



Dissertação de Mestrado

**AVALIAÇÃO DA TIPOLOGIA DE EMPREENDEDORES
UTILIZANDO O TESTE “KEIRSEY TEMPERAMENT
SORTER”.
O CASO DA INCUBADORA TECNOLÓGICA DE SANTA MARIA**

Tagli Dorval Mairesse Mallmann

PPGEP

Santa Maria, RS, Brasil

2005

**AVALIAÇÃO DA TIPOLOGIA DE EMPREENDEDORES
UTILIZANDO O TESTE “KEIRSEY TEMPERAMENT
SORTER”.**

O CASO DA INCUBADORA TECNOLÓGICA DE SANTA MARIA

por

Tagli Dorval Mairesse Mallmann

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Área de Concentração em Gerência de Produção, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Engenharia de Produção

PPGEP

Santa Maria, RS, Brasil

2005

Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Tecnologia
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova a Dissertação de
Mestrado

**AVALIAÇÃO DA TIPOLOGIA DE EMPREENDEDORES UTILIZANDO O
TESTE “KEIRSEY TEMPERAMENT SORTER”.**
O Caso da Incubadora Tecnológica de Santa Maria

elaborada por

Tagli Dorval Mairesse Mallmann

Como requisito parcial para a obtenção do grau de
Mestre em Engenharia de Produção

COMISSÃO EXAMINADORA:

Prof^a. Dr^a. Janis Elisa Ruppenthal
(Presidenta / Orientadora)

Prof. Dr. Rudimar Antunes da Rocha

Prof. Dr. Alberto de Souza Schmidt

Santa Maria, 1º de março de 2005.

**“Um homem é um sucesso
se pula da cama de manhã,
vai dormir à noite e,
nesse meio tempo,
faz o que gosta”.**

Bob Dylan

DEDICATÓRIA

Às minhas filhas, Ravena e Clara,
fontes de inspiração, dedicação,
crescimento e desafio constante.

A Bia, meu amor, namorada, melhor
amiga, revisora e futura esposa.

AGRADECIMENTOS

À professora Janis Elisa Ruppenthal, pelas oportunidades, pelos ensinamentos, pela amizade e condução do processo de orientação.

Aos meus pais pelo apoio e encorajamento diário às minhas conquistas.

Ao meu primo Marcus e família e aos meus tios Francisco e Célia, pela hospitaleira acolhida e colaboração na realização desta dissertação.

Aos meus tios Eugênio e Margarete pelo empréstimo do *notebook* que forneceu flexibilidade para condução final do trabalho.

Aos queridos colegas, Adriana Porto, Kilder Ribeiro, André Blos, Taís Stefanello, Luiz Lucca, Iuri Brito, Elida Boeck, Alessandro e Édio Polacinski pela ajuda e companheirismo.

Aos professores e à equipe do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, pelos ensinamentos, amizade e dedicação aos seus alunos, além de sua disponibilidade e ajuda.

À CAPES pelo auxílio financeiro, que possibilitou o bom desempenho e dedicação aos trabalhos desenvolvidos.

À Incubadora Tecnológica da Universidade Federal de Santa Maria e aos sócios e colaboradores das empresas residentes, em especial ao Sr. José Airton Brutti pelas colaborações e apoio no desenvolvimento deste trabalho.

Às bibliotecas da UFSM, Escola de Administração da UFRGS, Faculdade de Economia e Administração da USP e Escola Superior de Administração e Economia da FVG São Paulo e ao Banco de Teses e Dissertações da UFSC pela fonte de informações.

