

# Avaliação do Perfil de Empreendedores utilizando a Teoria de Tipos Psicológicos

## **René Henrique Götz Licht**

*Doutor em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP  
Professor do Programa de Pós-Graduação da Universidade Municipal de São Caetano do Sul – IMES [rene.licht@imes.edu.br]  
Endereço: Av. Goiás, 3400, Barcelona – São Caetano do Sul – SP Cep. 09550-051*

## **Paulo Sérgio Gonçalves de Oliveira**

*Mestre em Administração pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul – IMES  
Professor da Faculdade Integradas Sumaré – FIS [paulo.goncalves@facsumare.com.br]  
Endereço: Rua Capote Valente, 1121, Pinheiros – São Paulo – SP Cep. 05409-003*

## **Vera Lúcia da Silva Ventura**

*Mestre em Administração pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul – IMES  
Professora do Centro Universitário Nove de Julho – UNINOVE [veraventura@uninove.br]  
Endereço: Rua Diamantina, 302, Vila Maria – São Paulo – SP Cep. 02117-010*

Recebido em 30 de março de 2007 / Aprovado em 02 de julho de 2007

## **RESUMO**

O presente artigo objetiva desenvolver um estudo acerca do tipo psicológico de empreendedores, utilizando como modelo a teoria dos tipos psicológicos desenvolvida por Carl Gustav Jung. Os tipos psicológicos de empreendedores foram obtidos por meio do inventário desenvolvido por Kersey & Bates. Os resultados da distribuição tipológica mostram que os empreendedores preferem a atitude denominada Extroversão (E), obter dados por meio da função Sensação (S), empregar a função Sentimento (F) para tomar decisões e interagir com o meio pelo processo Julgamento (J).

## **Palavras-chave:**

Empreendedorismo. Tipos Psicológicos. Empreendedores.

## **ABSTRACT**

This paper presents a study about the psychological types of entrepreneurs employing

the psychological type theory developed by Carl Gustav Jung. The psychological types of the entrepreneurs were obtained by means of the Kersey & Bates inventory of personality. The results of the type distribution show that entrepreneurs prefer the Extravert (E) attitude, prefer to gather information by means of the Sensation (S) function, make decisions by means of the Feeling (F) function and prefer to interact with others by means of the Judgment (J) process.

## **Key-words:**

Entrepreneurship. Psychological Types. Entrepreneur.

## **RESUMEN**

El presente artículo tiene como objetivo desarrollar un estudio acerca del tipo psicológico de emprendedores, utilizando como modelo la teoría de los tipos psicológicos desarrollada

por Carl Gustav Jung. Los tipos psicológicos de emprendedores fueron obtenidos por medio de inventario desarrollado por Kersey & Bates. Los resultados de la distribución tipológica muestran que los emprendedores prefieren la actitud denominada Extroversión (E), obtener datos por medio de la función Sensación (S), emplear la función Sentimiento (F) para tomar decisiones e interactuar con el medio por el proceso de Juzgamiento (J).

**Palabras-clave:**

Emprendedorismo. Tipos Psicológicos. Emprendedores.

## 1 INTRODUÇÃO

Este estudo foi desenvolvido a partir da observação do comportamento diferenciado dos empreendedores, que são pessoas que sabem enfrentar e superar riscos. Segundo Degen (1989, p. 11), "o empreendedor, por definição, tem de assumir riscos, e o seu sucesso está na sua capacidade de conviver com eles e sobreviver a eles". Baseando-se nesse conceito, a pesquisa foi desenvolvida para avaliar o perfil das pessoas que apontam um comportamento diferenciado do convencional e que se mostraram empreendedoras a partir do momento em que resolveram abrir o seu próprio negócio, utilizando, para isso, a teoria dos tipos psicológicos de Carl Jung.

Uma das mais importantes abordagens a respeito do perfil do empreendedor foi desenvolvida por David McClelland. Ele verificou que o empreendedor está voltado para a satisfação de necessidades pessoais de auto-realização. Pessoas com elevado grau de necessidade de auto-realização são mais inclinadas a assumir riscos, desde que razoáveis e desde que tais riscos estimulem um esforço maior.

Um empreendedor é caracterizado pelo conjunto de ações inovadoras e transformadoras em qualquer atividade humana. Destaca-se pelo fato de romper com os modelos tradicionais (padrões pré-estabelecidos) e de criar novos modelos, novos processos e demais inovações.

