

Perfil psicológico ideal para o sucesso das empresas familiares

Bruno Ciríaco¹

Diego Pimenta²

Filipe Veríssimo³

Raissa Fonseca⁴

Flavio da Silveira Bruno⁵

Resumo

Este trabalho tem por objetivo tratar da discussão conceitual existente em torno das relações entre os perfis psicológicos de empreendedores, o sucesso de empresas familiares e sua relevância econômica, defendendo, ao mesmo tempo, a sua permanência, porém redefinindo-a em função da racionalidade moderna de administrar, conhecida como processo de profissionalização. Buscou-se traçar, por meio de pesquisas realizadas diretamente com uma amostra de empreendedores bem-sucedidos, o formato organizacional-comportamental das empresas familiares existentes e identificaram-se as dificuldades frente aos processos econômicos globais atuais. Fica evidenciado, em linhas gerais, que os esforços empreendidos pelos fundadores para a continuidade do negócio nem sempre são compreendidos. Os mitos existentes em torno desse tipo de empresa são muitos e não retratam a realidade. Dessa forma, procurou-se mostrar que as empresas familiares têm condições – estruturais e comportamentais – de se adaptarem às mudanças, quando são administradas por gestores com perfis favoráveis a essas mudanças. Nosso objetivo foi encontrar um perfil predominante nos empreendedores que obtiveram sucesso com a criação de suas empresas e, para tal, utilizamos o modelo MBTI com o intuito de identificarmos o tipo psicológico ideal para o sucesso de uma empresa familiar frente às dificuldades globais e principalmente quando houver a sucessão administrativa.

Palavras chave: Tipos psicológicos. MBTI. Empresas familiares. Sucesso.

¹ UERJ. Faculdade de Engenharia. Departamento de Engenharia Industrial. Aluno da disciplina: EMPREENDEDORISMO, turma 2008, do Curso de ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. E-mail: ciriac13@hotmail.com

² UERJ. Faculdade de Engenharia. Departamento de Engenharia Industrial. Aluno da disciplina: EMPREENDEDORISMO, turma 2008, do Curso de ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. E-mail: dipimenta@hotmail.com

³ UERJ. Faculdade de Engenharia. Departamento de Engenharia Industrial. Aluno da disciplina: EMPREENDEDORISMO, turma 2008, do Curso de ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. E-mail: filipeverissimo@globo.com

⁴ UERJ. Faculdade de Engenharia. Departamento de Engenharia Industrial. Aluno da disciplina: EMPREENDEDORISMO, turma 2008, do Curso de ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. E-mail: raissa_fonseca@yahoo.com.br

⁵ UERJ. Faculdade de Engenharia. Departamento de Engenharia Industrial. Mestre em Engenharia de Produção, Professor da disciplina EMPREENDEDORISMO, turma 2008, do Curso de ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. E-mail: flavioeana@uol.com.br

1. Introdução

Neste artigo, pretende-se discutir aspectos que caracterizem e que relacionem os perfis psicológicos e as empresas familiares e, por meio de um esboço analítico e conceitual da teoria dos tipos psicológicos (MBTI), a fim de esclarecer as expressões comumente utilizadas para caracterizar empresas iniciadas por pessoas com espírito empreendedor, que trabalham amparadas por membros de sua própria família e que não são necessariamente familiares. Assim, considera-se empresa familiar como sendo aquela organização empresarial que tem sua origem e sua história vinculadas a uma mesma família há pelo menos duas gerações, ou aquela que mantém membros da família na administração dos negócios, ou seja, empresa que é controlada e/ou administrada por membros de uma família. Não se incluem nessas aquelas em que a família apenas investe o dinheiro (simples investidor) e aquelas em que o fundador não tem herdeiros.

Dentre estes estudos destacam-se os referentes ao perfil psicológico do empreendedor. Eles demonstram que certas variáveis psicológicas envolvidas no processo diferenciam os empreendedores do restante da população. Porém, grande parte desses estudos limita-se a uma só dimensão psicológica do fenômeno o que impossibilita uma visão completa do perfil psicológico, de todas as dimensões, e variáveis, envolvidas no processo. O presente estudo foi motivado pela idéia de explorar, e concentrar, as principais variáveis psicológicas envolvidas no processo empreendedor, permitindo, assim, traçar o perfil psicológico de empreendedores familiares brasileiros e com negócios instalados em diversos ambientes de negócio.