SUMÁRIO

RESUMO	XV
ABSTRACT	XVI
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 JUSTIFICATIVA.....	3
1.2 OBJETIVOS	5
1.2.1 OBJETIVO GERAL	5
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	5
2 O EMPREENDEDOR E AS DIFICULDADES INICIAIS	7
2.1 O EMPREENDEDOR.....	7
2.2 CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS	8
2.3 CAUSAS DE FRACASSOS DE NOVAS EMPRESAS	9
2.4 O CICLO DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES	10
2.5 CORRELAÇÃO ENTRE: CICLO DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES, CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS E CAUSAS DE FRACASSOS DE EMPRESAS.....	13
3 CONDOMÍNIOS E INCUBADORAS DE EMPRESAS	17
3.1 ORIGEM	17
3.2 PANORAMA DAS INCUBADORAS NO BRASIL	18
3.3 DEFINIÇÕES E OBJETIVOS.....	19
3.4 CLASSIFICAÇÃO DAS INCUBADORAS.....	19
3.5 IMPORTÂNCIA DAS INCUBADORAS	20
4 TEORIAS DA PERSONALIDADE	22
4.1 TIPOS DE PERSONALIDADE	24
4.1.1 AS PREFERÊNCIAS	25
4.1.2 TIPOS PSICOLÓGICOS	31
5 CORRELAÇÃO ENTRE OS TIPOS E AS CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS	36
6 METODOLOGIA	45

6.1	NATUREZA E CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	45
6.2	INSTRUMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS	46
6.3	DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	48
6.4	LIMITAÇÃO DO ESTUDO	48
7	<u>RESULTADOS.....</u>	<u>49</u>
7.1	PERFIL DOS ENTREVISTADOS	49
7.1.1	ANÁLISE QUANTO AO SEXO.....	49
7.1.2	ANÁLISE QUANTO À IDADE DOS RESIDENTES.....	50
7.1.3	ANÁLISE QUANTO À ESCOLARIDADE DOS RESIDENTES E ÁREA DE FORMAÇÃO	50
7.1.4	APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS	51
7.2	ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS NOS TESTES	54
7.2.1	ANÁLISE DAS DIMENSÕES CARACTERÍSTICAS.....	54
7.2.2	ANÁLISE DOS TIPOS MAIS FREQUENTES.....	65
8	<u>PROPOSTAS PARA A UTILIZAÇÃO DO MODELO “KEIRSEY TEMPERAMENT SORTER”</u>	<u>70</u>
8.1	PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO NO PROCESSO SELETIVO	72
8.2	PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO PARA APERFEIÇOAMENTO DE EMPRESAS RESIDENTES .	72
8.3	SUGESTÃO DE ESTRUTURA PARA UTILIZAÇÃO DO TESTE.....	73
9	<u>CONCLUSÃO</u>	<u>75</u>
9.1	RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	77
10	<u>REFERÊNCIAS.....</u>	<u>79</u>

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Comparação entre as preferências entre as dimensões - <i>E</i> e <i>I</i>	26
Quadro 02: Comparação das pessoas tipo <i>S</i> e tipo <i>N</i>	27
Quadro 03: Comparação das pessoas tipo <i>T</i> e tipo <i>F</i>	28
Quadro 04: Comparação das pessoas tipo <i>J</i> e tipo <i>P</i>	29
Quadro 05 As características e o significado de cada uma das escalas.	30
Quadro 06: Palavras associadas às preferências.....	30
Quadro 07: Tipos de perfis de acordo com a tipologia MBTI Myers (1995), Kroeger e Thuesen (1988) e Keirseley & Bates (1984).....	31
Quadro 08: Correlação entre o tipo <i>ESTJ</i> (administrador) e as características empreendedoras.	37
Quadro 09: Correlação entre o tipo <i>ESTP</i> (promotor) e as características empreendedoras.	37
Quadro 10: Correlação entre o tipo <i>ESFJ</i> (vendedor) e as características empreendedoras.	38
Quadro 11: Correlação entre o tipo <i>ESFP</i> (anfitrião) e as características empreendedoras.	38
Quadro 12: Correlação entre o tipo <i>ENTJ</i> (general de campo) e as características empreendedoras.	39
Quadro 13: Correlação entre o tipo <i>ESTP</i> (inventor) e as características empreendedoras.	39
Quadro 14: Correlação entre o tipo <i>ENFJ</i> (pedagogo) e as características empreendedoras.	40
Quadro 15: Correlação entre o tipo <i>ENFP</i> (jornalista) e as características empreendedoras.	40
Quadro 16: Correlação entre o tipo <i>ISTJ</i> (confiável) e as características empreendedoras.	41
Quadro 17: Correlação entre o tipo <i>ISTP</i> (artesão) e as características empreendedoras.	41
Quadro 18: Correlação entre o tipo <i>ISFJ</i> (conservador) e as características empreendedoras.	42
Quadro 19: Correlação entre o tipo <i>ISFP</i> (artista) e as características empreendedoras.	42
Quadro 20: Correlação entre o tipo <i>INTJ</i> (cientista) e as características empreendedoras.	42