Jung desenvolveu a teoria dos tipos psicológicos para ajudar a esclarecer algumas das dificuldades e afinidades naturais que existem nos relacionamentos entre pessoas e identificou duas atitudes básicas através das quais uma pessoa orienta sua energia psíquica: para dentro de si (para a qual Jung empregou a expressão latina introvertido) ou para fora de si (para a qual Jung empregou outra expressão latina: extrovertido).

Através deste estudo, pretende-se, portanto, justificar o comportamento diferenciado dos empreendedores, associando-o aos tipos psicológicos.

## 2 EMPREENDEDORISMO E CARACTERÍSTICAS DE EMPREENDEDORES

O empreendedorismo tem sido amplamente pesquisado em diversos países e culturas, pois pode representar uma forma de desenvolvimento social sustentável. Porém, empreendedores não estão amplamente disponíveis. Isso se deve ao fato de nem todas as pessoas estarem dispostas a correr riscos e acreditar em sonhos — muitas vezes impossíveis aos olhos de outros. Além disso, o empreendedor precisa possuir uma enorme dose de criatividade e capacidade de adaptação a situações inesperadas.

A grande importância dos empreendedores para a sociedade está na capacidade de transformarem o setor no qual se propõem a atuar. Isso pelo fato de se introduzirem nos mercados existentes, criando ou ganhando novas fatias de mercado de competidores menos inovadores e, dessa forma, apropriando-se de seus clientes ativos e de seus empregados (ARJONILLA DOMÍNGUEZ, 2003).

Um exemplo disso é o caso de uma empreendedora chinesa, residente nos Estados Unidos, que utilizou sua habilidade em programação para criar um negócio virtual, ao qual chamou *Second Life*, que permite às pessoas criarem negócios *on-line*, que podem ser comprados ou vendidos por moeda virtual. Com o passar do tempo, o ambiente virtual ganhou tanta credibilidade que o dinheiro virtual pôde

ser trocado por dinheiro real; isso gerou um milhão de dólares para sua fundadora, que também é uma das maiores autoridades nesse mundo virtual (FONTANELLA, 2006).

Em relação à participação de empreendedores em mercados tradicionais, podemos citar o exemplo do *Cirque du Soleil* que faturou, em menos de 20 anos, o que seus maiores concorrentes - *Ringling Bros* e *Barnum&Bailey* - levaram 100 anos para atingir. Porém, o que torna isso ainda mais admirável é o fato de o *Cirque du Soleil* atuar em um setor em franca decadência, no qual as estratégias tradicionais indicavam pequeno potencial de crescimento (GUEDES, 2006).

O grande sucesso do *Cirque du Soleil* deve-se ao fato de abandonar o esquema de competição tradicional e re-inventar o circo, o que o levou a atrair um novo tipo de público, composto não apenas de crianças, mas de adultos e clientes corporativos cobrando um ingresso muitas vezes maior do que o do circo tradicional (GUEDES, 2006).

Uma característica básica do empreendedorismo reside no fato de identificar e explorar oportunidades não percebidas ou não exploradas anteriormente. O empreendedorismo estuda as fontes de oportunidades, os processos de descoberta, avaliação e exploração das oportunidades, nos conjunto de indivíduos que as descobrem, avaliam e exploram (ARJONILLA DOMÍNGUEZ, 2003).

No que diz respeito ao êxito dos projetos de criação de empresas novas, além de aceitar a multiplicidade de objetivos, há que se levar em conta que estes não permanecem constantes ao longo das fases de desenvolvimento e que, à medida que as empresas evoluem, vão surgindo novos desafios a serem superados (ARJONILLA DOMÍNGUEZ, 2003).

Através das informações apresentadas anteriormente podemos perceber que o empreendedor precisa possuir uma personalidade que tenha propensão a risco, capacidade de inovação e algumas características típicas que são consideradas essenciais a um empreendedor.