Muito embora os resultados tenham sido surpreendentes, não foi possível traçar um perfil psicológico do empreendedor. A variedade de fórmulas estudadas em cada pesquisa, neste aspecto pode citar as inúmeras combinações de tipos de perfis, e podem levar à identificação de certos problemas. As pessoas mudam segundo os contextos e as circunstâncias às quais são expostas: os perfis de comportamento não são necessariamente estáticos. Por exemplo, as amostras que estudam o perfil de trabalhadores autônomos, recém ingressados nos negócios, são necessariamente diferentes daquelas dos empreendedores já estabelecidos, cujos negócios vêm crescendo há mais de 20 anos. Ademais, é difícil elaborar perfis-tipo sem antes estabelecer distinções entre as categorias e tipologias empreendedoras. Por exemplo, cabe distinguir entre empreendedores, artesãos e empreendedores do mundo dos negócios, entre empreendedores operadores e empreendedores visionários, entre trabalhadores autônomos e dirigentes de empresas familiares. Frequentemente associa-se o empreendedor à criatividade.

Através deste estudo, pretende-se, portanto, descobrir o comportamento dos empreendedores que obtiveram sucesso, associando-os a um tipo psicológico ideal. Para dessa forma, identificar um possível sucessor com características semelhantes que será o responsável pela continuação da gestão.

Este artigo está estruturado da seguinte forma: na seção 2, descreve-se a metodologia escolhida para a realização do presente estudo.

A seção 3 discute os fatores críticos de sucesso nas empresas familiares e o grande dilema da sucessão.

A seção 4, por sua vez, abordará os tipos psicológicos inicialmente estudados por Carl Jung e o Myers Briggs Type Indicator (MBTI), indicador desenvolvido pelas executivas Katherine Briggs Myers e Isabel Briggs Myers (mãe e filha) para a classificação das pessoas por tipos psicológicos.

A seção 5 será a análise dos questionários feitos com alguns membros de empresas familiares bem sucedidas, evidenciando qual o tipo de perfil predominante nas organizações pesquisadas.

A seção 6 relatará as conclusões obtidas relatando o perfil predominante nas empresas estudadas e suas características essenciais para o sucesso.

2. Metodologia:

Por meio de uma pesquisa de campo, alguns empresários empreendedores bem sucedidos serão entrevistados com o intuito de tentar encaixar seus perfis em algum tipo pré-determinado de empreendedor. Essa descoberta será feita através de um teste psicológico utilizado para identificar características e preferência pessoais, com auxílio do MBTI (Myer-Briggs Type Indicator). Esse indicador também é muito utilizado em áreas de aconselhamento de carreira, pedagogia, dinâmica de grupo, orientação profissional, treino de liderança, aconselhamento matrimonial, desenvolvimento pessoal entre outros. Contudo, cabe ressaltar que, devido ao número de entrevistados ser relativamente pequeno, composto por 9 empreendedores, acreditamos que a pesquisa não possa ser aplicada de forma ampla, ou seja, ela não poderá representar a realidade. Essa metodologia possui respaldo na comunidade científica, ao se observar a quantidade de artigos escritos a partir deste tema, sendo que a metodologia pode ser utilizada como estrutura de pesquisa em diversos ambientes de negócios, como é o caso da avaliação dos perfis dos empreendedores residentes em incubadoras, no estudo de Mallmann, Borba e Ruppenthal (2005).

Sendo assim, a finalidade do uso desta ferramenta será identificar qual o perfil ideal para a gestão ser bem sucedida em uma empresa familiar, fazendo a correlação entre os desafios da organização, dentre eles a sucessão, com as características essenciais para a superação desses obstáculos e relacionando-as com um determinado perfil.

3. Fatores críticos de sucesso na sucessão de empresas familiares:

De acordo com Macedo (2008), o processo de transição de liderança em uma empresa familiar, que é a transferência de poder do dirigente máximo para outro líder da mesma família ao longo das gerações, depende do tipo de empresa e do contexto em que está inserida, onde se devem respeitar os critérios objetivos com relação ao perfil desejável do sucessor.

Segundo Lodi (1998) apud Santana et al. (2004), a sucessão é determinada em longo prazo de acordo com o modo pelo qual os pais constituíram e educaram a família, preparando-a para o poder e a riqueza, sendo que um requisito fundamental para o sucesso de empresas familiares é aquele em que a família se atenta à possível saída do fundador.

Oliveira (1999) apud Santana et al. (2004) identificou dois tipos de processos de sucessão em empresas familiares: a sucessão familiar e a sucessão profissional.

Segundo Rocha e Pimenta (2003), a profissionalização da gestão pode ser entendida como a evolução do processo de gestão empresarial, sempre no intuito de tornar a organização mais eficaz. Em paralelo, ainda segundo o autor, “muitas empresas fizeram alterações radicais em seu processo de produção, modernizando-se tecnologicamente e adotando novas formas de organização do trabalho, compatíveis com as necessidades de qualidade, custo e flexibilidade exigidas pelo mercado” e, desse modo, as empresas familiares passaram a conviver com desafios como a profissionalização da gestão, os investimentos em tecnologia e a implementação de novas formas de organização do trabalho e da produção.

