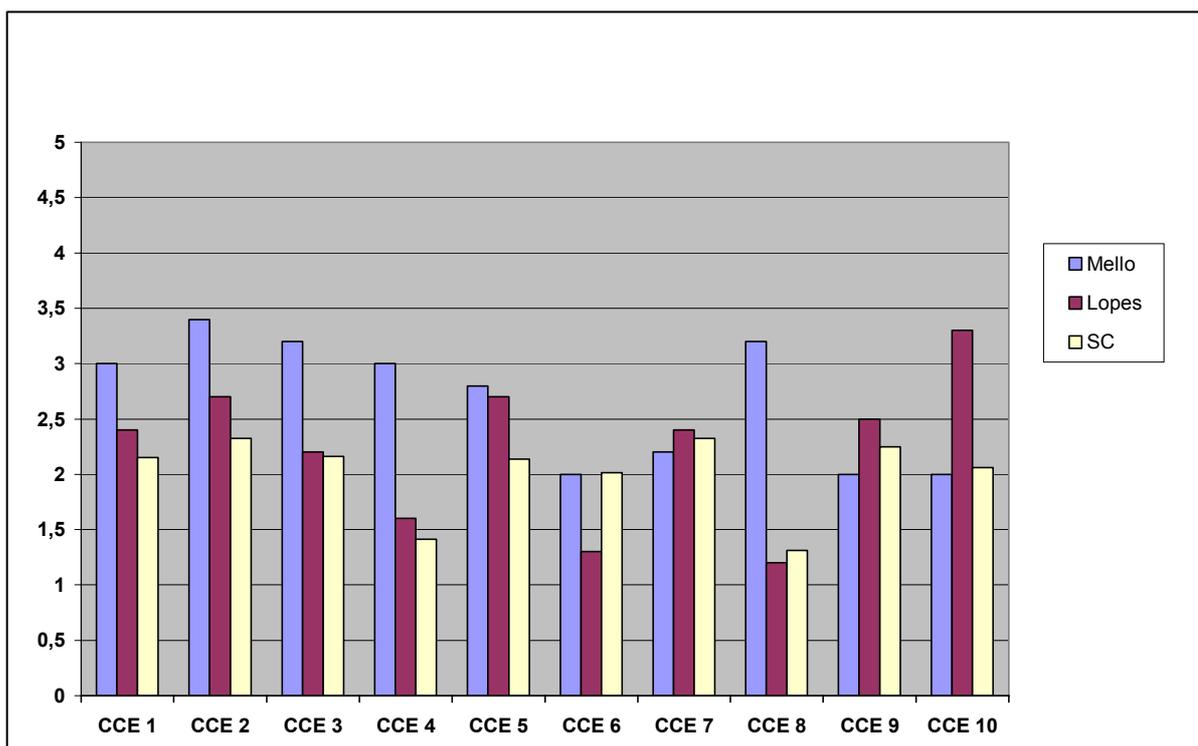


Gráfico 1: Comparação das médias das CCE's.

A análise dos resultados obtidos mostra que as CCE's mais desenvolvidas na amostra de Santa Catarina são “Busca de Informações” (CCE 7), Persuasão e Redes de Contato” (CCE 9) e “Persistência” (CCE 2). Já as menos desenvolvidas são “Planejamento e Monitoramento Sistemáticos” (CCE 8) e “Exigência de Qualidade e Eficiência” (CCE 4), aspectos esses que poderiam ser priorizados em programas de capacitação para empreendedores catarinenses.

Na comparação entre a amostra de São Paulo e a de Santa Catarina, chama a atenção a presença de uma menor dispersão dos dados da primeira amostra com relação à segunda. Isso pode ser devido a duas coisas:

1. A amostra de Lopes considerou apenas participantes do programa EMPRETEC, em uma época em que havia um processo de seleção onde são

escolhidos os melhores candidatos no tocante a escore total das CCE's, o que tende a tornar o grupo mais "homogêneo"⁴⁵. Esse procedimento foi abandonado em 2002, ano a partir do qual o processo de seleção se restringiu às condições físicas e mentais dos participantes, sendo que a avaliação das CCE's passou a servir apenas para efeitos didáticos.

2. A amostra de Santa Catarina, além de ter participantes do programa EMPRETEC (54%) selecionados a partir de novos critérios, incluiu também empresários não participantes desse programa.

Para efeito de análise comparativa, foi realizado um teste de significância⁴⁶, sendo utilizado o critério de uma margem de erro máximo de 10% (ou $p=0,1$). Partindo desse critério podemos afirmar que a amostra catarinense possui média ligeiramente mais baixa ($\approx 10\%$) nas CCE's 1, 4, 5 e no escore geral.

Quanto aos tipos psicológicos, a comparação foi feita com dados disponíveis sobre a população brasileira, na falta de um estudo específico sobre empreendedores no Brasil (ver capítulo 4, tabela 7). Os dados são apresentados na tabela 9 e no gráfico 2.

⁴⁵ A própria autora chama a atenção para esse fato e recomenda que em trabalhos futuros sejam utilizadas amostras mais "heterogêneas".

⁴⁶ Sobre testes de significância recomenda-se a leitura de Spiegel (1993), capítulo 10.

ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
23%	7%	0%	4%
ISTP	ISFP	INFP	INTP
8%	1%	1%	1%
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
1%	1%	0%	1%
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ
35%	8%	3%	15%

Tabela 9: Distribuição dos tipos na amostra de empreendedores de SC.

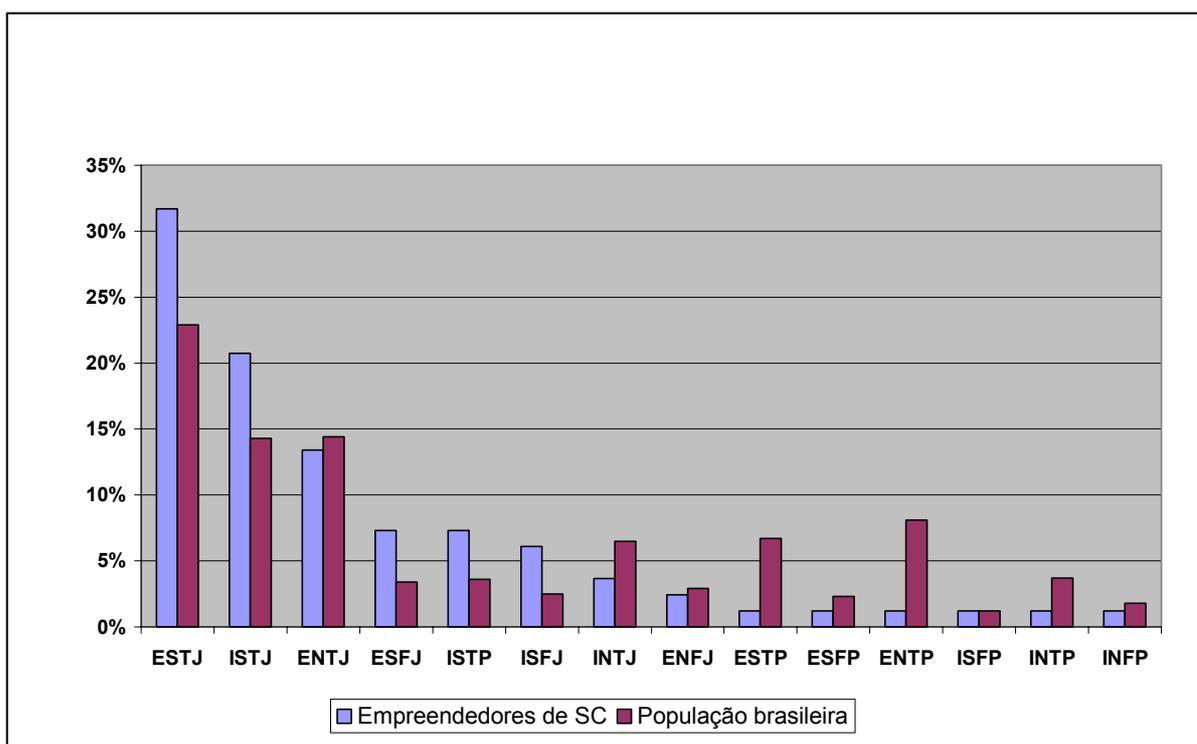


Gráfico 2: Distribuição dos tipos psicológicos.

Conforme se pode notar na tabela 9, o tipo que apareceu com maior incidência entre os empreendedores catarinenses foi o ESTJ (35%), que poderia ser chamado de “tipo modal”, seguido pelos tipos ISTJ (23%) e ENTJ (15%).

Considerando a diferença no tamanho das amostras ($n = 82$ para SC e $n = 43.270$ para população brasileira), foi realizado um teste de significância de proporções e calculada a taxa de auto-seleção (SSR)⁴⁷ para os empreendedores. Os resultados são apresentados na tabela a seguir:

ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
1,61	2,70	-	0,62
ISTP	ISFP	INFP	INTP
2,25	1,13	0,75	0,37
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
0,20*	0,59	-	0,17*
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ
1,53*	2,38	0,93	1,03

Tabela 10: Taxa de auto seleção (SSR).

Calculado a partir das tabelas 7 (apresentada no capítulo 4) e 9.

* $p \leq 0,10$.

Estes dados mostram que, em princípio, os tipos ESFJ e ISFJ teriam uma preferência muito mais acentuada pela atividade empresarial do que os tipos ESTJ e ISFP, acontecendo o oposto com os tipos ESTP e ENTP. Cabe ressaltar que no caso do ESTJ, a preferência pela atividade empresarial ou executiva foi prevista por Myers e Myers:

⁴⁷ *Self Selection Rate (SSR)*. Essa taxa é calculada dividindo-se o percentual dos tipos em um grupo específico sobre o percentual da presença dos tipos na população como um todo. Trata-se de medir com isso a preferência que os tipos têm por determinadas profissões ou atividades.

Esse tipo [o ESTJ] pode ser considerado o executivo padrão. Existem outros tipos de executivos ... Mas é pouco provável que qualquer outro tipo *goste* tanto ou se empenhe tanto em ser executivo. (MYERS e MYERS, 1997, p. 114)

Mas cabe uma pergunta: se o tipo ESTJ prefere a atividade executiva, por que sua SSR não é a mais alta de todas? A explicação para isso pode estar no fato de serem um tipo bastante freqüente na população. O que realmente se destaca é o SSR para a atividade empreendedora dos ESFJ e ISFJ, o que mereceria um estudo envolvendo amostras maiores para confirmar de forma estatisticamente significativa esse índice.

Outra comparação que pode ser feita é entre as preferências na amostra de empreendedores e a amostra da população brasileira. Os resultados são apresentados na tabela 11 e no gráfico 3.

Preferências	E	I	S	N	T	F	J	P
Empreendedores	59%	41%	77%	23%	80%	20%	85%	15%
População	65%	35%	56,9%	43,1%	80,2%	19,8%	68,2%	31,8%

Tabela 11: Distribuição das preferências.

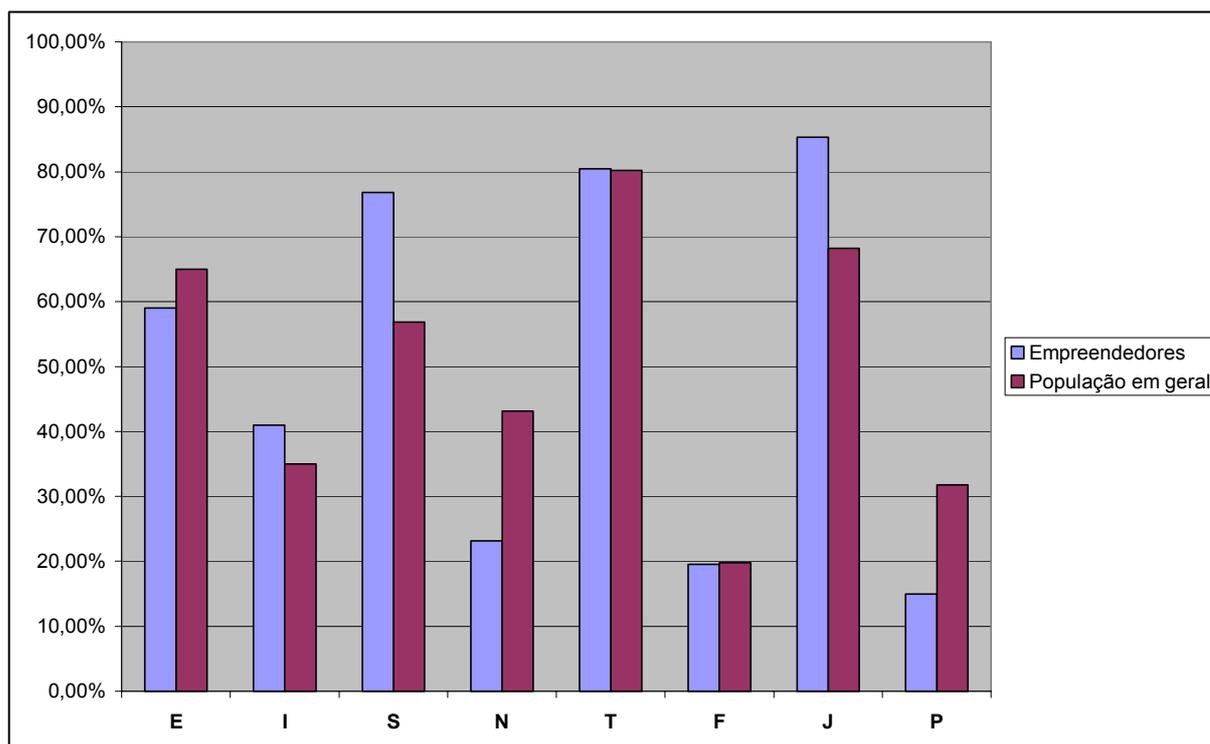


Gráfico 3: Distribuição das preferências.

A comparação com os dados disponíveis sobre a população em geral, mostra que não há uma diferença significativa na escala Extroversão (E) x Introversão (I), nem na escala Pensamento (T) x Sentimento (F) (para $p = 0,10$ nestas duas escalas). Contudo os empreendedores parecem se diferenciar do resto da população na escala por serem mais sensoriais (S) e preferirem a função de julgamento (J) (para $p < 0,001$).