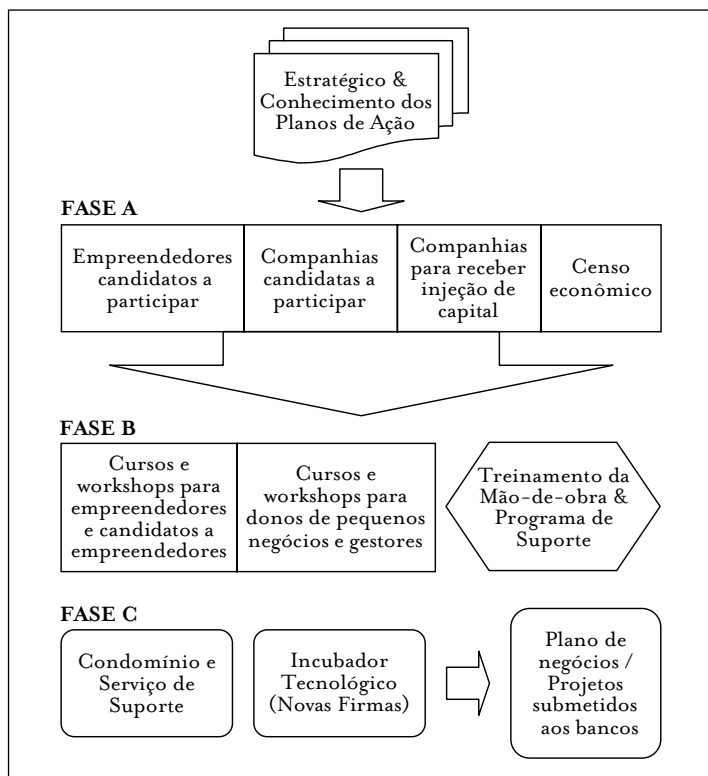
É fundamental ao empreendedor possuir fontes de aquisição de informação e conhecimento que o habilitem à gestão da incerteza em qualquer ação proposta, e é justamente isso que direciona o futuro. O mercado é um processo de aprendizado e descoberta ao invés de um estado de equilíbrio dos eventos, e é esse processo de aquisição das informações, agindo através de mecanismos, que a empresa utiliza para se adaptar (BLACK, 2003).

O autor ainda define atividade empreendedora como uma função de tomada de decisões e tomada de ações em face da incerteza presente ou um ambiente futuro de realização de oportunidades existentes que não tenham sido previamente comunicadas. Baseado nessa teoria, alerta que o empreendedor varre o ambiente e o interpreta com o propósito de construir o futuro, porém, a forma como esse processo ocorre internamente ainda constitui um mistério.

Utilizando-se das características apresentadas anteriormente, Hildebrando (2003), em sua tese de doutorado, procurou desenvolver uma metodologia que pudesse melhorar a seleção de alunos para um curso de empreendedorismo oferecido a pessoas que possuem negócios próprios, tais como pequenas e microempresas na cidade de Lages, localizada na Região Sul do Brasil. Nesse estudo, o autor utilizou-se de uma escala bipolar para medir a propensão a risco, a capacidade de inovação e as características típicas que são consideradas essenciais a um empreendedor.

A proposta de criação do curso deu-se devido à situação de desemprego enfrentada pela população de Lages durante a década de 80 e 90. O curso se propunha a fornecer às pessoas residentes na comunidade ferramentas para que pudessem desenvolver e manter seus próprios negócios com vistas a melhorar as estatísticas de desemprego. O sucesso do curso é creditado ao fato de muitas pessoas dessa região terem um papel fundamental na economia do município (HILDEBRANDO, 2003).

A figura I demonstra a estrutura do programa:



**Figura I** – Estrutura do Programa  
 Fonte: Adaptado de Hildebrando(2003)

Normalmente, a personalidade de um empreendedor está ligada à capacidade de inovação e à habilidade de correr riscos, tolerando-os e aceitando as falhas (HILDEBRANDO, 2003).

Esse mesmo autor afirma que, para pesquisar empreendedores, geralmente existem duas linhas de pesquisa dentro da economia: uma, que tem a visão focada num ambiente de larga economia e políticas direcionadas para gerar empreendedorismo, e outra, na linha do gerenciamento, que liga o empreendedor à *performance* da empresa (HILDEBRANDO, 2003).

As empresas não empreendedoras possuem baixa propensão a risco, porém, empresas com alto grau de empreendedorismo possuem alta propensão a risco e inovação, conforme sugere o quadro I (HILDEBRANDO, 2003).