Diversos autores ressaltam os contrastes entre a sucessão familiar e a profissional. Oliveira (1999) apud Santana et al. (2004) não é tendencioso ao pontuar que embora a sucessão familiar tenha recebido maior ênfase nas empresas familiares, deve-se considerar a evolução na sucessão profissional. De acordo com o autor, há vantagens e desvantagens nos dois processos, as quais são compiladas no quadro abaixo:

	Sucessão familiar	Sucessão profissional
Vantagens	<ul style="list-style-type: none">– Continuidade do comando familiar;– Processo decisório ágil com elevado grau de flexibilidade;– Otimização dos resultados devido a haver dirigente com interesse societário;– Treinamento com maior possibilidade de ser mais intenso e extenso.	<ul style="list-style-type: none">– Maior facilidade de recrutamento e seleção de um executivo com perfil desejado;– Flexibilidade para alteração de executivos;– O sucessor pode receber, mais rápida e efetivamente, as experiências e os conhecimentos de um executivo profissional;– A empresa pode receber novos estilos e filosofias de administração.
Desvantagens	<ul style="list-style-type: none">– Possível disputa de poder entre membros da família;– Dificuldades em se desempenhar diferentes papéis (na família e na empresa).	<ul style="list-style-type: none">– Possibilidade de a empresa familiar receber e incorporar estilos e filosofias de administração que fogem de sua maneira de ser;– Maior possibilidade de a empresa perder o executivo.

Quadro 1 – Comparação entre sucessão familiar e sucessão profissional
Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Oliveira (1999) apud Santana et al. (2004)

Adachi (2008) afirma que a sucessão costuma ser um tabu nas empresas familiares especialmente por estar comumente associada à morte do fundador, sendo que isso ocorre em virtude da confusão entre a figura do herdeiro e a do sucessor. Conforme o autor, o herdeiro é aquele que herdará a parcela de patrimônio de alguém que faleceu e o sucessor é a pessoa preparada para assumir e desempenhar as funções realizadas por alguém que se afasta de um cargo. De acordo com Macedo (2008), “é preciso saber distinguir entre herdeiro e sucessor, pois as competências requeridas de cada um são distintas”. Freitas (2006) apud Macedo (2008) constata que “o herdeiro pode possuir um desejo de realização pessoal diferente dos anseios do fundador. A realização pessoal do fundador não pode ser feita à custa da frustração dos herdeiros”.

Tanto a questão do herdeiro indevidamente preparado quanto a daquele que não possui desejo de dirigir o negócio de seu pai podem levar à reflexão a acerca de uma sucessão profissional, que pode envolver parentes do fundador ou executivos contratados do mercado.

O quadro a seguir apresenta as principais diferenças entre gerações:

VELHA GERAÇÃO	NOVA GERAÇÃO
Forte resistência a correr riscos.	Não teme os riscos; considera-os importantes dentro dos negócios.
Administração conservadora dos recursos de caixa e dos lucros da empresa.	Pensa seriamente em usá-los para expandir a empresa.
Concentração de esforços no negócio principal da empresa.	Deseja diversificar os negócios.
Resistência a mudanças na estrutura da administração da empresa.	Almeja a profissionalização da empresa.
Reinvestimento dos lucros na própria empresa.	Cogita em distribuir mais dividendos e lucros.
Recusa em partilhar o poder.	Quer maior participação de poder.

Quadro 2 – Diferenças mais comuns entre gerações
Fonte: Amendolara (2005) apud Macedo (2008)

Segundo Macedo (2008), “por se tratar de empresa familiar, na maioria delas é um dos filhos que substitui o pai no comando da empresa, pois geralmente foi o pai quem iniciou a organização. Por tudo isso, tanto um quanto o outro deposita grande expectativa em relação ao futuro da organização. Mas criar expectativa não é planejar (...), ter expectativa é deixar de viver o presente e projetar o futuro de uma maneira incerta, sem saber qual será seu alcance. (...) Mas planejar é viver o presente delineando aonde se quer chegar, no futuro, e definindo como chegar lá. Daí a necessidade de se planejar, e deve-se começar pelo planejamento estratégico pessoal do sucessor, a fim de determinar os seus objetivos de vida, procurando saber onde se encontra, aonde quer chegar e determinar a maneira de como chegar lá.”

Macedo (2008) afirma que o planejamento para a transição deve ser elaborado com antecipação para que ela ocorra de forma menos traumática e que é importante haver o envolvimento das pessoas, o desejo de que isso aconteça, fazendo com disciplina e perseverança e se apercebam das mudanças que ocorrerão em função da transição.

Passos (2006) apud Macedo (2008) afirma que “o primeiro momento crucial desse processo é, sem dúvida, a transição da primeira para a segunda geração. Mas esse é um desafio que se renovará posteriormente a cada transição entre gerações”. Assim, Macedo (2003) conclui que “uma sucessão bem conduzida na empresa familiar é uma condição fundamental para a sua perpetuação”.