A próxima comparação que pode ser feita é a relativa às combinações entre as preferências nas funções de percepção e julgamento. Segundo Myers e Myers (1997), os tipos com combinação ST (sensação mais julgamento) preferem, dentre outras atividades, atuar em negócios. As distribuições da amostra de empreendedores de Santa Catarina e da amostra da população brasileira são apresentadas nos gráficos 4 e 5.

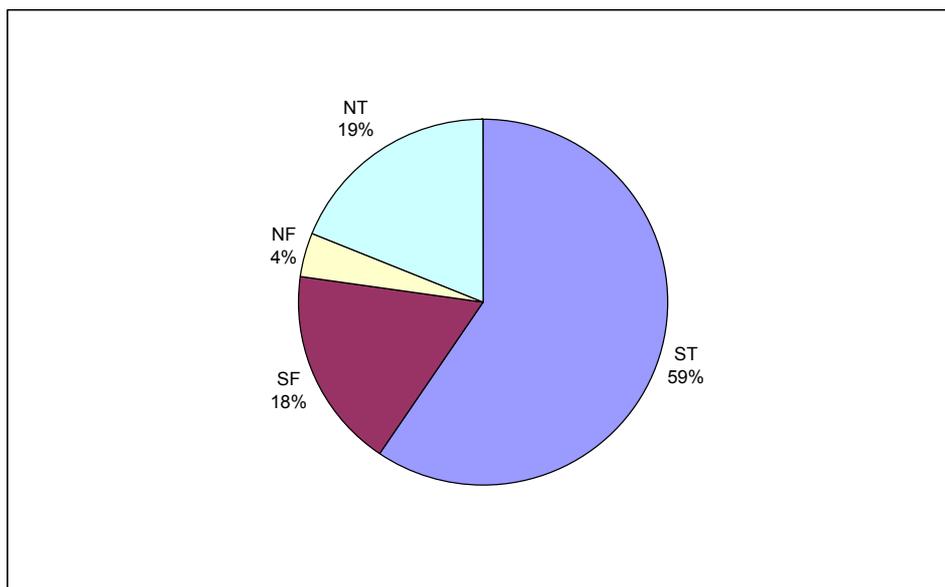


Gráfico 4: Distribuição das combinações Percepção / Julgamento.

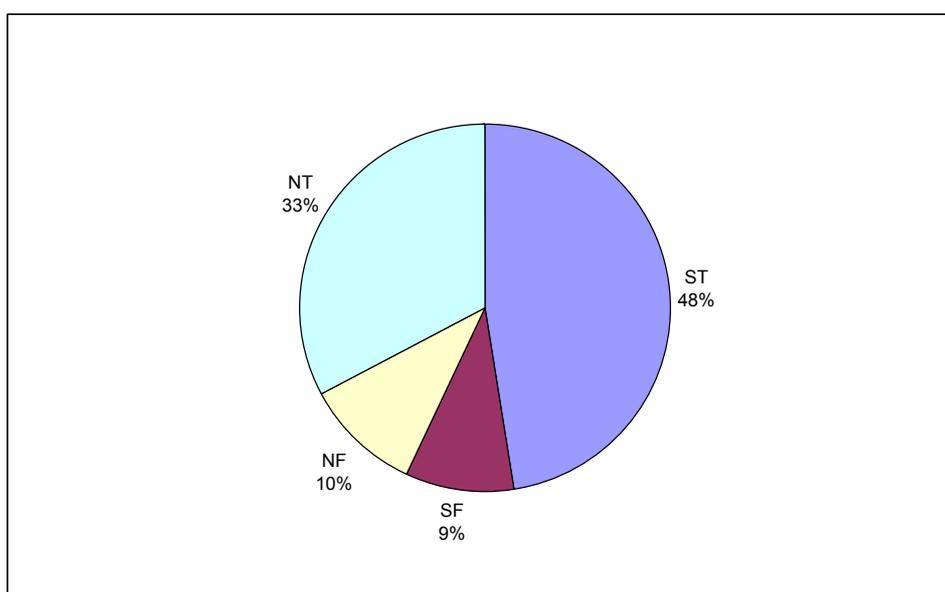


Gráfico 5: Distribuição das combinações Percepção / Julgamento. Amostra da população brasileira.

Em princípio a proposição de Myers e Myers se confirma para a amostra de empreendedores estudada, pois uma comparação com a amostra da população em geral mostra que essa combinação é 12% mais alta entre os empreendedores (em um nível de significância de $p = 0,05$).

6.1 – Relações entre competências e tipos.

Considerando o objetivo deste trabalho, foram feitas diversas análises sobre as relações entre as competências e os tipos psicológicos.

Em primeiro lugar foi estudado o grau de correlação entre as variáveis, no caso as competências empreendedoras (CCE's) e as preferências da tipologia junguiana. Os resultados são apresentados na tabela 12.

	E	I	S	N	T	F	J	P
Busca de Oportunidades e Iniciativa	0,08	-0,07	-0,04	0,03	0,11	-0,11	0,09	-0,09
Persistência	0,25	-0,25	-0,07	0,05	-0,02	0,02	-0,04	0,04
Comprometimento	0,17	-0,17	0,00	-0,01	0,22	-0,22	-0,14	0,14
Qualidade e Eficiência	0,13	-0,13	-0,07	0,09	0,25	-0,25	0,10	-0,10
Riscos Calculados	-0,06	0,06	-0,25	0,25	0,01	-0,01	0,08	-0,09
Estabelecimento de Metas	-0,01	0,01	-0,12	0,11	0,12	-0,11	0,03	-0,03
Busca de Informações	-0,01	0,02	-0,20	0,20	-0,05	0,06	0,04	-0,04
Planejamento e Monitoramento Sistemáticos	0,12	-0,12	-0,31	0,31	0,16	-0,15	0,11	-0,11
Persuasão e Rede de Contatos	0,25	-0,25	0,00	0,00	0,19	-0,19	0,01	-0,02
Independência e Autoconfiança	0,19	-0,19	-0,19	0,17	0,11	-0,11	-0,10	0,11

Tabela 12: Correlação entre CCE's e preferências psicológicas dos tipos.

Foram destacadas, em negrito, as correlações mais altas para cada preferência. A correlação mais alta (0,31) é a existente entre a CCE 8 – Planejamento e

Monitoramento Sistemáticos e a preferência **S**ensação x **iN**tuição. Mesmo sendo a correlação mais alta de todas na tabela, pode ser considerada uma correlação baixa se for levado em conta que a mais alta possível seria $\pm 1,00$. Assim pode-se afirmar que há um baixo grau de relação entre as competências do modelo de Cooley e as preferências nas quatro escalas dos tipos psicológicos junguianos.

Aparentemente este resultado poderia servir para descartar a hipótese central formulada neste trabalho. Contudo, é a combinação entre as preferências que gera os diferentes tipos de personalidade, pelo que, apesar desse resultado, optou-se por estudar as médias da pontuação das CCE's considerando os tipos psicológicos como um todo, em busca de resultados que revelassem relações significativas.

Partindo-se do princípio de que quanto maior for o número de eventos de uma amostra, menor será a margem de erro dos resultados, focamos o estudo nos tipos com maior frequência na amostra de empreendedores. Os tipos estudados foram ESTJ (n = 26), ISTJ (n = 17) e ENTJ (n = 11). Nos gráficos 6, 7 e 8 são mostradas as comparações entre as médias encontradas nesses tipos e as dos demais tipos da amostra.

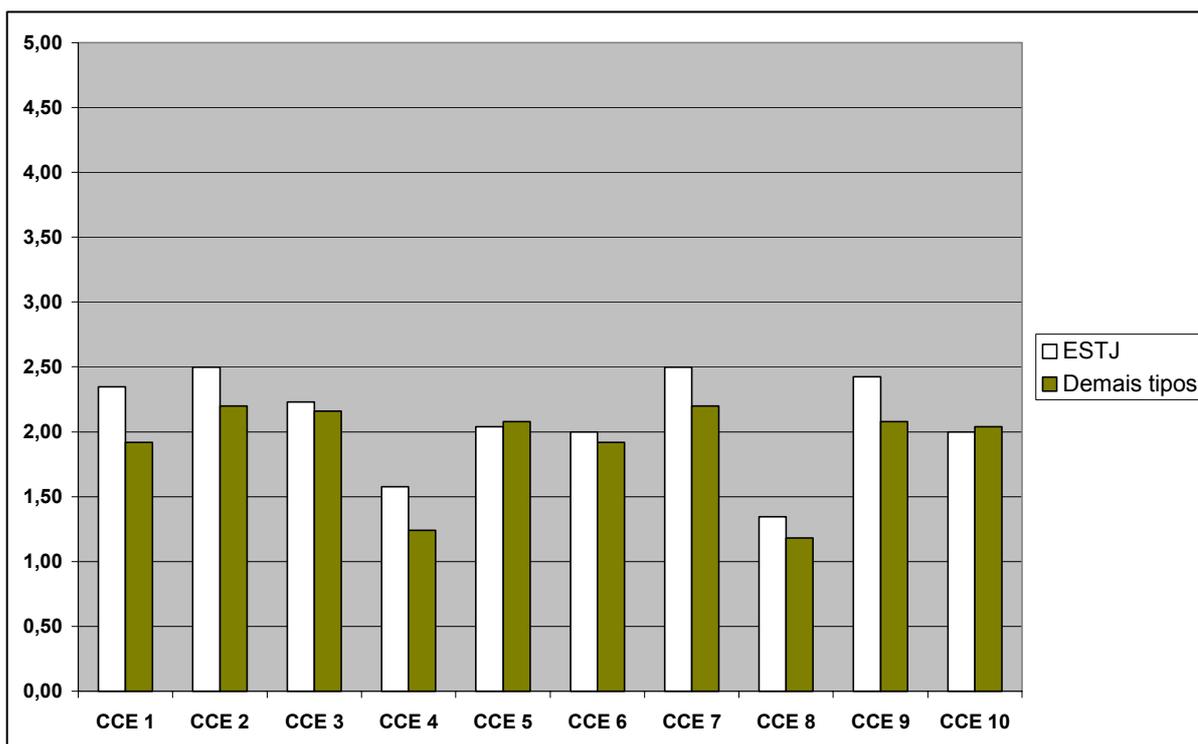


Gráfico 6: Tipo ESTJ – Comparação entre médias das CCE's.

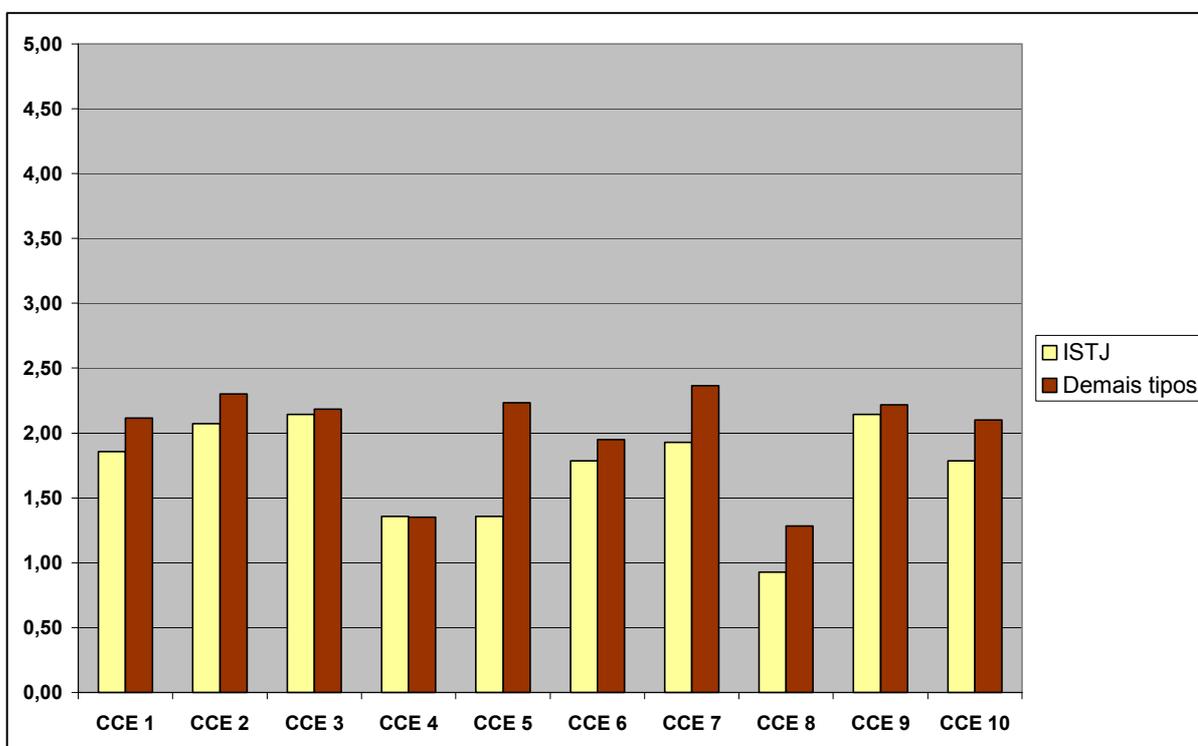


Gráfico 7: Tipo ISTJ – Comparação entre as médias das CCE's.