Alto	<b>ALTA INOVAÇÃO/BAIXO RISCO:</b>	<b>ALTA INOVAÇÃO/BAIXO RISCO:</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Movimenta-se rapidamente</li> <li>• Protege a inovação</li> <li>• Protege os investimentos e custos operacionais via sistemas de controle, contratos etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduz os riscos diminuindo os investimentos e custos operacionais</li> <li>• Mantém a inovação</li> <li>• Obtém investimentos de terceiros</li> <li>• Opções de joint venture</li> </ul>
Baixo	<b>BAIXA INOVAÇÃO/BAIXO RISCO:</b>	<b>BAIXA INOVAÇÃO/ ALTO RISCO:</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Defende a posição presente</li> <li>• Aceita limites de retorno (<i>payback</i>)</li> <li>• Aceita limites de crescimento potencial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhora a inovação</li> <li>• Reduz o risco</li> <li>• Usa o esquema de business plan e análises por objetivos</li> <li>• Minimiza o investimento</li> <li>• Utiliza opção de franchising</li> </ul>
	<b>Baixo</b>	<b>Alto</b>
	<b>RISCO</b>	

**Quadro I** – Matriz de estratégias empreendedoras para pequenos negócios  
 Fonte: Adaptado de Hildebrando(2003)

Em seu estágio inicial, os empreendedores e empresas emergentes possuem um grande desafio, que é criar uma rede de conexões entre os seus facilitadores, os quais são recursos críticos (DUNHAM, 2003). Essas conexões são compostas por sentimentos morais e emocionais, créditos que constituem uma rede de empresas em estado inicial.

Em sua tese, Ferraro (2003) investiga como os empreendedores do Vale do Silício utilizam-se de uma estrutura social para terem acesso aos recursos necessários ao desenvolvimento de suas empresas. Nessa pesquisa, foram identificados três processos para a criação de uma rede de relacionamentos: iniciação, cultivo e transformação.

O valor das redes sociais é devido ao seguinte fato: quando os empreendedores iniciam um novo negócio, também possuem os estes desafios: aumentar o capital em um curto período de tempo, aumentar o número de empregados com talento, desenvolver produtos, encontrar clientes, criar parcerias e competir com empresas estabelecidas no mercado (FERRARO, 2003).

Baseado nos fatores apresentados, estudaremos, no próximo tópico, a teoria de tipos psicológicos desenvolvida por Carl Jung, com o propósito de utilizá-la para entender melhor o perfil das pessoas empreendedoras.

### 3 A TEORIA DOS TIPOS PSICOLÓGICOS E O DESENVOLVIMENTO DO INDICADOR MBTI

A teoria dos tipos psicológicos de Jung parte do princípio de que os indivíduos se engajam em dois processos mentais: percepção e julgamento. A percepção pode tomar a forma de sensação ou intuição. O julgamento pode focar-se em pensamento ou sentimento. Cada uma dessas quatro funções (sensação, intuição, pensamento e sentimento) pode ser extrovertida e direcionada ao objeto ou introvertida para uma visão subjetiva. A teoria de Jung assegura que cada indivíduo tenha desenvolvido, primariamente, uma função dominante e outra auxiliar como forma de balanceamento. Uma das funções será extrovertida e, dessa forma, ficará

visível para os outros. A outra função será introvertida e não será comumente demonstrada aos outros (HANLEY, 2003).

A teoria de tipos psicológicos de Jung é utilizada para identificar as preferências e define os tipos em termos de atitudes dicotômicas, que designam o indivíduo como introvertido ou extrovertido. Existem duas funções dicotômicas categorizadas como "irracional" e "racional". Os tipos que Jung classificou como irracional incluem sensação e intuição e são utilizados para descrever métodos dicotômicos para experiência e percepção da informação. Indivíduos predominantemente sensação tendem a ser pragmáticos, ao passo que os tipos intuitivos têm base nas ações e comportamentos primariamente embasados em experiências inconscientes e percepções (CHARON, 2003). Em contraste, os tipos racionais – pensamento e sentimento – são utilizados no processo de decisão. A função pensamento recorre primariamente aos dados, à avaliação desses dados e à lógica, enquanto a função sentimento acredita no *feeling* e nos valores como critérios principais para o processo de decisão (MASON; MITROF, 1973). Conseqüentemente, alguns indivíduos decidem com a mente; ao passo que outros decidem com o coração (CHARON, 2003).

Carl Jung escreveu a teoria dos tipos psicológicos em 1921 para definir as diferenças entre sua visão de desenvolvimento psicológico e as visões de Freud e Adler (HANLEY, 2003).

Mais tarde, Katherine Briggs leu o trabalho de Jung e, juntamente com sua filha, Isabel Briggs Myers, desenvolveu um esquema de significados que permitia às pessoas entenderem e descobrirem seu próprio tipo (CHARON, 2003). Briggs e Myers desenvolveram um indicador chamado MBTI, que possibilita o conhecimento dos tipos psicológicos e, dessa forma, facilitaram o acesso das pessoas à teoria de Jung. Atualmente, o MBTI é um dos instrumentos psicológicos mais populares (RUSSEL, 1998); estima-se que alguns milhões de empresas o utilizem anualmente para os mais diversos fins.