Macedo (2008) afirma que um dos problemas relacionados com a transição de liderança é que o empresário, na maior parte das vezes, não consegue ou não quer perceber a necessidade de planejar a sua sucessão.

Amendolara (2005) apud Macedo (2008) cita duas razões para definir o momento propício da primeira transição de liderança na empresa familiar, que são a necessidade de reduzir a jornada de trabalho do fundador ou ainda a presença de dúvidas acima do normal quanto ao êxito do empreendimento.

De acordo com Macedo (2008), “para que a sucessão aconteça de forma eficaz, é necessário que em todas as etapas da transição haja concordância das partes envolvidas; para que isso ocorra, deve haver negociação constante entre o empresário e os herdeiros de sua família”. Amendolara (2005) apud Macedo (2008) cita uma técnica para conduzir tais negociações:

- Convencer os envolvidos de que é necessário negociar;
- Separar problemas pessoais da questão central: a sucessão;
- Conduzir as reuniões familiares de maneira profissional;
- Concentrar-se nos objetivos principais;
- Listar os prováveis conflitos para negociá-los;
- Ter criatividade e flexibilidade.

Para Macedo (2008) um dos maiores problemas da transição de liderança é a falta de discernimento entre poder e autoridade, o que pode criar um mal-estar entre o sucedido e sucessor. Segundo o autor, “começa uma disputa velada que, se não for corrigida a tempo, poderá comprometer o clima organizacional, levando as pessoas da organização a ficarem confusas, não sabendo qual líder devem seguir.”

Macedo (2008) cita que uma característica necessária para o sucessor ao controle da gestão de uma empresa familiar é a de ser generalista e não especialista, pois o líder deve ter uma visão sistêmica e não somente uma visão particularizada. O autor afirma que “além de ser criativo e fazer uso de sua experiência, o novo líder deve buscar sempre se atualizar para acompanhar a dinâmica do mercado adequando-se aos novos paradigmas.”

Macedo (2008) enfatiza que “a elaboração do planejamento estratégico requer que se conheçam, previamente, os problemas da organização. Para isso, devem-se

diagnosticar seus pontos fortes e fracos e as ameaças e oportunidades que podem influenciá-la de alguma forma”.

Macedo (2008) afirma que se define com eficiência a transição de liderança ao se determinar “o que é imprescindível no perfil do sucessor para que ele venha atender às expectativas de seu antecessor e as necessidades requeridas pela empresa para bem conduzi-la durante o processo de transição e após a transferência de comando”.

A seguir, encontra-se um quadro que procura mostrar pontos positivos e negativos para se traçar o perfil do sucessor que, conforme Amendolara (2005) apud Macedo (2008), influenciarão acentuadamente na futura gestão do sucessor, no caso de ele ser membro da família.

POSITIVO	NEGATIVO
Conhecer a fundo o negócio que vai dirigir.	Entrou no negócio a pouco tempo em razão da necessidade de promover-se a sucessão.
Gostar da atividade e do negócio.	Não ter vocação para o negócio.
Ter capacidade de empreender.	É apenas um bom executivo, um tocador de obras.
Possuir sólida formação acadêmica.	Formação acadêmica fora da área.
Ter capacidade de liderar.	Pouca capacidade para liderar pessoas.
Possuir sólida formação moral e bom caráter.	Gosta de vida social; é um colunável.
Ter vida familiar estável.	Tendência a sérios desequilíbrios familiares.
Possuir capacidade política para acomodar eventuais problemas sucessórios.	Encontra dificuldade nessa área.

Quadro 3 - Perfil do sucessor
Fonte: Amendolara (2005) apud Macedo (2008)

Para Macedo (2008), o sucessor deve estar devidamente qualificado para assumir o cargo, devendo observar certos parâmetros, além de:

- Saber diferenciar propriedade herdada com capacidade de gerenciar;
- Considerar as regras de mercado com relação à remuneração dos familiares;
- Saber diferenciar gestão, de controle;
- Ter autoconfiança de forma equilibrada, e;
- Acima de tudo, ter paixão pelo negócio que está assumindo.

Entretanto, além de competência, segundo Macedo (2008), é necessário que o sucessor esteja atento ao desenvolvimento de sua carreira, visto que, para Freitas (2006) apud Macedo (2008), “transformar alguém em um grande líder de empresa familiar exige uma formação complexa; os conceitos não podem ser apenas ensinados, mas vivenciados”.

A seguir, encontra-se o quadro 4, elaborado por Macedo (2008), o qual pressupõe quatro estágios de crescimento das empresas familiares, sendo eles caracterizados por seis variáveis. Essas variáveis vão se modificando à medida que a empresa evolui em seu ciclo de vida.