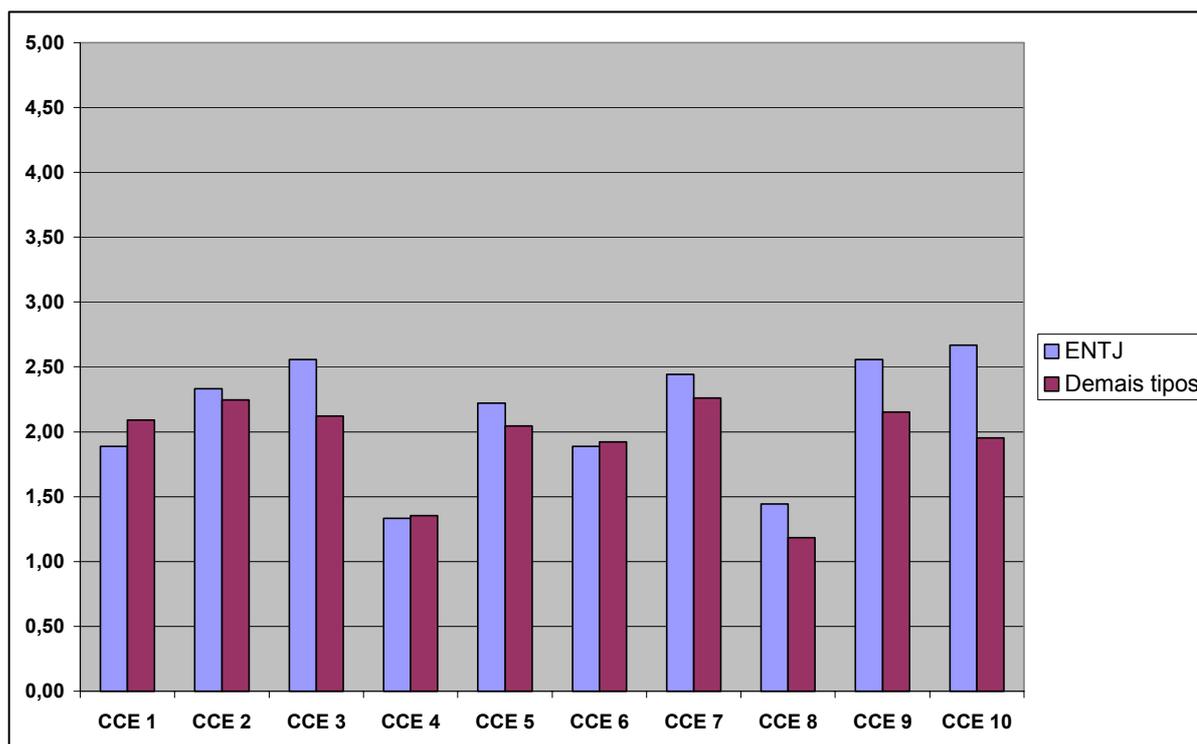


Gráfico 8: Tipo ENTJ – Comparação entre as médias das CCE's.

Apesar dos gráficos mostrarem diferenças entre as médias, foi feito um teste de significância (teste de Student, em um nível de $p = 0,10$) para saber se estas diferenças dever-se-iam ao acaso ou não. Para a elaboração do teste, a amostra foi decomposta em dois grupos (os indivíduos com o tipo estudado e os indivíduos pertencentes aos demais tipos), calculadas as médias dos dois grupos e seus desvios padrão⁴⁸. Assim foram testadas as seguintes hipóteses:

H_0 : Não há diferença entre as médias dos dois grupos.

H_1 : Há diferença entre as médias dos dois grupos.

O teste mostrou o seguinte:

⁴⁸ Os dados são apresentados no apêndice A.

- Para o tipo ESTJ se aceita a hipótese de que a média da CCE “Busca de Oportunidades e Iniciativa” é mais alta que a dos demais tipos (+ 0,37 pontos ou 19%). Para as demais CCE’s se aceita a hipótese de as médias são iguais.
- Para o tipo ISTJ se aceita que as médias das CCE’s “Riscos Calculados” e “Busca de Informações” são mais baixas que nos demais tipos (- 0,87 e - 0,44 pontos, ou - 39% e - 19%, respectivamente), assim como ter um escore total mais baixo (- 2,74 pontos ou - 14%).
- Para o tipo ENTJ se aceita apenas que a média da CCE “Independência e Auto-confiança” é mais alta (0,72 pontos ou 37%).

De acordo com as descrições dos principais traços dos tipos formulados por Hirsh e Kummerow (1995) e por Myers (1995), pode-se comentar o seguinte:

- O tipo ESTJ aparentemente teria muita iniciativa própria, o que torna o resultado obtido consistente.
- O tipo ISTJ se caracterizaria por ser comprometimento alto, mas os dados encontrados não apontaram que essa competência é mais alta nesse tipo que nos demais. Por outro lado, segundo Hirsch e Kummerow (1995, p. 16), “podem ignorar implicações de longo prazo para favorecer as operações diárias”. Se isso for interpretado como “falta de planejamento” e “falta de avaliação de alternativas e riscos futuros”, os dados obtidos são congruentes com a descrição do tipo.

- O tipo ENTJ deveria se destacar dos demais na competência “Planejamento e Monitoramento Sistemáticos” e ser mais baixo na competência “Correr Riscos Calculados” (a descrição aponta para a possibilidade desse tipo ser um tanto “afoito” na tomada de decisão). Essas proposições não se confirmaram, pois além das diferenças encontradas serem pequenas, o teste de significância (para $p=0,1$) mostrou que não são estatisticamente significativas.

6.2 – Relação entre competências e funções.

Além da relação entre as competências e os tipos, decidiu-se estudar a relação das competências com as funções. Em primeiro lugar nos concentramos em como são solucionados problemas de acordo com as funções dominante, auxiliar, terciária e inferior, conforme descrito no quadro 17 (capítulo 4).

Para efeito de estudo, a amostra foi novamente decomposta, desta vez considerando a função dominante ⁴⁹ e auxiliar. Em função do número de eventos das amostras, foi calculado o grau de significância utilizando-se a distribuição de Student. Os resultados são apresentados na tabela 13.

⁴⁹ Também chamada “principal”.

CCE's	S dominante T auxiliar n = 18			T dominante S auxiliar n = 32			N dominante T auxiliar n = 4			T dominante N auxiliar n = 12		
	Média do tipo	Média dos demais tipos	Diferença	Média do tipo	Média dos demais tipos	Diferença	Média do tipo	Média dos demais tipos	Diferença	Média do tipo	Média dos demais tipos	Diferença
CCE 1	1,87	2,12	-0,25	2,31	1,91	0,40*	2,25	2,06	0,19	1,80	2,11	-0,31
CCE 2	2,07	2,31	-0,24	2,52	2,09	0,43*	1,50	2,30	-0,80	2,40	2,23	0,17
CCE 3	2,20	2,17	-0,03	2,24	2,13	0,11	1,75	2,20	-0,45	2,60	2,11	0,49
CCE 4	1,33	1,36	-0,03	1,45	1,29	0,16	2,00	1,31	0,69	1,30	1,36	-0,06
CCE 5	1,33	2,25	-0,08*	2,10	2,04	0,06	3,75	1,97	1,78*	2,20	2,05	0,15
CCE 6	1,67	1,98	-0,31	2,03	1,84	0,19	3,25	1,84	1,41	2,10	2,89	-0,79
CCE 7	1,80	2,41	-0,61*	2,45	2,18	0,27	3,50	2,21	1,29*	2,40	2,27	0,13
CCE 8	0,93	1,29	-0,36	1,31	1,16	0,15	2,50	1,14	1,36*	1,50	1,17	0,33
CCE 9	2,07	2,24	-0,17	2,38	2,09	0,29	2,00	2,21	-0,21	2,70	2,13	0,57*
CCE 10	1,80	2,10	-0,3	2,10	2,00	0,10	2,75	2,00	0,75	2,60	1,95	0,65
Total	17,07	20,22	-3,15*	20,90	18,73	2,17	25,25	19,26	5,99	21,60	19,27	2,33

Tabela 13: Comparação das médias por função dominante e auxiliar.

(*) $p \leq 0,1$.

CCE's	S dominante F auxiliar n = 6			F dominante S auxiliar n = 7			F dominante N auxiliar n = 3		
	Média do tipo	Média dos demais tipos	Diferença	Média do tipo	Média dos demais tipos	Diferença	Média do tipo	Média dos demais tipos	Diferença
CCE 1	2,33	2,04	0,29	1,71	2,10	-0,39	1,67	2,08	-0,41
CCE 2	2,00	2,28	-0,28	2,14	2,27	-0,13	2,00	2,27	-0,27
CCE 3	2,00	2,19	-0,19	1,71	2,22	-0,51	2,00	2,18	0,18
CCE 4	1,00	1,38	-0,38	1,14	1,37	-0,23	1,00	1,37	-0,37
CCE 5	2,17	2,06	0,11	2,29	2,04	0,25	2,00	2,07	-0,07
CCE 6	1,33	1,97	-0,64	1,57	1,96	-0,39	1,67	1,93	-0,26
CCE 7	2,00	2,31	-0,31	2,14	2,30	-0,16	2,00	2,30	-0,30
CCE 8	0,67	1,26	-0,59	0,57	1,28	-0,71	1,67	1,20	0,47
CCE 9	1,67	2,25	-0,58	1,86	2,24	-0,38	1,67	2,23	-0,56
CCE 10	1,83	2,06	-0,23	1,71	2,07	-0,36	1,00	2,08	-1,08
Total	17,00	19,81	-2,81	16,86	19,87	-3,01	16,67	19,70	-3,03

Tabela 13: Continuação

(*) $p = 0,1$.

Não havia indivíduos com N dominante e F auxiliar na amostra estudada.

Com base nos dados apresentados podem ser feitos os seguintes comentários⁵⁰:

- Nos tipos com função dominante S e auxiliar T a maior diferença foi encontrada na CCE 7 (Busca de Informações), mais baixa com relação aos demais tipos. Considerando que a amostra desse tipo possui 14 tipos introvertidos (ISTJ) e apenas 1 extrovertido (ESTP), isto é consistente com a teoria junguiana: os introvertidos confiam mais em seu mundo interior, onde se sentem mais seguros. Assim prefeririam aplicar o que já aprenderam ou já sabem (Hirsch e Kummerow, 1995, p.6), em vez de procurar novos dados sobre a situação.
- Os tipos com função dominante T e auxiliar S (no caso ESTJ e ISTP) mostraram ter as CCE's 1 e 2 (respectivamente "Busca de Oportunidades e Iniciativa" e "Persistência") mais altas que os demais tipos. Isto também é consistente com a teoria, já que os ESTJ tendem a ser "determinados" e "terminarem tudo", e os ISTP a ter "ação rápida" ou "iniciativa".
- Os tipos com função dominante N e auxiliar T (ou seja ENTP e INTJ) mostraram ter a CCE 5 (Riscos Calculados) mais alta que os demais tipos, o que é coerente se considerarmos que também possuem "Busca de Informações" e "Planejamento" mais altos: poder-se-ia afirmar que considerariam as possibilidades, buscariam e analisariam as alternativas **antes** de tomar uma decisão, baseados em informações. Hirsch e Kummerow

⁵⁰ Consideramos apenas as diferenças de médias com grau de significância para $p \leq 0,10$.

(1995, p. 28) definem os INTJ como pessoas que “organizam idéias em planos de ação”.

- Os tipos com função dominante T e auxiliar N (nos caso ENTJ e INTP) mostraram ter a CCE 9 (Persuasão e Redes de Contato) mais alta que os demais tipos, o que é compatível com pessoas que “assumem o comando rapidamente” e “controlam a organização o máximo possível” (HIRSCH e KUMMEROW, 1995, p. 31).

Outras relações entre competências e agrupamentos dos tipos por funções.

Adotando o mesmo critério das análises anteriores, a amostra foi dividida por temperamentos, de acordo com as descrições apresentadas no quadro 14 (capítulo 4). Os resultados⁵¹ se encontram nos apêndices B e C, e pode ser observado que:

- O temperamento SJ mostrou ser menor que os demais tipos nas CCE's 5, 8 e 10. Segundo Hirsh e Kummerow (opus cit), seria de se esperar que este temperamento tivesse a CCE 3 (Comprometimento) mais alta que nos demais casos, o que não foi comprovado.
- No caso do temperamento SP não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas. A descrição desse temperamento, levaria a

⁵¹ A amostra não apresentou indivíduos com o temperamento NF.

acreditar que teria a CCE “Riscos Calculados” mais alta, dado o seu estilo de trabalho e o tipo de contribuição que proporciona à organização: “lida de maneira efetiva e rápida com o incomum e inesperado” (HIRSCH E KUMMEROW, 1995, p. 13), o que não foi verificado.

- O temperamento NT, denominado por Keisey e Bates como “racional”, mostrou ter mais altas as médias das CCE’s “Riscos Calculados”, “Planejamento” e “Independência e Auto-Confiança”. Isto é compatível com a descrição do temperamento “racional”, mas seria de se esperar que se destacasse em “Busca de Oportunidades e Iniciativa”, conforme proposto por Ginn e Sexton (1989).

Por último, foi analisada a relação entre competências e as combinações por funções não relacionadas pelos temperamentos, ou seja, as combinações ST e SF (ver apêndice B). Os dados revelaram que os tipos com a combinação ST possuem a CCE “Riscos Calculados” mais baixa, enquanto que os tipos SF possuem “Planejamento” mais baixo que os demais. No primeiro caso o resultado parece ser contraditório para uma combinação em que os indivíduos fazem “análises impessoais dos fatos através de um processo passo a passo” (Hirsch e Kummerow, 1995, p.11) enquanto que no segundo caso parece consistente se considerarmos que os SF seriam uma espécie de “espelho” (imagem ao contrário) dos NT, os quais possuem “Planejamento e Monitoramento Sistemáticos” mais desenvolvido que os demais tipos comparados.

CAPÍTULO 7 – CONCLUSÕES E SUGESTÕES

Considerando os objetivos propostos por esta pesquisa, descritos no capítulo 1, pode-se chegar às seguintes conclusões:

1. Segundo o modelo proposto por Spencer e Spencer apresentado na figura 4 (capítulo 3), as competências podem ser divididas em níveis, sendo o mais “profundo” o situado no que se poderia chamar de “núcleo da personalidade”, onde estariam os traços e motivos. Se por um lado o modelo de competências e os tipos psicológicos possuem raízes em teorias da motivação diferentes (no primeiro caso na de Murray, e no segundo caso na de Jung), as duas teorias não são em princípio conflitantes, mas sim complementares. Não foi identificado nenhum estudo que apontasse que a “motivação por realização” é exclusiva dos tipos “extrovertidos” ou “introvertidos”, por exemplo. Por outro lado uma leitura dos traços que são utilizados para descrever os tipos e as definições operacionais das competências aponta para uma possível convergência entre essas duas teorias. Portanto, estudos relacionando estas duas teorias são em princípio pertinentes.
2. A análise estatística dos resultados obtidos mostrou uma baixa correlação entre as competências e os tipos psicológicos de Jung. Isso pode ser interpretado da seguinte maneira: é muito mais forte o papel dos “reforçadores” comportamentais citados por McClelland e Rotter no desenvolvimento das “competências empreendedoras” do que de uma “pré-

disposição” ao desenvolvimento dessas competências devido ao tipo psicológico.