O MBTI difere-se dos testes típicos de personalidade que medem a variação ou força ao longo de um contínuo. O indicador MBTI, ao contrário, foca-se em classificar os respondentes em uma escala bipolar que corresponde a quatro categorias. A medida das forças das preferências é feita por meio da escolha dos tipos bipolares. O tipo é categorizado de acordo com a escolha de uma das letras da escala bipolar composta por quatro categorias opostas (JESSUP, 2002).

O MBTI é um instrumento que mede as preferências — elementos da personalidade que podem ou não ser expressados no comportamento. O par de preferências mais conhecido é extroversão (E) e introversão (I) (BAYNE, 1990).

No indicador MBTI, a pessoa escolhe um dos quatro pares de preferências (BAYNE, 1990). Esses pares estão descritos cruamente no quadro 2:

Outro conceito derivado dos conceitos de Jung e desenvolvido por Myers foi a adição de um novo mecanismo, cujo primeiro componente relaciona a dominância do processo de percepção (S-N) ou julgamento (T-F) (ABRAHAMSON, 2001; HANLEY, 2003). Quando o julgamento é dominante, então se decide sob as alternativas apropriadas para os sentidos de Pensamento e Sentimento (T-F), e, quando a percepção é

Quatro pares de preferências	
Descrição dos comportamentos associados a cada preferência, quando esses são suficientemente desenvolvidos	
Extroversão (E)	Introversão (I)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prefere o mundo externo das pessoas e coisas para refletir</li> <li>• Ativo</li> <li>• Ganha energia com os outros</li> <li>• Utiliza a experiência com os outros para entendê-los</li> <li>• Trabalha com tentativa e erro</li> <li>• Gosta de variedade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prefere a reflexão e as ações no mundo interno</li> <li>• Prefere escrever para falar</li> <li>• Sente prazer do contato social, mas precisa se recuperar dele</li> <li>• Quer entender algo antes de tentar</li> <li>• Persistente</li> <li>• Gosta de um espaço calmo para trabalhar</li> </ul>
Sensação (S)	Intuição (N)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gosta de fatos</li> <li>• Realístico e prático</li> <li>• Observa o que está verdadeiramente acontecendo</li> <li>• Trabalha firmemente e passo a passo</li> <li>• Sente prazer em ter coisas e fazer delas seu instrumento de trabalho</li> <li>• Paciente e detalhista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visualiza possibilidades e padrões</li> <li>• Imaginativo e especulativo</li> <li>• Gosta de considerar o todo</li> <li>• Trabalha de forma fragmentada entre períodos silenciosos (precisa de inspiração)</li> <li>• Gosta de variedade</li> <li>• Impaciente com a rotina</li> </ul>
Pensamento(T)	Sentimento(F)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Justo, mente firme, cético</li> <li>• Analítico e lógico</li> <li>• Crítico</li> <li>• Princípios claros e consistentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quente, simpático, preocupado com o sentimento dos outros</li> <li>• Confiante</li> <li>• Gosta de receber outras pessoas</li> <li>• Valores claros e consistentes</li> </ul>
Julgamento(J)	Percepção(P)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisivo</li> <li>• Trabalho duro e determinação</li> <li>• Organizado e sistemático</li> <li>• Cumpre prazos com seriedade</li> <li>• Gosta de coisas concretas e bem definidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Curioso</li> <li>• Flexível e tolerante</li> <li>• Deixa as coisas abertas</li> <li>• Gosta de ter muitas experiências que podem ser digeridas ou utilizadas</li> </ul>

**Quadro 2** – Quatro pares de Preferências

Fonte: Adaptado de Bayne (1990)

dominante, então o indivíduo prefere obter informações através dos sentidos (S-N) (ABRAHAMSON, 2001; BAYNE, 1990; HANLEY, 2003). O segundo componente desse mecanismo refere-se ao indivíduo que externaliza uma característica de personalidade dominante (i.e, Extroversão) ou que internaliza uma característica dominante da personalidade (i.e, Introversão) (ABRAHAMSON, 2001). Ao desenvolver esse novo mecanismo e o MBTI, Briggs e Myers melhoraram o sistema original de Jung.