ESTÁGIOS DE CRESCIMENTO	VARIÁVEIS DOS ESTÁGIOS DE CRESCIMENTO					
	SISTEMA ORGANIZACIONAL	FORMAS DE GESTÃO	ETAPAS DO NEGÓCIO	ESTILOS DE LIDERANÇA	CRISES DECORRENTES	PROCESSO SUCESSÓRIO
1º ESTÁGIO: INICIAL	Tácito	Orientada para o Produto	Implantação	Direção	Limitações executivas	Precoce
2º ESTÁGIO: EM EXPANSÃO	Incipiente	Orientada para o Mercado	Ampliação	Treinamento	De controle	Pouco Provável
3º ESTÁGIO: EM ORGANIZAÇÃO	Em implantação	Orientada para Processos	Reconhecimento	Apoio	De burocracia	Difícil
4º ESTÁGIO: NA PLENITUDE	Implantado	Orientada para Resultados	Consolidação	Delegação	Transição de liderança	Esperado e Viável

Quadro 4 – Modelo de Ciclo de Vida para Empresas Familiares
Fonte: Macedo (2008)

Cada processo de transição de liderança é um momento crucial para a vida da empresa familiar, sendo que a sucessão é a causadora das maiores crises enfrentadas pelas organizações. Os dirigentes de organizações familiares devem dar o máximo de sua atenção a algumas regras básicas para bem administrar o processo de transição, tais como:

- Ter uma escala de valores bem definida para a empresa;
- Avaliar a empresa com relação ao mercado;
- Implantar um sistema funcional de gerenciamento que seja eficiente e eficaz;
- Dispor de mecanismos adequados para planejar e colocar o planejamento em prática;
- Dispor de um número razoável de prováveis sucessores, evitando a concentração em um único candidato.

Por fim, segundo Ward (2003), os princípios que podem contribuir para que uma transição ocorra naturalmente são:

- A sucessão não é um ato isolado e sim um processo que deve ser trabalhado de forma consciente e natural;
- Iniciar o quanto antes as conversações sobre a possibilidade de ocorrer a sucessão e planejá-la adequadamente;
- Para que um plano de sucessão seja seguro, é preciso que o fundador da empresa tenha um futuro econômico garantido;

- O sucessor da empresa deve encarar o fato como um gesto voluntário e nunca obrigatório;
- Experiências obtidas em outras organizações são fundamentais para o sucesso nas empresas familiares;
- Um planejamento de sucessão executado com segurança e solidez, aumenta o valor da empresa;
- Antes de se retirar, é necessário um período para que os sucedidos cultivem algumas atividades pessoais que realmente se interessem;
- No geral, os filhos sentem mais dolorosamente a sucessão do que os próprios proprietários.

4. Tipos psicológicos e o MBTI

Após vinte anos de estudos Carl Jung publicou na década de 20 um livro sobre os tipos psicológicos, demonstrando que cada indivíduo tem diferentes características comportamentais, aptidões, atitudes, habilidades e motivações, e que o conjunto destas caracteriza por sua vez um tipo psicológico.

Jung a princípio estabeleceu que uma pessoa pode ser introvertida quando é orientada para seu interior ou extrovertida quando se orienta para o exterior. Todavia Jung percebeu que além dos dois tipos de atitude existia também uma diferença entre as pessoas de um mesmo grupo, ou seja, um introvertido poderia diferir muito de outro introvertido.

Para Carl Jung, essas diferenças entre as pessoas eram causadas pelas funções e ou processos mentais preferencialmente utilizadas para se relacionar com o mundo externo ou interno. As funções psíquicas juntamente com as atitudes de introversão e extroversão, representaram os tipos psicológicos.

Jung percebeu que existiam quatro funções psíquicas: sensação, intuição, pensamento e sentimento. Sendo que há duas formas de se notar as coisas sensação e intuição; e outras duas que nos baseamos para julgarmos e tomarmos decisões que são pensamento e sentimento.

Já na década de 50, Katherine Briggs Myers e sua filha Isabel Briggs Myers, que eram diretoras de uma fábrica nos EUA, tiveram a necessidade de conhecer o perfil das pessoas que estavam contratando. Já conhecendo o trabalho de Jung se aprofundaram um pouco mais e juntando a experiência com a prática criaram um indicador que pudesse captar os tipos psicológicos nos indivíduos. Para que dessa forma pudessem encaixá-los dentro dos diferentes tipos psicológicos, entendendo assim suas expectativas, comportamento, dentre outras características descritas por Jung. Esse indicador recebeu o nome de MBTI (Myers Briggs Type Indicator) e hoje é conhecido mundialmente, sendo usado por milhões de empresas para os mais diversos fins.

O MBTI classifica quatro pares opostos de maneiras de pensar x agir, chamados dicotomias (dimensões), sendo dezesseis combinações possíveis resultantes. As preferências são normalmente indicadas por letras maiúsculas que indicam cada

uma destas quatro preferências, por exemplo: ISTJ - Introvertido, Sensorial, Racional (“Thinking”), Julgador. Os pares de dicotomias estão representados no quadro abaixo.