3. Parece reforçar a proposição anterior o fato de que a relação mais clara entre a teoria junguiana e o modelo de competências, foi encontrada ao relacionarem-se as funções S/N e T/F com o processo de resolução de problemas: entra-se aqui no campo da psicologia cognitiva, ou seja, na maneira como as pessoas pensam e aprendem.
4. Baseando-se no exposto anteriormente, conclui-se também, que a aplicação da teoria junguiana não parece se constituir em uma alternativa adequada no desenvolvimento de programas de capacitação ou de “reforço” de competências empreendedoras. Isso não invalida a utilização da teoria junguiana na avaliação de outros aspectos comportamentais relacionados ao desempenho no trabalho.
5. Quanto ao perfil dos empreendedores brasileiros no tocante ao modelo de competências proposto por Cooley, há poucos estudos sobre este assunto, o que dificulta uma comparação entre o perfil dos diferentes estados ou regiões. Pode-se afirmar que a presente pesquisa aponta para mesma conclusão que a pesquisa conduzida por Lopes em 1999: “Exigência de Qualidade e Eficiência” e “Planejamento e Monitoramento Sistemáticos” seriam os “pontos fracos” dos empreendedores brasileiros. Nos demais casos os resultados dos dois estudos são conflitantes, e não é possível afirmar se isso é devido a diferenças regionais entre a população de São Paulo e de Santa Catarina, ou

devido a questões metodológicas. Somente um estudo envolvendo uma amostra estatisticamente significativa, de abrangência nacional, poderia resolver essa questão.

Limitações e sugestões

Por ser este um estudo prospectivo, podem ser apontadas algumas limitações. Apesar de ter sido seguida a recomendação de Lopes (1999), no sentido de que fosse adotada uma amostra que não se limitasse apenas a participantes do programa EMPRETEC, repete-se o problema de estar concentrada apenas no estado de Santa Catarina, o que não permite uma avaliação de cunho nacional ou sequer regional.

Um segundo problema está relacionado ao tamanho da amostra (82 indivíduos) que não é estatisticamente representativa com relação ao universo pesquisado, sendo que a análise de alguns tipos foi prejudicada pelo baixo número de eventos ocorridos.

Com relação aos inventários utilizados, é recomendável que a entrevista focada seja conduzida por dois entrevistadores, para evitar desvios na avaliação. Contudo, isto não foi possível devido ao conseqüente acréscimo nos custos da pesquisa, sendo as entrevistas conduzidas pelo próprio pesquisador.

Considerando isso, são apresentadas as seguintes sugestões:

1. A realização de uma pesquisa em nível regional ou até nacional, envolvendo amostras aleatórias, estatisticamente significativas.
2. O desenvolvimento de um teste escrito para a avaliação das competências, que respeite princípios dos inventários psicológicos, como a confiabilidade e a validade.
3. Fica como sugestão para pesquisas futuras uma análise das competências empreendedoras a partir da perspectiva da psicologia cognitiva. Um tema interessante seria medir a relação entre o lócus de controle e a intensidade das competências.
4. Os estudos de Spencer e Cooley foram feitos em outros países. Cabe também, dentro de uma perspectiva intercultural, a sugestão de ser realizado um estudo sobre as competências necessárias para os empreendedores no Brasil, o qual poderia confirmar a “universalidade” dos estudos antes citados ou indicar competências específicas necessárias neste país.
5. No bojo da proposição anterior, deve-se considerar também que o modelo de competências utilizado neste estudo foi desenvolvido no início dos anos 80, portanto seria interessante verificar se surgiram novas competências relacionadas às mudanças tecnológicas, políticas e culturais ocorridas nos últimos 20 anos.

Um dos maiores problemas enfrentados na presente pesquisa foi a utilização da ferramenta de entrevista focada, a qual significou o deslocamento do entrevistador e/ou dos entrevistados, além de dificuldades de serem marcadas reuniões com os empreendedores devido à agenda dos mesmos. Isso tornou o processo de pesquisa mais caro e demorado, pelo que fica como sugestão a realização de uma pesquisa para o desenvolvimento de um teste objetivo para a avaliação das competências.

REFERÊNCIAS

ADLER, A. **The Individual Psychology of Alfred Adler: a Systematic Presentation in Selections from his Writings**. Org. por H. L. Ansbacher e Rowena Ansbacher, New York: Harper, 1956.

ALLPORT, G. W. **Pattern and growth in personality**. New York: Holt, 1961.

ANGELINI, A. L. **Um novo método para avaliar a motivação humana**. Estudo do motivo de realização. 1955. Tese (Doutorado em psicologia) - USP, São Paulo.

ANSORENA CAO, A. **15 casos para la Selección de Personal con Éxito**. Barcelona: Paidós Empresa, 1996.

ANZIEU, D. **Os métodos projetivos**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1978.

ATKINSON, J. W. **Motivational determinants of risk-taking behavior**. *Psychological Review*, Vol. 64, nº 6, p 359 – 372, 1957.

_____. **Motives in Fantasy, Action and Society**. Princeton: D. Van Nostrand Company, 1958.

BARON, R.A. **Cognitive Mechanisms in Entrepreneurship: Why and When Entrepreneurs Think Differently than Other People**. *Journal of Business Venturing*, v. 13, p. 275-294, 1998.

BAUMOL, W. J. **Entrepreneurship in Economic Theory**. *American Economic Review*. Vol.: LVIII, Nº: 2, p. 64-71, 1968.

BEGLEY, T. M. e BOYD, D. P. Psychological characteristics associated with entrepreneurial performance. In: VESPER, Karl. Ed. **Frontiers of entrepreneurship research**. Wellesley, Massachusetts: Babson College, 1986. p. 146-165.

BIRLEY, S. e WESTHEAD, P. **A comparison of new firms in “assisted” and “non-assisted” areas in Great Britain**. *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 4 nº 4, 1992, p. 299 – 338.

BROCKHAUS, R. H. The psychology of the entrepreneur. In: KENT et al. **Encyclopedia of Entrepreneurship**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall Inc., 1982. p. 39-66.

BROCKHAUS, R. H. e HORWITZ, P. S. The psychology of the entrepreneur. In: SEXTON, Donald e SMILOR, Raymond **The Art and Science of Entrepreneurship**. Cambridge, Massachusetts: Ballinger Publisher Company, 1986.

BROCKHAUS, R. H. **Entrepreneurial Folklore**. Journal of Business Management, vol. 25, 1987.

BRUCE, R. **The Entrepreneurs: Strategies, Motivation, Successes and Failures**. Bedford: Liberation Books, 1976.

CALDEIRA, J. **Mauá – Empresário do Império**. São Paulo: Companhia das Letras, 1999.

CANTILLON, R. **Ensayo sobre la naturaleza del comercio en general**. México: Fondo de Cultura Económica, 1978.

CARLAND, J. W. e HOY, F. **Differentiating Between Entrepreneurs and Small Business Owners in New Venture Formation**. In: VESPER, Karl. **Frontiers of Entrepreneurship Research**. Wellesley, Massachusetts: Babson College, 1983. p. 157-166.

CARLAND, J. W. et al. **Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization**. Academy of Management Review, vol. 9, n. 2, p. 354-359, 1984.

CATTELL, R. B. **Personality – A Systematic Theoretical and Factual Study**. New York: McGraw-Hill Book Company, 1950.

CHURCHILL, N. C. **Entrepreneurs and their Enterprises: A Stage Model**. In: VESPER, K. **Frontiers of Entrepreneurship Research**. Wellesley, Massachusetts: Babson College, 1983. p. 1-22.

COOLEY, L. **Entrepreneurship Training and the Strengthening of Entrepreneurial Performance**. Final Report. Contract No. DAN-5314-C-00-3074-00. Washington: USAID, 1990.

_____ **Seminário para Fundadores de Empresa**. Manual del Capacitador. Washington: MSI, 1991.

CUMING, J. W. **An Investigation of Entrepreneurial Characteristics Based and the Myers-Briggs Type Indicator**. 1984. Dissertação (Mestrado em Administração) – Sloan School of Management, MIT, Cambridge, MA.

CUNNINGHAM, J. Barton e LISCHERON, Joe. **Defining entrepreneurship**. Journal of Small Business Management, Vol. 29, nº 1, p. 45-61, Jan. 1991.

DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor: A metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza**. 1ª ed. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DRUCKER, P. F. **Inovação e Espírito Empreendedor (entrepreneurship): Prática e Princípios**. 6ª Ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

DUKELBERG, W. C. e COOPER, A. C. Entrepreneurial Typologies. In: VESPER, Karl. **Frontiers of Entrepreneurship Research**. Wellesley, Massachusetts: Babson College, 1982. p. 1-15.

FADIMAN, J. e FRAGER, R. **Teorias da Personalidade**. São Paulo: Harbra, 1986.

FILION, L. J. **The Strategy of Successful Entrepreneurs in Small Business: Vision, Relationships and Anticipatory Learning**. 1988. Tese (Ph.D.)- University of Lancaster.

_____ **O empreendedorismo como tema de estudos superiores**. In: Empreendedorismo, Ciência, Técnica e Arte. 1ª ed. Brasília: CNI. IEL Nacional, 2000.

FISKE, S.T. e TAYLOR, S.E. **Social Cognition**. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1984.

FLANAGAN, J. C. **A técnica do incidente crítico**. Arquivos brasileiros da Psicologia Aplicada, abril / junho, p. 99-141, 1973.

GARCIA, L. F. **Saber Empreender**. Manual do Participante. Brasília: SEBRAE Nacional, 2001.

GIBB, A. and RITCHIE, J. **Influences on Entrepreneurship: A Study over Time**. Small Business Policy and Research Seminar, Polytechnic of Central London, November 20-21, 1981.

GINN, C. W. e SEXTON, D. L. Growth: A Vocational Choice and Psychological Preference. In: VESPER, K. (Ed.). **Frontiers of Entrepreneurship Research**. Wellesley, Massachusetts: Babson College, 1989. pg. 1 – 12.

GUION, R.M. Personnel Assessment, selection and placement. In: DUNETT, M. D. e HOUGH, L. M. (Eds.). **Handbook of industrial and organizational psychology**. Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press, 1991.

HATTEN, T.S. **Small Business: Entrepreneurship and Beyond**. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 1997.

HAGEN, E. **On the Theory of Social Change**. Homewood, Illinois: Dorsey, 1962.

HERSEY, P. e BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional**. 8ª ed. São Paulo: EPU, 1986.

HIRSH, S. K. e KUMMEROW, J. M. **Introdução aos Tipos Psicológicos nas Organizações**. São Paulo: Coaching Consultoria Estratégica, 1995.

HORNADAY, J. A. e BUNKER, C. S. **The nature of the entrepreneur**. In: Personnel Psychology, Vol. 23, nº I, p. 47-54, 1970.

HORNADAY, J. A. Research about living entrepreneurs. In: KENT et al. **Encyclopedia of Entrepreneurship**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall Inc., 1982. p. 20-36.

HORNADAY, J. A. e TIEKEN, N. B. Capturing Twenty-One Heffalumps. In: VESPER, K. (Ed.). **Frontiers of Entrepreneurship Research**. 2^a ed. Wellesley, Massachusetts: Babson College, 1983. p. 23-50.

HOY, F. e HELLRIEGEL, D. **The Killman and Herden model for organizational effectiveness criteria for small business managers**. Academy of Management Journal, 25 (2), p. 208 – 322, 1982.

HULL, D. L., BOSLEY, J.J. e UDELL, G.G. **Renewing the Hunt for the Heffalump: Identifying Potential Entrepreneurs by Personality Characteristics**. Journal of Small Business Management, January, p. 11-18, 1980.

ISACHSEN, O. **Joining the Entrepreneurial Elite: Four Styles for Business Success**. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing, 1996.

JONES, E. E. et al. **Attribution: Perceiving the causes of behavior**. Morristown, New Jersey: General Learning Press, 1974.

JUNG, C. G. **Psicologia do Inconsciente**. In: Estudos sobre psicologia analítica. Obras completas de Carl G. Jung, Vol. VII, 2^a Ed. Petrópolis: Vozes, 1981a.

_____ **O Eu e o Inconsciente**. In: Estudos sobre psicologia analítica. Obras completas de Carl G. Jung, Vol. VII, 2^a Ed. Petrópolis: Vozes, 1981b.

_____ **A Energia Psíquica**. Petrópolis: Vozes, 1990.

_____ **Tipos Psicológicos**. Petrópolis: Vozes, 1991a.

_____ **A Natureza da Psique**. Petrópolis: Vozes, 1991b.

KAO, R. W. Y. **Entrepreneurship: A Wealth Creation and Value Adding Process**. Singapore: Prentice Hall, 1995.

KEIRSEY, D. e BATES, M. **Please Understand Me**. An Essay on Temperament Styles. Del Mar, CA: Prometheus Nemesis Books, 1978.

KENT, C. A. et al. **Managers and Entrepreneurs: Do Lifetime Experience Matter?** In: VESPER, K. (Ed.). **Frontiers of Entrepreneurship Research**, 2^a ed. Wellesley, Massachusetts: Babson College, 1982. p. 516-525.

_____ et al. **Encyclopedia of entrepreneurship**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall Inc., 1982.

_____ **Entrepreneurship Education: Current Developments, Future Directions**. New York: Quorum Books, 1990.

KILBY, P. **Entrepreneurship and Economic Development**. New York: The Free Press, 1971.

KLEMP, G. O. Job Competence Assessment: Defining the Attributes of the Top Performer. **The Pig in the Python and Other Tales**. American Society for Training and Development, 1982.