Num nível intermediário de complexidade, Kersey e Bates sugeriram quatro pares de preferências: SP, SJ, NT e NF. Por exemplo, SP cobre os seguintes quatro tipos psicológicos: ISFP, ISTP, ESFP e ESTP (BAYNE, 1990). A tabela 3 resume os relacionamentos esperados entre esses quatro tipos de temperamentos e os aspectos de trabalho de que mais gostam.

#### 4 OBJETIVOS

O objetivo principal do estudo foi verificar o perfil psicológico de empreendedores utilizando como modelo o MBTI, na versão reduzida.

Os objetivos intermediários são:

- a) verificar a preferência dos empreendedores em relação às funções (E) ou (I);
- b) verificar a preferência de empreendedores em relação às funções de obtenção de dados S ou N;
- c) analisar qual a preferência em relação ao processo de tomada de decisão T ou F em relação a empreendedores;
- d) verificar se os empreendedores preferem obter informações do ambiente (P) a tomar decisões (J).

#### 5 METODOLOGIA

O estudo foi desenvolvido com base em uma pesquisa descritiva, utilizando delineamento de levantamento e, como modelo, o inventário de personalidade desenvolvido por Kersey & Bates, com 72 questões, aplicado a empreendedores donos de pequenos negócios, inovadores ou não. O questionário foi enviado a uma amostra de 40 pessoas, escolhidas por critério de acessibilidade, 36 das quais retornaram com sucesso. Os dados da pesquisa foram tabulados

Temperamento e aspectos do trabalho de que mais gosta	
SP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emergências e pressão</li> <li>• Resolver problemas práticos, talvez em ambiente tenso e de alto risco</li> <li>• Variedade, muitas coisas acontecendo</li> <li>• Adaptação à realidade</li> </ul>
SJ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumprir prazos</li> <li>• Resolução de problemas em ambientes estruturados e estáveis</li> <li>• Atento aos detalhes</li> <li>• Planejamento avançado</li> <li>• Ser socialmente aceito</li> <li>• Tomadores de decisão com base na realidade</li> </ul>
NT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produzir novidades através de idéias de alta qualidade</li> <li>• Ser respeitado pelas suas idéias e conquistas, pelas pessoas às quais ele respeita</li> <li>• Autonomia</li> <li>• Lógico e inventivo</li> </ul>
NF	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajudar os outros de forma atenciosa</li> <li>• Ser um recurso</li> <li>• Ser aceito e aprovado por estimular um ambiente harmonioso</li> <li>• Faz uso de seus próprios talentos</li> <li>• Sente-se energizado em resolver desafios</li> <li>• Entusiasta e habilidoso em entender as pessoas</li> </ul>

**Quadro 3** – Temperamento e aspectos do trabalho que mais gosta

Fonte: Adaptado de Bayne (1990)

utilizando a frequência relativa das escolhas das quatro funções propostas por Jung.

### 5.1 Limitações do estudo

Por não se tratar de uma amostra probabilística, os dados da pesquisa não podem ser generalizados para outros estudos. Porém, isso não invalida os resultados encontrados que podem ser utilizados por pesquisadores para o desenvolvimento de novos estudos nessa área.

## 6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste tópico, analisaremos os resultados obtidos através da pesquisa, com o objetivo de analisar quais pares de preferências são os mais escolhidos por pessoas empreendedoras. O primeiro par de preferências que iremos analisar é o que diz respeito à maneira como as pessoas obtêm energia, ou seja, (E) Extrovertido ou (I) Introverso conforme sugere o quadro 4.

Preferências	Somatória
E	21
I	15

**Quadro 4** – Preferências extroverso/introverso  
Fonte: Autoria Própria (2006)

Podemos observar através do quadro 4 que os empreendedores têm preferência pela função Extroversa, o que confere a essas pessoas temperamento ativo (que busca renovar suas energias através do contato com outras pessoas). Essa atitude auxilia o empreendedor em um grande desafio, que é o de criar uma rede de conexões entre os seus facilitadores, os quais são recursos críticos (DUNHAM, 2003).

Pessoas com esse perfil preferem agir num mecanismo de tentativa e erro, ao invés do planejamento e certeza. Isso confere à personalidade dos empreendedores a capacidade de inovação e a habilidade de correr riscos no sentido de tolerá-los e de aceitar as falhas (HILDEBRAND, 2003).