As dicotomias

Extroversão	Introversão
Sensorial	Intuição
Razão (Thinking)	Emoção (Feeling)
Julgamento	Percepção

Quadro 5 – As dicotomias segundo o MBTI
 Fonte: Adaptado Wikipédia

O quadro 6 descreve minuciosamente algumas das características de cada preferência.

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

Quadro

o 6 – Quatro pares de preferências
 Fonte: Adaptado de Bayne(1990)

Myers desenvolveu também o conceito de que o componente inicial relaciona a dominância do processo de julgamento (T-F) ou percepção (S-N), ou seja, um indivíduo sendo classificado como intuitivo pode agir de duas formas: pelo pensamento ou pelo sentimento. Já quando o respondente se encaixa no perfil sensitivo prefere obter informações através dos sentidos. Sendo assim os perfis em um nível intermediário de complexidade se classificam em NT, NF, SP e SJ.

O quadro 7 relaciona esses perfis com a característica de trabalho que cada grupo mais gosta.

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

Quadro 7 – Temperamento e aspectos do trabalho que mais gosta
Fonte: Adaptado de Bayne(1990)

5 – Análise dos resultados obtido na pesquisa

A análise dos resultados obtidos através da pesquisa de campo com os empreendedores pode ser dividida em dois grupos. O primeiro é o da análise das preferências e o segundo sobre os tipos mais freqüentes.

6 – Análise das preferências

a) Preferências – **E** – extroversão e **I** - introversão

Na pesquisa realizada, foi percebido que a maioria das pessoas tem o perfil de se relacionar com o mundo exterior. Essa preferência fica clara já que 89% dos entrevistados possuem preferência por atividades do tipo **E**, enquanto somente 11% demonstram suas preferências por atividades do tipo **I**. Essa será a maior diferença entre as dimensões e preferências analisadas no presente estudo. A figura 01 demonstra esse resultado.

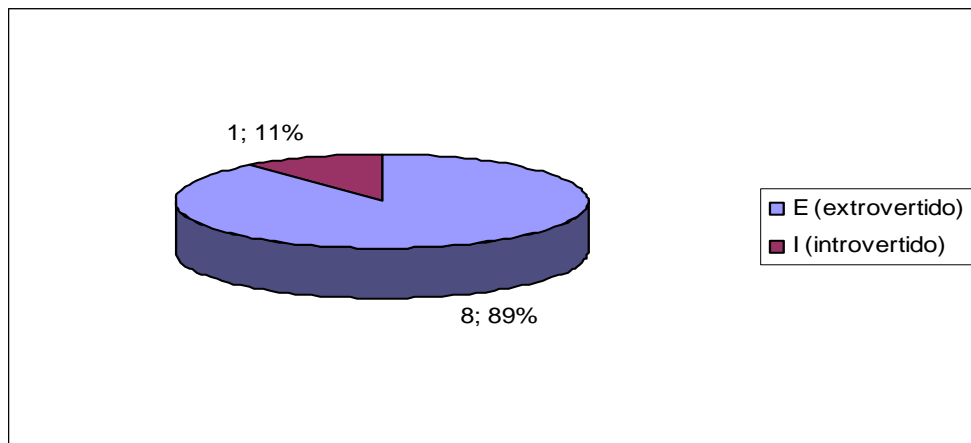


Figura 1 – Distribuição conforme as preferências E (extroversão) e I (introversão)

b) Preferências – **S** – sensorial e **N** – intuição

Com relação à busca de informações, o perfil dos entrevistados ficou bem definido com 78% destes demonstrando preferências por atividades mais sensoriais na busca de informações. Isso demonstra uma falta de na capacidade dos empreendedores na busca de novas oportunidades inovadoras que são mais interligadas com a intuição - **N**.

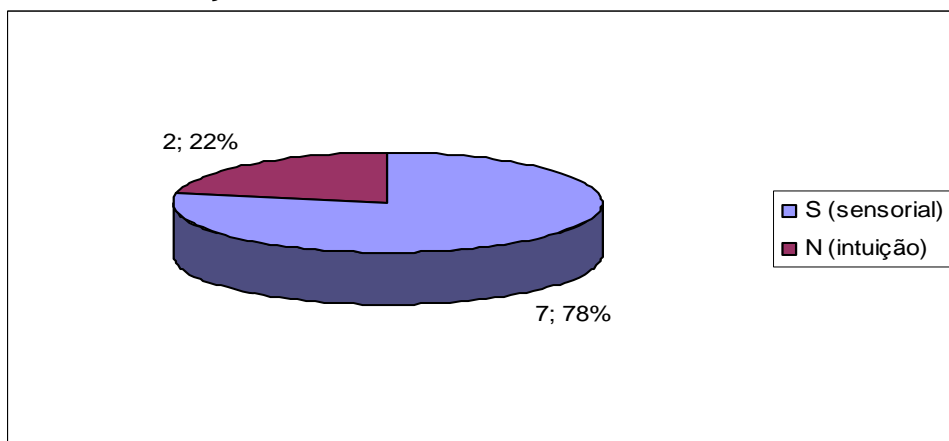


Figura 2 – Distribuição conforme as preferências S (sensorial) e N (intuição)