KNOWLES, M. **The Modern Practice of Adult Education**. From pedagogy to andragogy. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall Regents, 1980.

KOOGAN, A.; HOAISS, A. (Ed.) **Enciclopédia e dicionário digital 2002**. São Paulo: Delya, 2002. 3 CD-ROM.

LACHMAN, R. **Toward Measurement of Entrepreneurial Tendencies**. *Management International Review*, 20 (2), p. 108-116, 1980.

LANEY, A.R. **Occupational implications of the Junguian personality function-types as identified by the Briggs-Myers type indicator**. Dissertação de mestrado, George Washington University, Washington, D.C., 1949.

LEZANA, A. R. **O empreendedor**. Formação de Jovens Empreendedores. Módulo 1. São Paulo: SEBRAE-SP, 1997.

LIMA, E. O. **A Formação em Empreendedorismo Face à Realidade do Pequeno Empresário Brasileiro - A Partir de Estudos de Vanguarda, o que Devemos Enfatizar?** Texto de base da palestra de mesmo título apresentada pelo autor no evento "Treinamento para Atualização da Equipe do EMPRETEC" Promoção: SEBRAE – Brasília, de 30/set. a 03/out. de 2001.

LIVESAY, H. C. Entrepreneurial history. In: KENT, C. A. e VESPER, K. H. **Encyclopedia of Entrepreneurship**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall Inc., 1982. p. 7-14.

LOPES, R. M. A. **Avaliação de Resultados de um Programa de Treinamento Comportamental para Empreendedores – EMPRETEC**. 1999. Dissertação (Mestrado em psicologia) - Instituto de Psicologia, USP, São Paulo.

LORENZINI, G. **Characterología y Topología Aplicadas a la Educación**. Alcoy: Marfil Editores, 1961.

Manual do Programa de Qualificação MBTI. São Paulo: Right Saad Fellipelli Transição de Carreira e Consultoria Organizacional, 2003.

MAYFIELD, E. C. **The selection Interview; A re-evaluation of published research**. *Personnel Psychology*, 17, p. 239-249, 1964.

MAXWELL, A. E. **Basic statistics in behavioral research**. Harmondsworth: Penguin Educational, 1970.

McCLELLAND, D. C. **Personality**. New York: William Sloane Associates Publishers, 1951.

_____ **Business Drive and National Achievement**. Harvard Business Review, 40:4, p. 99-112, 1962.

_____ **The Achieving Society**. New York: Free Press, 1967.

_____ e WINTER, D. G. **Como se Motiva el Éxito Económico**. Ciudad de México: Centro Regional de Ayuda Técnica de la Agencia para el Desarrollo Internacional, 1970.

_____ **Assessing human motivation**. New York: General Learning Press, 1971.

_____ **Testing for competence rather than for intelligence**. American Psychologist, 28, 1-14, 1973.

_____ **Power: the inner experience**. New York: Irvington Publishers Inc., 1975.

_____ e BURNHAM, D. H. **Power is the great motivator**. Harvard Business Review, March - April, p. 100-110, 1976.

_____ **Human Motivation**. Cambridge: Cambridge University Press, 2000.

MINER, J. B. **Evidence for the Existence of a Set of Personality Types, Defined by Psychological Tests, that Predict Entrepreneurial Success**. In: **Frontiers of Entrepreneur Research**, 1996 Edition, Babson College. Site na internet: www.babson.edu/entrep/fer/papers96/miner/

MISCHEL, W. **Toward a Cognitive Social Learning Reconceptualization of Personality**. Psychological Review, 80:4, p. 252-283, 1973.

MORAIS, F. **Chatô – O rei do Brasil**. São Paulo: Companhia das Letras, 1998.

MYERS, I. B. **Introdução à Teoria dos Tipos Psicológicos**. São Paulo: Coaching Consultoria Estratégica, 1995.

MYERS, I. Briggs e MYERS, P. B. **Ser Humano é Ser Diferente. Valorizando as Pessoas por seus Dons Especiais**. São Paulo: Editora Gente, 1997.

PALICH, L. E. e BAGBY, D. Ray. Cognitive processes: is the entrepreneur different? In: VESPER, Karl (Ed.). **Frontiers of Entrepreneurship Research**. Wellesley, Massachusetts: Babson College, 1992. p. 106-117.

PINCHOTT III, G. **Intrapreneuring**. São Paulo: Habra, 1989.

REYNOLDS, P. D.; HAY, M.; CAMP, S. M. **Global Entrepreneurship Monitor – Executive Report**. Babson College: 1999.

- RIBEIRO, A. **O grito do Islã na Europa**. Veja, nº 1.836, p. 50 – 53, 2004.
- ROBERTS, E.B. **Entrepreneurs in High Technology**. Lessons from MIT and Beyond. New York: Oxford University Press, 1991.
- RODRÍGUEZ TRUJILLO, N. e FELIÚ SALAZAR, Pedro. **Curso Básico de Psicometría**. 1996. (citado por TRUJILLO, 1999).
- ROTTER, J. B. **Generalized Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcement**. Psychological Monographs, 1966.
- ROTTER, J. B. **External Control and Internal Control**. Psychology Today, p. 37–42 e 58-59, June, 1971.
- ROSEN, B. C. e D'ANDRADE, R. G. **The psychosocial origins of achievement motivation**. Sociometry, nº 22, p. 185-218, 1959.
- SAN ROMÁN, A. P. **Estadística y Técnicas de Investigación Social**. Madrid: Pirámide, 1984.
- SAY, J. B. **Tratado de Economia Política**. 2ª ed. São Paulo: Nova Cultural, 1986.
- SCHULTZ, D. P. e SCHULTZ, S. E. **Teorias da Personalidade**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- SCHUMPETER, J. A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- SEBRAE. **Referências para uma nova práxis educacional**. 2ª ed. Brasília: SEBRAE, 2001.
- SEBRAE. **Manual do Instrutor do Programa EMPRETEC**. Brasília: SEBRAE, 2002a.
- SEBRAE. **Manual de Procedimentos, Descrição de Técnicas e Conteúdo de Apoio**. Função: Seleccionador. Projeto EMPRETEC – Brasil. Brasília: SEBRAE, 2002b.
- SEBRAE. **Material para leitura preliminar ao TOT (Training Of Trainers). Programa EMPRETEC**. Brasília: SEBRAE, 2002c.
- SEBRAE-SC. **Pesquisa sobre mortalidade de empresas e seus fatores condicionantes**. Florianópolis: SEBRAE-SC, 1999.
- SEXTON, D. L. e BOWMAN, N. B. **The entrepreneur: A Capable Executive and More**. Journal of Business Venturing, v.1, p. 129-140, 1985.

_____ **Validation of a personality index:** comparative psychological characteristics analysis of female entrepreneurs, managers, entrepreneurship students and business students. In: VESPER, Karl (Ed.). **Frontiers of Entrepreneurship Research**. Wellesley, Massachusetts: Babson College, 1986. p. 40-51.

SHAPERO, A. **The displaced, uncomfortable entrepreneur**. Psychology Today. p. 83-88 e 133. Novembro, 1975.

_____ **The Role of Entrepreneurship in Economic Development at the Less-Than-National Level**. Office of Economic Research, Economic Development Administration, U.S. Department of Commerce, Washington, 1977.

SHARP, D. **Léxico Junguiano**. São Paulo: Cultrix, 1993.

SHELDON, W. **The varieties of temperament: A psychology of constitutional differences**. New York: Harper & Row, 1942.

SILVA, M. C. V. M. **TAT. Aplicação e Interpretação do Teste de Apercepção Temática**. São Paulo: EPU, 1989.

SILVA, E. L. ; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 3ª ed. rev. atual – Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2001.

SMITH, N. R. **The Entrepreneur and His Firm: The Relationship between Type of Man and Type of Company**. East Lansing: Michigan State University Press, 1967.

SPENCER JR., L. M. e SPENCER, S. M. **Competence at Work: models for superior performance**. New York: John Wiley and Sons, 1993.

SPIEGEL, M. R. **Estatística**. 3ª ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

STERNBERG, R. J. **Psicologia cognitiva**. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000.

TIMMONS, J. **The Entrepreneurial Mind**. In: New Venture Creation, by Timmons, J., Smolen, L.E. and Dingee Jr., A.L.M. Chapter 5. Irwin Homewood: Illinois, 1985.

TRENQUALYE, F. **Motivación de logro y locus de control en deportistas de dos niveles de logro deportivo**. 1981. Tese (para optar ao título de psicólogo), Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago.

TRUJILLO, N. R. **Selección Efectiva de Personal Basada en Competencias**. Artigo apresentado durante o XXVII Congresso Interamericano de Psicología. Caracas, Venezuela, 1999.

VESPER, K. H. **Perspectives on Entrepreneurship**. In: New Venture Strategies. Chapter 1, p. 1-26. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1980.

VRIES, M. F.R. Kets de **The entrepreneurial personality: a person at the crossroads.** Journal of Management Studies, Vol. 14, p. 34-57, 1977.

_____ **The Dark Side of Entrepreneurship.** Harvard Business Review, Novembro-Dezembro, p. 160-167, 1985.

_____ **The Anatomy of the Entrepreneur: Clinical Observations.** Human Relations, Vol. 49, N° 7, p. 853-879, 1996.

WAINE, H. A. e RUBIN, I. A. **Motivation of Research and Development Entrepreneurs: Determinants of Company Success.** Journal of Applied Psychology, vol. 53, 3, p. 178 -184, 1969.

WEINER, B. **Achievement Motivation and Attribution Theory.** Morristown, New Jersey: General Learning Press, 1974.

_____ **Human Motivation.** New York: Holt, Rinehart and Winston, 1980.

WELSH, J. A. e WHITE, J. F. **Recognizing and dealing with the entrepreneur.** Advanced Management Journal, 43, p. 21 - 31, Summer, 1978.

WELSH, J. A. e WHITE, J. F. Convergindo em características de empreendedores. In: VESPER, K. (Ed.). **Frontiers of entrepreneurship research.** Wellesley, Massachusetts: Babson College, 1981. p. 504 – 515.

WOO, C. Y. , COOPER, A. C. e DUNKELBERG, W. C. **The Development and Interpretation of Entrepreneurial Typologies.** Journal of Business Venturing, v. 6, 1991, p. 93 – 144.

WOODRUFFE, C. **What is meant by a Competency?** Leadership and Organization Development Journal. Vol 14 (1) p.29-36, 1993.

ZACHARIAS, J. J. M. **Tipos psicológicos junguianos e escolha profissional.** São Paulo, Vetor Ed. Pedagógica, 1995.

ZALESNIK, A. e VRIES, M. F. K. **Power and the Corporate Mind.** Boston: Houghton-Mifflin, 1975.

ANEXOS

A	Definições de empreendedorismo	177
B	Referências bibliográficas citadas por Lawrence Cooley para a composição do Quadro 4	185
C	Lista de necessidades de Murray	187
D	Modos de classificação dos traços, segundo Catell	189
E	Inventário MBTI	190

ANEXO A

DEFINIÇÕES DE EMPREENDEDORISMO

Extraído de GARCIA, L. F. **Saber Empreender. Manual do participante**. Brasília: SEBRAE Nacional, 2001.⁵²

1. Dicionário da Língua Portuguesa – Aurélio (1986)

Empreendedor:(ô) Adj. 1. Que empreende; ativo, arrojado, cometedor.● S.m. 2. Aquele que empreende; cometedor.

2. Grande Dicionário Enciclopédico Larousse (1983)

- Chefe de uma empresa
- Chefe de uma empresa especializada na construção, nos trabalhos públicos, nos trabalhos de habitação.
- Pessoa que, perante contrato de uma empresa, recebe remuneração para executar determinado trabalho ou auferir lucros de uma outra pessoa, chamada de mestre de obras.

A idéia de um empreendedor é associada inicialmente à idéia de criação de um negócio por meio de capitais pessoais. Empreendedor é a pessoa que levanta o capital. A gestão de um negócio criado requer também qualidades de empreendedor.

3. Nova Larousse Clássica (1959)

Aquela pessoa que efetua uma obra, para um cliente, sem se subordinar a ele. Chefe de uma empresa artesanal ou industrial.

4. Pearce (1981)

Alguém que provê fundos para uma empresa e assim, assume os riscos.

5. Reuters (1982)

Alguém que provê fundos para uma empresa e assim, assume os riscos.

⁵² Segundo Garcia, esse material foi obtido nos arquivos do SEBRAE-MG do programa REUNE. Infelizmente uma consulta feita à fonte original mostrou a falta das referências bibliográficas das fontes citadas em cada uma das definições.

6. Robert Dicionário (1963)

- Aquele que empreende qualquer coisa.
- Pessoa que se encarrega da execução de um trabalho por contrato empresarial.
- Toda pessoa que dirige um negócio por sua própria competência e que coloca em execução os diversos fatores de produção tendo em vista vender os produtos ou serviços.

7. Dicionário Webster (1970)

Pessoa que organiza e gere um negócio, assumindo o risco em favor do lucro.

8. Um Dicionário de Ciências Sociais (1964)

“O termo empreendedor denota a pessoa que exercita total ou parcialmente as funções de:

- a) iniciar, coordenar, controlar e instituir maiores mudanças no negócio da empresa, e/ou
- b) assumir os riscos, nessa operação, que decorrem da natureza dinâmica da sociedade e do conhecimento imperfeito do futuro e que não pode ser convertido em certos custos através de transferência, cálculo ou eliminação.”