A preferência pela função (E) também confere ao empreendedor o gosto pela variedade de experiências, o que lhe permite experimen-

tar e vivenciar diversas situações no sentido de encontrar novas e inesperadas oportunidades.

A segunda preferência a ser analisada é a forma como o indivíduo obtém as informações do mundo exterior; o par de funções referentes é: (S) Sensação e (N) Intuição. Os resultados a serem analisados podem ser observados no quadro 5.

Preferências	Somatória
S	20
N	16

**Quadro 5** – Preferências sensação/intuição  
Fonte: Autoria Própria (2006)

Através dos resultados obtidos no quadro 5, podemos observar que os empreendedores preferem a função (S) Sensação como mecanismo de obtenção de informações. Os indivíduos que possuem essa função como preferência, normalmente gostam de fatos, o que auxilia o empreendedor no processo de aquisição de informações que a empresa utiliza para se adaptar ao ambiente (BLACK, 2003). Um indivíduo com a preferência (S) costuma ser realístico e observa o que verdadeiramente está acontecendo. Isso permite ao empreendedor varrer o ambiente com o propósito de construir o futuro (BLACK, 2003).

Porém, essa preferência contraria o que normalmente se pensa de um empreendedor, pois sempre se imaginou que ele obtém as informações de forma intuitiva, mas, ao contrário disso, é realístico e prático. Outra percepção que se tem comumente de empreendedores é o fato de serem impacientes e desordenados, mas, ao contrário, a preferência escolhida pela maioria confere a eles um comportamento paciente e detalhista.

A terceira preferência a ser analisada é o par de funções referentes à maneira como os indivíduos tomam decisões baseadas na informação recebida do ambiente externo. O par de funções ligadas a essa preferência é representado por (T) Pensamento e (F) Sentimento, como sugere o quadro 6. A função Pensamento recorre primariamente aos dados, à avaliação desses dados e à lógica; enquanto a função Sentimento acredita no *feeling* e nos valores como critérios principais para o processo de decisão (MASON; MITROF, 1973).



Preferências	Somatória
T	6
F	30

**Quadro 6** – Preferências Pensamento/Sentimento

Fonte: Autoria Própria (2006)

Utilizando a tabela 5, podemos observar que os empreendedores, em sua grande maioria, preferem a função (F) Sentimento para tomar as suas decisões. A preferência por essa função confere aos empreendedores um comportamento quente, simpático e preocupado com os outros, o que corrobora o que foi apontado por Ferraro (2003), em sua tese de doutorado, na qual estuda a maneira como os empreendedores se utilizam de estruturas sociais para obterem acesso a recursos. Nessa pesquisa, foram identificados três processos para criação de uma rede de relacionamentos: iniciação, cultivo e transformação (FERRARO, 2003).

A opção pela função (F) confere ao empreendedor uma personalidade confiante que gosta de receber outras pessoas e possui valores claros e consistentes.

A quarta e última preferência a ser analisada se refere à preferência por um dos dois processos de obtenção de dados (S ou N) ou tomada de decisão (T ou F). Quando o julgamento é dominante, então se decide pelas alternativas apropriadas para os sentidos de Pensamento e Sentimento (T-F); quando a percepção é dominante, então o indivíduo prefere obter informações através dos sentidos (S-N) (ABRAHAMSON, 2001; BAYNE, 1990; HANLEY, 2003). A dupla de funções responsáveis por esse processo será analisada, conforme os resultados demonstrados no quadro 7.

Preferências	Somatória
J	29
P	7

**Quadro 7** – Preferências Julgamento/Percepção

Fonte: Autoria Própria (2006)

Podemos observar através do quadro 6 que a maioria dos empreendedores prefere o processo de julgamento, o que lhes confere a habilidade de tomar decisões muito rapidamente. A preferência por esse processo confere ao empreendedor um

comportamento decisivo; isso corrobora a teoria formulada por Black (2003), que define atividade empreendedora como uma função de tomada de decisões e tomada de ações, em face da incerteza presente ou em um ambiente futuro de realização de oportunidades existentes que não tenham sido previamente comunicadas. A predominância pela função (J) também confere ao empreendedor a característica de ser organizado e sistemático, além de cumprir prazos com seriedade.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Notamos que o objetivo "a" foi atingido, ao se analisar os dados demonstrados no quadro 4, no qual se verificou que a maioria dos empreendedores tem preferência pela função (E) Extrovertido. O objetivo "b" foi atingido ao se analisar os resultados obtidos no quadro 5, no qual foi possível observar que a maioria dos empreendedores tem preferência pela função (S) Sensação, ao se obter dados do ambiente externo. O objetivo "c" foi atingido ao se analisar os dados obtidos no quadro 6, no qual se pode observar que, para o processo de tomada de decisão, a maioria dos empreendedores tem preferência pela função (F). O objetivo "d" foi atingido ao se analisar os dados demonstrados no quadro 7, no qual se pode observar que a maioria dos empreendedores tem preferência pela tomada de decisões.