c) Dimensões **T** – pensamento e **F** - sentimento

Analisando as preferências com relação à tomada de decisão, uma preferência também ficou mais claramente definida que foi o tipo **T**, com 67% dos entrevistados. Porém, foi notado uma fatia considerável de empreendedores do tipo **F** sinalizando uma ligação destes com valores sociais e emocionais, que podem ser empregados dentro da organização.

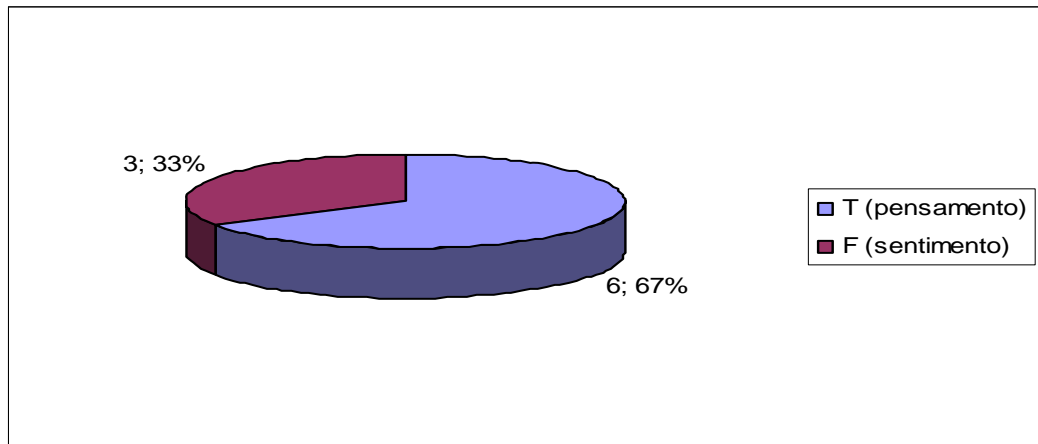


Figura 3 – Distribuição conforme as preferências T (pensamento) e F (sentimento)

d) Dimensões **J** – julgamento e **P** – percepção

Com relação ao estilo de vida, ficou constatado que 78% dos empresários têm preferência por desenvolver as atividades de forma controlada e com um planejamento prévio. Isso demonstra uma característica importante, já que um dos fatores críticos de sucesso de empreendimentos é a falta de um bom planejamento.

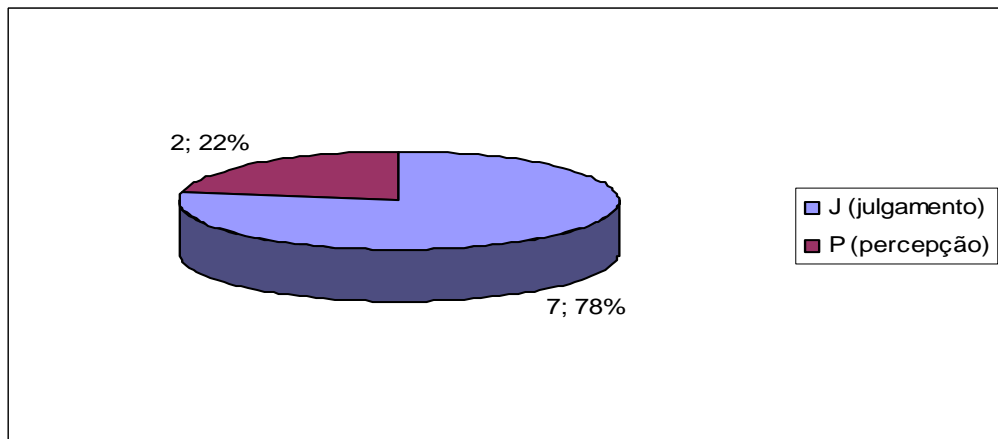


Figura 4 – Distribuição conforme as preferências J (julgamento) e P (percepção)

7 – Análise dos tipos mais freqüentes

Fazendo a análise da distribuição dos diferentes tipos encontrados nos empreendedores, foi constatado que quase 70% estão divididos em dois tipos de perfis. Conforme apresentado na figura 5, vimos que 45% são do tipo **ESTJ**, que é considerado um bom administrador, pois tem o hábito de organizar e dirigir atividades. Geralmente é objetivo, determinado e possui um processo de decisão rápido. Outros 22% dos entrevistados são do tipo **ESFJ**, que costuma se destacar como vendedor. Esse tipo possui um interesse em assuntos que podem afetar a vida das pessoas, tem gosto para participação em comitês e costuma ser afetuoso. Os outros tipos encontrados no estudo foram os **ENTP**, **ESTP** e o **ENFJ**, todos com a mesma representatividade de 11%.