9. Aitken: idéia de inovação

“...As características convencionalmente associadas com empreendedorismo: liderança, inovação, risco, etc. – estão associadas ao conceito, precisamente porque, em uma cultura altamente comercializada como a nossa, elas são características essenciais da efetiva organização dos negócios. Pela mesma lógica, em uma cultura diferentemente orientada, as características típicas de um empreendimento diferem.”(1963)

“... contudo, por definição, empreendedorismo sempre envolve, explícita ou implicitamente a idéia de inovação.”(1965)

10. Baumol: inovação / liderança

O empreendedor (queira ou não de fato, também exerce a função de gerente) tem uma função diferente. É seu trabalho localizar novas idéias e colocá-las em prática. Ele deve liderar, talvez ainda inspirar; ele não pode deixar que as coisas se tornem rotineiras e, para ele, a prática de hoje jamais será suficientemente boa para amanhã. Em resumo, ele é inovador e algo mais. Ele é o indivíduo que exercita o que na literatura de administração é chamado de “liderança”. E é ele quem está

virtualmente ausente. Ou seja: mesmo não estando, ele é percebido como se estivesse. (1968)

11. Belshaw: iniciativa

“Um empreendedor é alguém que toma a iniciativa nos recursos administrativos.” (1955)

12. Brereto: inovação, promoção

“Empreendedorismo – a habilidade de criar uma atividade empresarial crescente onde não existia nenhuma anteriormente.” (1974)

13. Carland e outros: práticas estratégicas inovativas

“Um empreendimento empresarial é aquele que se engaja em pelo menos uma das quatro categorias de comportamento de Schumpeter (pensador do empreendedorismo), isto é, os principais objetivos de um empreendimento empresarial são lucratividade e crescimento e o negócio é caracterizado pelas práticas estratégicas inovativas.”

“Empreendedor: um empreendedor é um indivíduo que estabelece e gera um negócio com a principal intenção de lucro e crescimento. O empreendedor é caracterizado, principalmente, pelo comportamento inovativo e empregará práticas estratégicas de gerenciamento do negócio.” (1984).

14. Casson: economicidade

“Um empreendedor é alguém que se especializa em tomar decisões determinantes sobre a coordenação de recursos escassos”. (1982)

15. Drucker: prática / visão de mercado / evolução

“O trabalho específico do empreendedorismo numa empresa de negócios é fazer os negócios de hoje, capazes de fazer o futuro, transformando-se em um negócio diferente.” (1974)

“Empreendedorismo não é ciência, nem arte. É uma prática.”

“A gerência do empreendedor (empresarial) dentro da nova abordagem possui quatro requisitos:

Requer, primeiro, uma visão para o mercado.

Requer, segundo, provisão financeira, e, particularmente, um planejamento, fluxo de caixa e necessidade de capital para o futuro.

Requer, terceiro, construir um alto time de gerência bem antes que o novo empreendimento necessite dele e bem antes que realmente possa ter condições de pagá-lo.

E, finalmente, requer do empreendedor fundador uma decisão com relação ao seu próprio papel, área de atuação, e relações.”

16. Fillion: fixação de objetivos / uso das oportunidades.

“Um empreendedor é uma pessoa imaginativa, caracterizada por uma capacidade de fixar alvos e objetivos.

Esta pessoa, manifesta-se pela perspicácia, ou seja, pela sua capacidade de perceber e detectar oportunidades. Também, por longo período, ele continua a atingir oportunidades, potenciais, e continua a tomar decisões relativamente moderadas, tendo em vista modificá-la; esta pessoa continua a desempenhar um papel empresarial.” (1986)

17. Jasse: foco de mercado

“...Pode-se definir mais simplesmente empreendedorismo como a apropriação e a gestão dos recursos humanos e materiais dentro de uma visão de criar, de desenvolver e de implantar resoluções permanentes, de atender às necessidades dos indivíduos.” (1982)

“...O espírito empresarial se traduz por uma vontade constante de tomar as iniciativas e de organizar os recursos disponíveis para alcançar resultados concretos.” (1985)

18. Hornaday: realização / independência / liderança

“Comparados aos homens em geral os empreendedores estão significativamente, em maior escala, refletindo necessidades de realização, independência e eficiência de sua liderança, e estão, em menor escala, refletindo ênfases nas necessidades de manutenção.” (1971)

19. Hornaday e Bunker: identificação de oportunidades

“Smith (1967) refere-se a dois tipos de empreendedores: o empreendedor profissional (ou artesanal) e o empreendedor que identifica oportunidades. Os primeiros são limitados em termos de bagagem cultural e engajamento social; os últimos são de um maior grau de instrução e de engajamento social e são mais agressivos no desenvolvimento e expansão da companhia”. (1970)

20. Julien (esquema 1): confiança / inovação / conhecimento

1 – O empreendedor é aquele que não perde a capacidade de imaginar, tem uma grande confiança em si mesmo, é entusiasta, tenaz, ama resolver problemas, ama dirigir, combate a rotina, evita constrangimentos ...

2 – É aquele que cria uma informação interessante ou não do ponto de vista econômico (inovando com relação ao produto, território, ao processo de produção, ao mercado ...) ou aquele que antecipa sobre esta informação (antes dos outros ou diferentemente dos outros).

3 – É aquele que reúne e sabe coordenar os recursos econômicos para aplicar de modo prático e eficaz sobre um mercado, a informação que ele conhece a fundo.

4 – Ele o faz, primeiro, em função das vantagens pessoais, tais como prestígio, ambição, independência, o jogo, o poder sobre si e sobre a situação econômica e, em seguida, o lucro, etc.” (1986)

21. Kets de Vries: inovação / gerenciamento / risco

“... O empreendedor satisfaz a um número de funções que podem ser resumidas em inovação, gerenciamento, coordenação e risco”. (1977)

“Empreendedores parecem ser uma realização orientada, como assumir a responsabilidade por decisões, e não gostam de trabalhos repetitivos e rotineiros. Os empreendedores criativos possuem um alto nível de energia e um ótimo grau de perseverança e imaginação, que combinam com a espontaneidade de assumir riscos moderados e calculados, possibilitando-lhes transformar o que freqüentemente começou com uma simples e mal definida idéia em algo concreto. Empreendedores também podem gerar um entusiasmo altamente contagioso dentro de uma organização. Eles programam um senso de propósito e, fazendo isso, convencem os outros de que eles estão onde está a ação.” (1985)

22. Kierulff: visão generalista

“... há evidências que as características empresariais e comportamentais podem ser desenvolvidas.”

“... O empreendedor é, acima de tudo, um generalista – ele deve saber um pouco sobre tudo.” (1975)

23. Komives: pioneirismo / inovação

“Deixe-me definir um empreendedor. Ele é alguém que inicia um negócio onde, geralmente, não existia ninguém antes dele.”

“Empreendedorismo realmente se refere às pessoas que desejam adentrar-se em uma nova empreitada e se construir sobre ela.”

24. Lance: convergência de propósitos

“Empreendedorismo ... Uma pessoa que congrega risco, inovação, liderança, vocação artística, habilidade e perícia profissional em uma fundação sobre a qual se constrói um time motivado. Esse grupo de seres humanos, as vezes sem se conhecerem previamente, desenvolvem uma nova empresa.” (1986)

25. Lynn: criatividade

“...O empreendedor é também alguém criativo no sentido de que tenha de criar um novo produto ou serviço na imaginação e, então, deve ter energia e auto-disciplina de transformar a nova idéia em realidade.”

26. Mancuso: promoção / prosperidade

“Um empreendedor é a pessoa que cria uma empresa próspera do nada.”(1974)

27. McClelland: economicidade / viabilidade

“O empreendedor foi definido como “alguém que exercita controle sobre os meios de produção e produtos, e produz mais do que consome a fim de vendê-la (ou trocá-la) pelo pagamento ou renda”.

28. Palmer: risco calculado

“...tomar decisões sob diversos graus de incerteza vem a ser uma característica fundamental do empreendedorismo.” (1971)

29. Rosemberg: capacidade de correr risco

Empreendedor: “Alguém que assume o risco financeiro da iniciação, operação e gerenciamento de um dado negócio ou empresa.”

30. Say: discernimento / perseverança

“...Um empreendedor...Para ter sucesso, ele deve ter capacidade para julgar, perseverança e um conhecimento do mundo tanto quanto do negócio. Ele deve possuir a arte de superintendência e administração.” (1803)

31. Schumpeter: inovação

“Sempre enfatizei que o empreendedor é o homem que realiza coisas novas e não, necessariamente, aquele que inventa.”(1934)

Inovação como critério para o empreendedorismo:

“Empreendedorismo, como definido, consiste essencialmente em fazer coisas que não são geralmente feitas em vias normais de rotina do negócio; é essencialmente um fenômeno que vêm sob o aspecto maior da liderança. Mas esta relação entre empreendedorismo e liderança geral é uma relação muito complexa.”

32. Schuwarts: independência / identificação de oportunidades

“Empreendedor: um inventor, um mercador, ou simplesmente alguém que busca independência, que usa uma oportunidade para desenvolver seus talentos para fundar uma nova companhia.”

33. Shapero: iniciativa / transformação / risco

“Em quase todas as definições de empreendedorismo há um consenso de que nós estamos falando de um tipo de comportamento que inclui:

- tomada de iniciativa;
- a organização ou a reorganização de mecanismos sócio-econômicos para transformar recursos e situações em contas práticas;
- a aceitação do risco e fracasso. O principal recurso utilizado pelo empreendedor é ele mesmo ... “ (1975)

34. Siropolis: crença / realização / pioneirismo

“Hoje tomamos como definição o termo empreendedor. Ele sugere espírito, zelo, idéias. Contudo, temos a tendência de usar a palavra livremente para descrever qualquer um que dirige um negócio – por exemplo, para a pessoa que preside a General Motors ou possui uma banca de frutas, ou a pessoa que é dona do McDonald’s (franquia) ou vende assinatura de revistas.

Antes a palavra empreendedor gozava de um significado mais puro, mais preciso. Descrevia apenas aqueles que criaram seu próprios negócios, aqueles como Henry Ford.”

35. Stacey: flexibilidade / determinação

“Certamente no início de sua carreira, o maior dom de um empresário tradicional e sua habilidade de explorar inúmeros caminhos para assegurar o seu sucesso, sem

se tornar desanimado pelo fracasso ao longo do percurso; um dos seus dons é diminuir suas perdas rapidamente; e um outro é levantar-se, sacudir a poeira e tentar novamente.”(1980)

36. Stevenson e Gumpert: direcionamento / flexibilidade / tenacidade

“Um raio X da organização empresarial revela essas características dinâmicas:

- encorajamento da imaginação dos indivíduos;
- flexibilidade;
- voluntariedade em aceitar riscos.”(1985)

37. Industry Week

Um grupo mais específico de características do empreendedor consta em um artigo da *Industry Week*, revista americana do segmento da indústria, na edição de maio de 1977. As onze características listadas são:

- boa saúde física;
- habilidades conceituais superiores;
- pensamento amplo de um generalista;
- alta dose de auto-confiança;
- forte esforço;
- necessidade básica de controlar e dirigir;
- moderação em assumir riscos;
- muito realista;
- habilidades interpessoais moderadas;
- suficiente estabilidade emocional; e
- baixa necessidade de *status*.”

38. Sem autor

“Há espaço ainda para considerável variedade de tipos de empreendedores, incluindo os seguintes:

- indivíduo que trabalha por conta própria (somente);
- formador de time;
- inovadores independentes;
- multiplicadores de modelos;
- exploradores de economia de escala;
- agregadores de capital;
- artistas de “compra-e-venda”;
- conglomerados; e
- aparentes manipuladores de valores.

ANEXO B

Referências bibliográficas citadas por Lawrence Cooley (1990) para a composição do Quadro 4.

AKHOURI, M. M. e Bhattacharjee. **Policy Implications of Identification and Selection Strategy**. In: RAO e MOULIK, eds. Identification and Selection of Small Scale Entrepreneurs, Indian Institute of Management, Ahmedabad, 1979, p. 41.

BROCKHAUS, R. **The Psychology of the Entrepreneur**. In: KENT et al, eds., Encyclopedia of Entrepreneurship, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1982, pp. 36-57.

BRUCE, R. **The Entrepreneurs; Strategies, Motivation, Successes and Failures**. Bedford, MA: Liberation Books, 1976.

CASSON, M. **The Entrepreneur: An Economy Theory**. Oxford: Martin Robertson, 1982.

East-West Center Technology and Development Institute, Entrepreneur Curriculum Development Workshop, August, 1976.

GASSE, Y. **Entrepreneurial Characteristics and Practices**. Sherbrooke, Quebec: René Prince Imprimeur Inc., 1977.

HORNADAY, J. e ABOUD. **Characteristics of Successful Entrepreneurs**. In: Personnel Psychology, Summer, 1971. pp 141-153.

HORNADAY, J. e BUNKER. C. **The Nature of the Entrepreneur**. In; Personnel Psychology, 23:1, 1970, pp. 47-54.

RAO, T. V. **Characteristics of Entrepreneurs**. In: RAO, T. V. e MOULIK, T. K., eds. Identification and Selection of Small-Scale Entrepreneurs, Indian Institute of Management, Ahmedabad, 1979.

DUNCAN, C. **Entrepreneurship and Economic Development**. Kentucky Highlands Development Corporation.

McBER. **Entrepreneurship and Our Approach**. McBer and Co., 1982.

MEREDITH, G. G., NELSON, R. E. e NECK, P. A. **The Practice of Entrepreneurship**. Geneva: International Labor Office, 1982.

MINER, J. **The Miner Sentence Completion Scale: A Reappraisal**. In: Academy of Management Journal, 21, 1978, pp. 283-294.

PAREEK e RAO. **Developing Entrepreneurship**. 1980.

PICKE, H. B. **Personality and Success: An Evaluation of Personal Characteristics of Small Business Managers**. Small Business Administration, Washington, 1964.

QUEDNAU, H. W. **Small Business Entrepreneur Development Concerning People Coming from the Lower Socio-Economic Strata**. Geneva: German Agency for Technical Cooperation, 1980.

SHAPERO, A.. **The Role of Entrepreneurship in Economic Development at the Less-Than-National Level**. Office of Economic Research, Economic Development Administration, U.S. Department of Commerce, January, 1977.

TAY, P. **Entrepreneurial Motivation Development Programme**. Report on In-Country Visit to the Philippines in Conjunction with UNIDO/MIDF/NERDA Project, 2 vols, MIDF, 1980.

TIMMONS, J. A., SMOLLEN e DINGEE. **New Venture Creation; A Guide to Entrepreneurship**, 1985.