Através dos resultados obtidos na pesquisa desenvolvida junto aos empreendedores, podemos, portanto, supor qual seria o tipo psicológico ideal para empreendedores. Os resultados estão apresentados no quadro 8.

Preferências	Somatória
E	21
I	15
S	20
N	16
T	6
F	30
J	29
P	7

**Quadro 8** – Suposto tipo psicológico ideal para empreendedores

Fonte: Autoria Própria (2006)

Os resultados apresentados no quadro 8 sugerem como tipo psicológico ideal o tipo ESFJ, que confere aos empreendedores um perfil dotado dos seguintes aspectos: deseja saber o que as outras pessoas pensam a seu respeito (E), está atento à experiência tal qual ela se apresenta (S), tem consciência dos sentimentos das outras pessoas (F) e gosta de seguir a vida conforme padrões e horários que não se modificam frequentemente.

## REFERÊNCIAS

- ABRAHAMSON, B. **An examination of psychological type and perceptions of functionality with managed work groups.** 2001. These (Doctor of Education) – Faculty of the School of Education Learning and Instruction Department, The University of San Francisco, California, 2001.
- ARJONILLA DOMÍNGUEZ, S. J. **Capacidades dinámicas y estrategias de creación de valor en empresas nuevas en entornos altamente complejos.** 2003. Tese – Departamento de Organización de Empresas, Universidad de Cádiz, Cádiz, 2003.
- BAYNE, R. A new direction for the Myers-Briggs type indicator. **Personnel Management**, Costa Mesa, CA, v. 22, n. 3, p. 48-59, Mar. 1990.
- BLACK, J. A. From end-state fit to fitting dynamic: implications for organizational studies. **Journal of Business Strategies**, Huntsville, v. 20, n. 2, p. 157-172, Fall 2003.
- CHARON, L. A transformational leadership development program: Jungian psychological types in dynamic flux. **Organization Development Journal**, Chesterland, v. 21, n. 3, p. 9, Fall 2003.
- DEGEN, R. J. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial.** São Paulo: Pearson Education, 1989.
- DUNHAM, L. C. **The emergence of stakeholder networks in early stage ventures.** 2003. These (Doctor in Philosophy in Business Administration) – The Darden School of Business Administration, University of Virginia, United States, 2003.
- FERRARO, F. **Raising capital: relational practices and social capital in Silicon Valley entrepreneurship.** 2003. Dissertation (Doctoral) – Department of Management Science and Engineering, Stanford University, United States, 2003.
- FONTANELLA, J. A make-believe money maker entrepreneurship: Ailin Graf used her programming skills to create a virtual property empire that is now bringing in real-life dollars. **Financial Times**, London, p. 9, Nov. 23, 2006.
- GUEDES, P. O circo da inovação. **Revista Época**, São Paulo, n. 429, 07 ago 2006.
- HANLEY, J. **A conceptual framework linking Bohmian dialogue with individual consciousness and shared consciousness.** 2003. These (Doctor of Education) – School of Education, Spalding University, Louisville, Kentucky, 2003.
- HILDEBRANDO, V. B. **Assessing entrepreneurial characteristics.** 2003. These (Doctor of Philosophy in Applied Economics) – Union Institute & University Graduate School, United States, 2003.
- JESSUP, C. M. Applying psychological type and “gifts differing” to organizational change. **Journal of Organizational Change Management**, West Yorkshire, v. 15, n. 5, p. 502-511, 2002.
- MASON, O R.; MITROFF, I. I. A program for research on management information systems. **Management Science**, Hanover, v. 19, n. 5, p. 475-487, Jan. 1973.
- MCCLELLAND, D. C. **Motivational needs theory.** [2006]. Disponível em: <<http://www.businessballs.com/davidmcclelland.htm>>. Acesso em: 02 abr. 2007.
- RUSSELL, J. E A. Developing leaders: research and applications in psychological type and leadership development. **Personnel Psychology**, Oxford, v. 51, n. 2, Summer 1998.