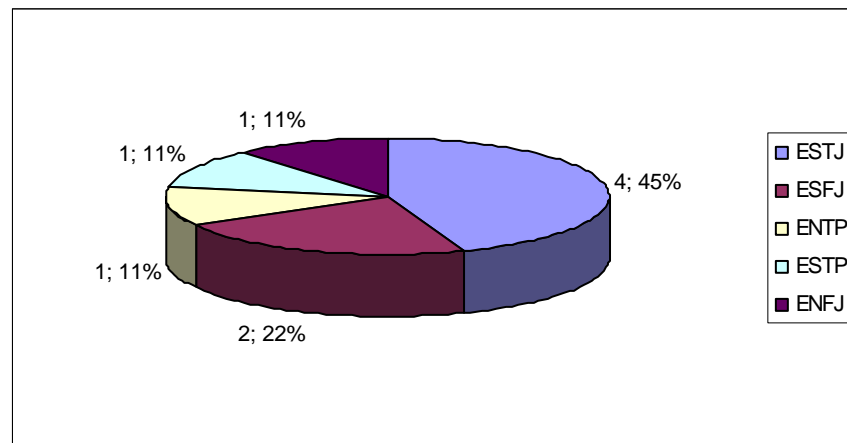


Figura 5 – Distribuição dos empreendedores pela tipologia

8 – Conclusão

Analisando o resultado da pesquisa feita, foi possível verificar que os perfis ideais encontrados nos empreendedores foram os **ESTJ** e o **ESFJ**, já que agregaram quase 70% da pesquisa. Esses tipos apresentam características como para o **ESTJ**: orientação para resultados, comprometimento, agressividade, planejamento, necessidade de controle, iniciativa, necessidade de realização. Para o **ESFJ** as características são: desenvolvimento e redes de contato e criação de valor para a sociedade. Porém, características geralmente ligadas a empreendedores como criatividade, inovação, originalidade, liderança, flexibilidade e originalidade, foram pouco detectadas nos empreendedores.

É válido mencionar que uma limitação apresentada pelo estudo foi o tamanho da amostra. Esta aumenta a chance de generalização dos resultados apresentados. Para a realização de estudos futuros, aconselha-se que o estudo seja feito de forma mais ampla e com uma amostra mais abrangente para que os resultados sejam mais bem avaliados.

9 – Referências bibliográficas

- LICHT, R. H. G.; OLIVEIRA, P. S.; VENTURA, V. L. da S. *Avaliação do Perfil de Empreendedores utilizando a Teoria de Tipos Psicológicos*. São Paulo: RBGN, 2007
- MALLMANN, T. D. M.; BORBA, B. W.; RUPPENTHAL, J. E. Avaliação da tipologia dos empreendedores residentes da incubadora tecnológica de Santa Maria utilizando o teste "Kersey Temperament Sorter". In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 25., 2005, Porto Alegre: Anais do XXV ENEGEP, 2005.
- MACEDO, J. F. de. *Ciclo de Vida das Organizações e Transição de Liderança na Empresa Familiar*. 2008. 153 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2008.
- SANTANA, G. M. A. de S. et al. Sucessão em Empresas Familiares: Análise Comparativa de Dois Estudos em Organizações Gaúchas. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO – FEA/USP, 7., 2002. São Paulo: USP, 2002.

- WARD, J. L. *Planejar para prosseguir*. São Paulo: Revista HSM Management, 2003.
- ROCHA, C. H. M. da e PIMENTA, S. M. A implantação da Qualidade Total em empresas familiares em processo de profissionalização: um estudo de caso. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 23., 2003, Ouro Preto: Anais do XXIII ENEGEP, 2003
- ADACHI, P. P. Os erros e acertos mais peculiares nas empresas familiares. Disponível em: <<http://www.financialweb.com.br/noticias/index.asp?cod=50419>>, Acesso em: 30 ago. 2008.
- FREITAS, R. O. de. *Os caminhos da sucessão familiar*. Jaraguá do Sul: Ed. UNERJ, 2006.
- PASSOS, E. et al. *Família, Família, negócios à parte*. São Paulo: Gente, 2006.
- BAYNE, R. *A new direction for the Myers-Briggs type indicator*. [S.l.] Personal Management, 1990.
- AMENDOLARA, L. *A sucessão na empresa familiar.*, São Paulo: Lazuli, 2005.
- JESSUP, C. M. *Applying psychological type and "gifts differing" to organizational change*. West Yorkshire: Journal of Organizational Change Management, 2002.