ANEXO C

Lista de Necessidades de Murray

Afiliação	Aproximar-se e colaborar com prazer e retribuir a um aliado que se pareça com a própria pessoa, ou seja, alguém que goste dela. Aderir e permanecer leal a um amigo.
Agressão	Superar a oposição à força. Lutar, atacar, ferir ou matar outra pessoa. depreciar, censurar ou ridicularizar maliciosamente alguém.
Autonomia	Libertar-se, abolir as restrições ou sair do confinamento. Resistir à coerção e às restrições. Ser independente e livre para agir de acordo com os impulsos. Desafiar as convenções.
Compreensão	Estar inclinado a analisar eventos e generalizar. Discutir, argumentar e dar ênfase à razão e à lógica. Expor as opiniões de maneira precisa. Mostrar interesse por formulações abstratas em ciências, matemática e filosofia.
Defesa	Defender o <i>self</i> contra ataques, críticas e culpas. Omitir ou justificar uma má ação, falha ou humilhação.
Defesa psíquica	Evitar humilhação. Sair de situações embaraçosas ou evitar situações que possam levar a escárnio, menosprezo ou indiferença dos outros. Evitar agir devido ao medo do fracasso.
Divertimento	Agir simplesmente com o intuito de divertir-se.
Domínio	Controlar o seu ambiente. Influenciar ou dirigir o comportamento de outros por sugestão, sedução, persuasão ou comando. Fazer os outros colaborarem. Convencê-los que sua opinião é correta.
Evitar o mal, defesa física.	Evitar a dor, lesão física, doença e morte. Escapar de uma situação perigosa. Tomar medidas de precaução.
Exibição	Impressionar. Ser visto e ouvido. Emocionar, surpreender, fascinar, entreter, chocar, intrigar, divertir ou atrair outras pessoas.
Humilhação	Submeter-se passivamente a forças externas. Aceitar insultos, culpa, críticas e punição. Resignar-se com a sua sina. Admitir inferioridade, erro, más ações ou derrota. Culpar, depreciar ou mutilar o <i>self</i> . Buscar e gostar da dor, de punição, doença e infortúnio.

Neutralização	Dominar ou compensar uma falha reparando-a. Obliterar uma humilhação retomando uma ação. Superar fraquezas e reprimir o medo. Buscar obstáculos e dificuldades a serem superados. Manter o auto-respeito e o orgulho elevados.
Ordem	Colocar as coisas em ordem. Obter limpeza, boa disposição, organização, equilíbrio, arrumação e precisão.
Realização	Conseguir realizar algo difícil. Dominar, manipular ou organizar objetos físicos, seres humanos ou idéias. Superar obstáculos e atingir um alto padrão. Rivalizar e superar os outros.
Rejeição	Excluir, abandonar, expulsar ou ficar indiferente a alguém inferior. Esnobar ou se afastar de uma outra pessoa.
Respeito deferência	Admirar e apoiar uma outra pessoa superior. Entregar-se ansiosamente à influência de um aliado. Agir de acordo com o habitual.
Segurança	Ser cuidado, sustentado, cercado, protegido, amado, aconselhado, orientado, perdoado ou consolado. Ficar próximo de um protetor dedicado.
Sensualidade	Buscar e apreciar impressões sensuais.
Sexo	Cultivar e aprofundar uma relação erótica. Ter relações sexuais.
Solidariedade	Prestar solidariedade e satisfazer necessidades dos desamparados, de uma criança ou de uma pessoa fraca, deficiente, inexperiente, enferma, humilhada, solitária, abatida ou mentalmente confusa.

ANEXO D**Modos de classificação de traços, segundo Catell**

Traços comuns	De certa forma, todos compartilham de traços comuns. Por exemplo, todas as pessoas têm certa medida de inteligência ou extroversão.
Traços singulares	Cada um de nós possui traços singulares que fazem nossa distinção como indivíduos; por exemplo, gostar de política ou se interessar por beisebol.
Traços de habilidades	Nossa destreza ou capacidade determina quão bem poderemos atuar com relação aos nossos objetivos.
Traços de temperamento	Nossas emoções e sentimentos (por exemplo, se somos assertivos, irritadiços ou calmos) participam na determinação de como reagiremos às pessoas e ao ambiente que nos cercam.
Traços dinâmicos	São forças que fundamentam nossas motivações e impulsionam nosso comportamento.
Traços superficiais	Estas características são compostas por um número qualquer de traços originais ou de elementos comportamentais e, portanto, podem ser instáveis e transitórias, mais fracas ou mais fortes, em resposta às diferentes situações.
Traços originais	São elementos únicos, estáveis e permanentes do nosso comportamento.
Traços constitucionais	São traços originais com determinação biológica, tais como os comportamentos resultantes por ingestão de álcool em excesso.
Traços moldados pelo ambiente	São traços originais com determinação do ambiente, tais como os comportamentos resultantes da influência dos nossos amigos, do ambiente de trabalho ou da região em que vivemos.

ANEXO E

Inventário MBTI

FORMULÁRIO M

MYERS-BRIGGS TYPE INDICATOR®



MBTI®

KATHARINE C. BRIGGS
ISABEL BRIGGS MYERS

Copyright© 1995 por Right do Brasil Ltda. Esta publicação registrada por copyright é para uso exclusivo dos profissionais treinados, cujas qualificações estejam devidamente mantidas em arquivos e que tenham sido aceitas pelo CPP e Right do Brasil Ltda. CPP e Right do Brasil Ltda se reservam todos os direitos para os E.U.A. e Brasil dentro das leis de copyright e de marcas registradas. Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida, guardada em arquivo, transmitida ou veiculada, seja por meio eletrônico, mecânico, foto-copiado, gravado ou outra forma qualquer, sem a prévia autorização do CPP e da Right do Brasil Ltda. Este impresso não poderá ser revendido, sublicenciado, exportado, redistribuído, transferido, ou usado por qualquer pessoa, a não ser por pessoa ou entidade que seja licenciada pelo CPP e Right do Brasil Ltda. Qualquer violação destas restrições estará infringindo a lei de copyright.

Direitos exclusivos no Brasil:


RIGHT SAAD FELIPELLI
TRANSIÇÃO DE CARREIRA E
CONSULTORIA ORGANIZACIONAL

Av. Bríg. Faria Lima, 1800
10ª and., 01452-001
São Paulo - SP - Brasil
tel. (55 11) 3819.2727
fax. (55 11) 3813.3632

Praia de Botafogo, 440
cj. 705, 22250-040
Rio de Janeiro - RJ - Brasil
tel. / fax. (55 21) 2537.7118

R. Padre Anchieta, 2285
cj. 1305, 80730-000
Curitiba - PR - Brasil
tel. / fax. (55 41) 335.0760

www.rightbrasil.com.br

INSTRUÇÕES

Não existem respostas "certas" ou "erradas".

Leia todas as questões cuidadosamente e marque suas respostas na folha apropriada. *Não marque as respostas neste caderno de perguntas.* Não leve muito tempo para responder à uma pergunta. Se não for possível escolher uma das respostas, passe para a questão seguinte, mas seja cuidadoso para que o próximo espaço a ser marcado na folha de respostas apresente o mesmo número da pergunta que você está respondendo.

Leia as instruções da folha de respostas, escreva o seu nome e forneça todos os outros dados que forem pedidos. Prossiga até terminar de responder todas as perguntas.

Informações adicionais para preenchimento

- ✓ A melhor resposta normalmente é a primeira resposta que lhe vem a mente.
- ✓ Responda como você é, e não como gostaria de ser.
- ✓ Procure ver-se nas situações em geral, e não somente nas situações relativas ao trabalho ou à sua casa.
- ✓ Relaxe e seja sincero. Isto não é um teste!

ANEXO E (continuação)

Parte I

Qual resposta melhor descreve a maneira como você geralmente se sente ou age?

- | | | |
|---|---|--|
| <p>01. Quando você sai para passar o dia fora, você prefere
(A) pensar antes no que vai fazer, ou
(B) ir e depois decidir?</p> | <p>10. Em um grupo numeroso de pessoas, você geralmente é o que
(A) apresenta os outros, ou
(B) é apresentado pelos outros?</p> | <p>19. Você
(A) conversa facilmente com quase todas as pessoas o tempo que for necessário, ou
(B) tem muito a conversar somente com algumas pessoas ou em certas situações?</p> |
| <p>02. Se você fosse um professor, gostaria de ensinar
(A) cursos sobre coisas práticas, ou
(B) cursos mais teóricos?</p> | <p>11. Você prefere estar com
(A) pessoas com uma cabeça rápida e esperta, ou
(B) pessoas práticas e de muito bom senso?</p> | <p>20. Quando você tem uma tarefa especial a cumprir, você gosta de
(A) organizá-la cuidadosamente antes de começar, ou
(B) prefere descobrir o que é necessário fazer conforme vai realizando-a?</p> |
| <p>03. Você normalmente é
(A) bastante falador, ou
(B) relativamente quieto e reservado?</p> | <p>12. Seguir um horário determinado
(A) você gosta, ou
(B) não gosta?</p> | <p>21. Você geralmente tende a
(A) valorizar mais os sentimentos do que a lógica, ou
(B) valorizar mais a lógica do que os sentimentos?</p> |
| <p>04. Você prefere
(A) planejar datas, festas, etc., bem antes, ou
(B) ser livre para fazer o que lhe parecer divertido na hora?</p> | <p>13. Você diria que as outras pessoas demoram
(A) muito tempo para conhecer você, ou
(B) pouco tempo para conhecer você?</p> | <p>22. Quando você lê algo como passatempo, você
(A) prefere escritores que têm estilos diferentes e originais, ou
(B) gosta de escritores que dizem exatamente aquilo que pensam?</p> |
| <p>05. Você geralmente se relaciona melhor com
(A) pessoas que tem muita imaginação, "que viajam", ou
(B) pessoas mais realistas e práticas?</p> | <p>14. A idéia de fazer uma lista do que você deve fazer no final da semana
(A) agrada, ou
(B) é indiferente?</p> | <p>23. Uma pessoa que conheça você há pouco tempo, pode dizer quais são as coisas que você gosta
(A) na hora, ou
(B) somente após ela realmente conhecer você?</p> |
| <p>06. Você, mais freqüentemente, deixa
(A) seu coração dirigir a sua cabeça, ou
(B) sua cabeça dirigir o seu coração?</p> | <p>15. Você considera um grande elogio ser chamado de
(A) uma pessoa com sentimentos, ou
(B) uma pessoa racional?</p> | <p>24. Ao fazer uma viagem, você prefere
(A) na maior parte do tempo, fazer o que quiser, o que lhe dá na cabeça, ou
(B) saber antes o que estará fazendo na maior parte do tempo?</p> |
| <p>07. Quando você está com um grupo de pessoas, você geralmente prefere
(A) participar da conversa em grupo, ou
(B) conversar individualmente com pessoas que você conhece?</p> | <p>16. Você tem a tendência de passar mais tempo
(A) sozinho, ou
(B) com outras pessoas?</p> | <p>25. Ao fazer alguma coisa que muitas outras pessoas fazem, você prefere
(A) fazer da maneira normal, ou
(B) inventar o seu próprio jeito?</p> |
| <p>08. Você prefere fazer as coisas
(A) resolvendo-as na hora, ou
(B) de acordo com o que você pensou antes?</p> | <p>17. No seu dia-a-dia, você
(A) prefere situações de última hora que o fazem agir "contra o relógio", ou
(B) geralmente planeja o seu dia de maneira que não precise agir sob pressão?</p> | <p>26. A maioria das pessoas diria que você é
(A) uma pessoa mais fechada, ou
(B) uma pessoa mais aberta?</p> |
| <p>09. Você prefere ser considerado
(A) uma pessoa prática, ou
(B) uma pessoa com imaginação?</p> | <p>18. Você prefere ter como amigo
(A) alguém que sempre aparece com novas idéias, ou
(B) alguém que tem os pés no chão, que seja realista?</p> | |

ANEXO E (continuação)

Parte II

Qual palavra, em cada par de palavras, você gosta mais? Pense no significado das palavras e não em seu aspecto ou som.

- | | | | | | |
|-----|-----------------|------------------|-----|--------------------|----------------------|
| 27. | abstrato (A) | (B) sólido | 51. | caloroso (A) | (B) objetivo |
| 28. | programado (A) | (B) improvisado | 52. | sensação (A) | (B) fascinação |
| 29. | gentil (A) | (B) firme | 53. | compaixão (A) | (B) lógica |
| 30. | fatos (A) | (B) idéias | 54. | produção (A) | (B) projeto |
| 31. | pensamento (A) | (B) sentimento | 55. | impulso (A) | (B) decisão |
| 32. | agitação (A) | (B) calma | 56. | justo (A) | (B) amigável |
| 33. | convicente (A) | (B) comovente | 57. | silêncio (A) | (B) barulho |
| 34. | afirmação (A) | (B) conceito | 58. | analítico (A) | (B) sentimental |
| 35. | análise (A) | (B) amizade | 59. | impulso (A) | (B) programação |
| 36. | sistemático (A) | (B) espontâneo | 60. | concreto (A) | (B) abstrato |
| 37. | sensível (A) | (B) justo | 61. | prático (A) | (B) sentimental |
| 38. | reservado (A) | (B) falador | 62. | público (A) | (B) particular |
| 39. | prático (A) | (B) teórico | 63. | construir (A) | (B) inventar |
| 40. | compaixão (A) | (B) previsão | 64. | organizar (A) | (B) deixar acontecer |
| 41. | sistemático (A) | (B) descontraído | 65. | imaginação (A) | (B) realidade |
| 42. | reservado (A) | (B) expansivo | 66. | competência (A) | (B) afeição |
| 43. | benefícios (A) | (B) bênçãos | 67. | teoria (A) | (B) fato |
| 44. | teoria (A) | (B) certeza | 68. | poucos amigos (A) | (B) muitos amigos |
| 45. | determinado (A) | (B) dedicado | 69. | possibilidades (A) | (B) certezas |
| 46. | idéia (A) | (B) realidade | 70. | coração (A) | (B) cabeça |
| 47. | resolvido (A) | (B) atencioso | 71. | novo (A) | (B) conhecido |
| 48. | imaginativo (A) | (B) pés-no-chão | 72. | delicadeza (A) | (B) força |
| 49. | objetivo (A) | (B) emocional | 73. | prático (A) | (B) inovador |
| 50. | faz (A) | (B) cria | | | |

ANEXO E (continuação)

Parte III

Qual resposta melhor descreve como você se sente ou age?

- 74. Você acha que estar com muitas pessoas**
(A) lhe dá mais energia, ou
(B) às vezes é cansativo?
- 75. Quando toma uma decisão, você acha importante**
(A) pensar nos fatos, ou
(B) considerar os sentimentos das pessoas?
- 76. Você geralmente prefere**
(A) combinar os seus compromissos com antecedência, ou
(B) ficar livre para fazer tudo quando quiser?
- 77. Em festas, você**
(A) algumas vezes fica cansado, ou
(B) normalmente se diverte bastante?
- 78. Na maioria das vezes, você prefere**
(A) seguir o ritmo do momento, ou
(B) seguir o programado?
- 79. Você normalmente**
(A) se integra bem com várias pessoas, ou
(B) tende a ficar mais sozinho?
- 80. Você prefere**
(A) esperar para ver o que acontece e depois fazer planos, ou
(B) planejar as coisas com bastante antecedência?
- 81. Você é uma pessoa**
(A) fácil de se conhecer, ou
(B) difícil de se conhecer?
- 82. Você geralmente prefere cursos que abordem**
(A) conceitos, teorias e princípios, ou
(B) fatos, experiências e dados?
- 83. Em festas, você geralmente**
(A) é o que fala mais, ou
(B) deixa que os outros falem mais?
- 84. Você se considera**
(A) uma pessoa mais espontânea, ou
(B) uma pessoa mais organizada?
- 85. Você consegue manter uma conversa por bastante tempo**
(A) somente com pessoas com quem conhece, ou
(B) geralmente com qualquer pessoa?
- 86. Quando começa um trabalho que precisa ser entregue em uma semana, você**
(A) dedica tempo para listar as coisas que precisam ser feitas e a ordem de fazê-las, ou
(B) entra "de cabeça" no projeto?
- 87. Elogio maior é ser chamado de**
(A) competente, ou
(B) compreensivo?
- 88. Você acha que seguir uma programação**
(A) às vezes é necessário, mas geralmente desagradável, ou
(B) na maioria das vezes ajuda e é agradável?
- 89. Você prefere trabalhar com alguém que**
(A) tem bom humor, mas às vezes é contraditório, ou
(B) duro, mas sempre lógico?
- 90. De maneira geral, quando você trabalha, você prefere**
(A) descobrir o que precisa ser feito na medida em que vai fazendo, ou
(B) começa a pensar por etapas?
- 91. Nas situações sociais, você geralmente acha**
(A) difícil começar e manter conversações com algumas pessoas, ou
(B) acha fácil falar com a maioria das pessoas, por bastante tempo?
- 92. Você prefere**
(A) manter aquilo que funciona bem, ou
(B) analisar o que está errado e atacar os problemas não solucionados?
- 93. Você prefere fazer a maioria das coisas de acordo com**
(A) como você se sente na hora, ou
(B) dentro de uma programação?

ANEXO E (continuação)

MYERS-BRIGGS TYPE INDICATOR®

Nome: _____
 RG: _____ CPF: _____
 Empresa: _____ Cargo: _____
 Endereço: _____ Bairro: _____
 Cidade: _____ Estado: _____ CEP: _____
 Tel.: () _____ Fax: () _____ e-mail: _____

INSTRUÇÕES

COMO RESPONDER O QUESTIONÁRIO: Leia uma questão por vez e ambas (ou todas) as suas respostas. Escolha aquela que mostra como você normalmente se sente ou age. Não tente ser consistente. Se existir alguma pergunta que não apresente uma resposta adequada para você, não marque ambas as respostas e nem escolha qualquer uma delas. Deixe a resposta em branco e prossiga com o questionário.

DADOS A SEREM PREENCHIDOS: Antes de responder o questionário, preencha os dados pedidos no verso desta folha:

- Nome:** São dadas instruções sobre como completar esta seção no canto superior esquerdo.
- Data de Nascimento:** Use 01 para Janeiro, 02 para Fevereiro etc., escreva o número do dia do seu nascimento nos dois espaços embaixo da palavra DIA. Nos dois espaços embaixo da palavra MÊS, escreva o mês do seu nascimento. Nos dois espaços embaixo da palavra ANO, escreva os dois últimos números do ano do seu nascimento. Por exemplo: 8 de março de 1960.

DIA	MÊS	ANO
08	03	60

Em seguida, preencha o espaço oval que apresenta os números correspondentes à data do seu nascimento.

- Data de Hoje:** Utilize o mesmo sistema utilizado para preencher a data de nascimento.
- Escolaridade (Curso Concluído):** Pinte o espaço que indica a sua escolaridade.
Por exemplo, se você completou a 8ª série (1º grau), preencha o espaço 8.
- Sexo:** As mulheres devem preencher o espaço (F); Os homens devem preencher o espaço (M).
- Você é estudante?** Preencha (S) para "Sim" e (N) para "Não".
- Área preferida:** Decida quais das sete áreas de estudo você prefere. Preencha o espaço oval que se encontra antes da área de sua preferência.
- Você está trabalhando?** Preencha (S) para "Sim" e (N) para "Não".
- Função ou Disciplina de Faculdade.** Se você estiver trabalhando, indique que tipo de trabalho está realizando. Se estiver na faculdade, indique a disciplina que está cursando.
- Você gosta de sua atividade? (Esta seção é opcional)** Se você gosta muito, preencha ⊕. Se você acha O.K., preencha ⊙. Se você realmente não gosta muito, preencha ○.

COMO MARCAR AS SUAS RESPOSTAS: Para marcar as respostas, encontre o número da pergunta e então encontre o espaço oval que apresenta a mesma letra da sua resposta. Preencha completamente este espaço. Use somente lápis nº 2; não utilize caneta.

EXEMPLO DE PERGUNTA:

167. Você prefere assistir filmes
(A) em casa na TV
(B) no cinema

EXEMPLO DE RESPOSTA:

A B
167 ● ⊕

No exemplo acima, se você prefere assistir filmes em casa, na TV, deverá preencher o espaço oval que apresenta a letra "A". Certifique-se de preencher completamente os espaços. Em caso de erro, apague a resposta; não a risque.

Copyright © 1984 by Peter B. Myers e Katharine D. Myers. Todos os direitos reservados. É terminantemente proibida a reprodução total ou parcial deste material através de qualquer meio (eletrônico, mecânico, fotográfico etc.) sem permissão prévia do Editor. Impresso no Brasil.



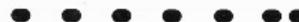
RIGHT SAAD FELLIPELLI
 TRANSIÇÃO DE CARREIRA E
 CONSULTORIA ORGANIZACIONAL

Av. Brig. Faria Lima, 1800
 10º and., 01452-001
 São Paulo, SP, Brasil
 tel. (55 11) 3819.2727
 fax. (55 11) 3813.3632

Praia do Botafogo, 440
 cj. 701, 22250-040
 Rio de Janeiro, RJ, Brasil
 tel. / fax. (55 21) 2537.7118

R. Padre Anchieta, 2285
 cj. 1305, 80730-000
 Curitiba, PR, Brasil
 tel. / fax. (55 41) 335.0760

www.rightbrasil.com.br



APÊNDICES

A	Dados para teste de significância da diferença entre médias	197
B	Combinação das preferências por funções – dados para teste de significância	198
C	Combinação das preferências por temperamentos – dados para teste de significância	199

APÊNDICE A
Dados para teste de significância da diferença entre médias

CCE	ESTJ (n= 26)					ISTJ (n= 17)					ENTJ (n= 11)				
	Média dos outros tipos	Desvio padrão nos outros tipos	Média do tipo	Desvio padrão do tipo	Diferença das médias	Média dos outros tipos	Desvio padrão dos outros tipos	Média do tipo	Desvio padrão do tipo	Diferença das médias	Média dos outros tipos	Desvio padrão nos outros tipos	Média do tipo	Desvio padrão do tipo	Diferença das médias
1	1,92	0,95	2,29	0,86	+ 0,37	2,12	0,98	1,86	0,86	- 0,26	2,09	0,88	1,89	1,45	- 0,20
2	2,2	0,84	2,46	0,83	+ 0,26	2,30	0,91	2,07	0,73	- 0,23	2,25	0,87	2,33	1,00	+0,08
3	2,16	1,12	2,17	0,96	+ 0,01	2,18	1,05	2,14	1,17	- 0,04	2,12	1,07	2,56	1,01	+ 0,44
4	1,24	0,8	1,46	0,88	+ 0,22	1,35	0,86	1,36	1,01	+ 0,01	1,35	0,84	1,33	1,22	- 0,02
5	2,08	1,17	2,00	1,22	- 0,08	2,23	1,20	1,36	0,74	- 0,87*	2,05	1,18	2,22	1,20	+ 0,17
6	1,92	1,41	1,88	1,73	- 0,04	1,95	1,56	1,79	1,31	- 0,16	1,92	1,53	1,89	1,36	- 0,03
7	2,2	1,06	2,42	1,14	+ 0,22	2,37	1,16	1,93	0,47	- 0,44	2,26	1,12	2,44	0,73	+ 0,18
8	1,18	1,07	1,29	0,86	+ 0,11	1,28	1,03	0,93	0,83	- 0,35	1,18	0,97	1,44	1,24	+ 0,26
9	2,08	0,98	2,42	1,06	+ 0,34	2,22	1,01	2,14	1,03	- 0,08	2,15	1,02	2,56	0,88	+ 0,41
10	2,04	0,98	2,04	0,95	0,00	2,10	0,95	1,79	0,97	- 0,31	1,95	0,93	2,67	1,00	+ 0,72*
Total	19,04	5,62	20,42	5,44	+ 1,38	20,10	5,59	17,36	5,12	- 2,74	19,34	5,60	21,33	5,34	+ 1,99

(*) Significativo para $p \leq 0,10$.

APÊNDICE B
Combinação de preferências por funções - dados para teste de significância

CCE	NT (n= 16)					ST (n= 50)					SF (n= 13)				
	Média das outras comb.	Desvio padrão nas outras comb.	Média da comb.	Desvio padrão da comb.	Diferença das médias	Média das outras comb.	Desvio padrão das outras comb.	Média da comb.	Desvio padrão da comb.	Diferença das médias	Média das outras comb.	Desvio padrão nas outras comb.	Média da comb.	Desvio padrão da comb.	Diferença das médias
1	2,1	0,90	1,93	1,21	- 0,17	1,93	1,05	2,16	0,89	+ 0,23	2,08	0,95	2,00	1,00	- 0,08
2	2,28	0,87	2,14	0,95	- 0,14	2,10	0,96	2,36	0,81	+ 0,26	2,30	0,90	2,08	0,76	- 0,22
3	2,13	1,03	2,36	1,22	+ 0,23	2,10	1,18	2,23	0,99	+ 0,13	2,25	1,06	1,85	1,07	-0,40
4	1,32	0,83	1,50	1,09	+ 0,18	1,27	0,91	1,41	0,87	+ 0,14	1,41	0,92	1,08	0,64	- 0,33
5	1,93	1,10	2,64	1,34	+ 0,71*	2,40	1,22	1,84	1,10	- 0,56*	2,03	1,18	2,23	1,17	+ 0,20
6	1,80	1,52	2,43	1,40	+ 0,63	1,93	1,39	1,91	1,60	- 0,02	2,02	1,54	1,46	1,27	- 0,56
7	2,18	1,10	2,71	0,91	+ 0,53	2,37	1,07	2,23	1,10	- 0,14	2,33	1,09	2,08	1,04	- 0,25
8	1,08	0,89	1,79	1,25	+ 0,71*	1,27	1,20	1,18	0,84	- 0,09	1,34	1,03	0,62	0,51	- 0,72*
9	2,13	1,00	2,50	1,02	+ 0,37	2,10	0,96	2,27	1,04	+ 0,17	2,30	1,05	1,77	0,60	- 0,53
10	1,90	0,92	2,64	0,93	+ 0,74*	2,10	1,03	2,00	0,91	- 0,10	2,10	0,98	1,77	0,83	- 0,33
Total	18,87	5,51	22,64	4,96	+ 3,77*	19,57	5,76	19,59	5,51	+ 0,02	20,15	5,68	16,92	4,31	- 3,23

(*) Significativo para $p \leq 0,10$

APÊNDICE C
Combinação de preferências por temperamentos - dados para teste de significância.

CCE	SP (n= 9)					SJ (n= 54)				
	Média dos outros temp.	Desvio padrão nos outros temp.	Média do temp.	Desvio padrão do temp.	Diferença das médias	Média dos outros temp.	Desvio padrão nos outros temp.	Média do temp.	Desvio padrão do temp.	Diferença das médias
1	2,05	0,97	2,25	0,89	+ 0,20	2,00	1,04	2,10	0,92	+ 0,10
2	2,23	0,87	2,5	0,93	+ 0,27	2,24	1,05	2,27	0,78	+ 0,03
3	2,14	1,09	2,5	0,76	+ 0,36	2,36	1,11	2,08	1,04	- 0,28
4	1,35	0,92	1,38	0,52	+ 0,03	1,40	0,91	1,33	0,88	- 0,07
5	2,06	1,20	2,13	0,99	+ 0,07	2,40	1,19	1,90	1,14	- 0,50*
6	1,88	1,46	2,25	1,91	+ 0,37	2,28	1,54	1,73	1,47	- 0,55
7	2,30	1,02	2,13	1,55	- 0,17	2,44	1,23	2,20	1,00	- 0,24
8	1,23	1,02	1,13	0,83	- 0,10	1,56	1,23	1,04	0,82	- 0,52*
9	2,23	1,02	2,00	0,93	- 0,23	2,24	1,05	2,18	0,99	- 0,06
10	2,00	0,99	2,38	0,52	- 0,38	2,36	0,95	1,88	0,93	- 0,48*
Total	19,45	5,59	20,63	5,68	+ 1,18	21,28	5,81	18,71	5,30	- 2,57*

(*) Significativo para $p \leq 0,10$.