Quadro 21: Correlação entre o tipo <i>INTP</i> (arquiteto) e as características empreendedoras.	43
Quadro 22: Correlação entre o tipo <i>INFJ</i> (autor) e as características empreendedoras.	43
Quadro 23: Correlação entre o tipo <i>INFP</i> (questionador) e as características empreendedoras.	44
Quadro 24: Correlação entre o tipo <i>ESTJ</i> (administrador) e as características empreendedoras.	66
Quadro 25: Correlação entre o tipo <i>ISTJ</i> (confiável) e as características empreendedoras.	67
Quadro 26: Correlação entre o tipo <i>ESFJ</i> (vendedor) e as características empreendedoras.	67
Quadro 27: Correlação entre o tipo <i>ENTJ</i> (general de campo) e as características empreendedoras.	68
Quadro 28: Frequência de cada característica empreendedora encontrada na população da ITSM.	68
Quadro 29: Correlação entre os tipos e as características empreendedoras.	71
Quadro 30 Aplicação do teste “ <i>Keirsey Temperament Sorter</i> ” para selecionar potenciais empresas a tornarem-se residentes.	73
Quadro 31: Aplicação do teste “ <i>Keirsey Temperament Sorter</i> ” no desenvolvimento de equipes das empresas residentes.	74

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Ciclo de Vida das Organizações.....	10
Figura 02 – Representação das pessoas com as suas preferências <i>E</i> (extroversão) e <i>I</i> (introversão).....	25
Figura 03 – Representação das pessoas com as suas preferências <i>S</i> (sensoriais) e <i>N</i> (intuitivos).....	26
Figura 04 – <i>F</i> sentimentos e <i>T</i> pensamento.....	28
Figura 05 – Representação das pessoas com as funções Percepção e Julgamento.	29
Figura 06 – Distribuição dos residentes por sexo	49
Figura 07 - Distribuição dos residentes por faixa etária.	50
Figura 08 - Distribuição dos residentes por área de formação.	51
Figura 09 – Distribuição dos residentes conforme as preferências <i>E</i> (extroversão) e <i>I</i> (introversão).....	55
Figura 10 – Distribuição das empresas conforme seus residentes <i>E</i> (extroversão), <i>I</i> (introversão) e <i>E</i> e <i>I</i> (extroversão e introversão).....	56
Figura 11 - Comparação da ocorrência das dimensões <i>E</i> – extroversão e <i>I</i> – introversão (ITSM, Coaching Psicologia Estratégica e USA).....	57
Figura 12 – Distribuição dos residentes conforme as preferências <i>S</i> (sensorial) e <i>I</i> (intuitivo).....	57
Figura 13 – Distribuição das empresas conforme seus residentes <i>S</i> (sensorial), <i>N</i> (intuitivo) e <i>S</i> e <i>N</i> (sensorial e intuitivo).	58
Figura 14 - Comparação da ocorrência das dimensões <i>S</i> – sensorial e <i>N</i> – intuição (ITSM, Coaching Psicologia Estratégica e USA).	59
Figura 15 – Distribuição dos residentes conforme as preferências <i>T</i> (pensamento) e <i>F</i> (sentimento).	60
Figura 16 – Distribuição das empresas conforme seus residentes <i>T</i> (pensamento), <i>F</i> (sentimento) e <i>T</i> e <i>F</i> (pensamento e sentimento).....	60
Figura 17 - Comparação da ocorrência das dimensões <i>T</i> – pensamento e <i>F</i> – sentimento (ITSM, Coaching Psicologia Estratégica e USA).....	61
Figura 18 – Distribuição dos residentes conforme as preferências <i>J</i> (julgamento) e <i>P</i> (percepção).	62
Figura 19 – Distribuição das empresas conforme seus residentes <i>J</i> (julgamento), <i>P</i> (percepção) e <i>J</i> e <i>P</i> (julgamento e percepção).	63
Figura 20 - Comparação da ocorrência das dimensões <i>T</i> – julgamento e <i>P</i> – percepção (ITSM, Coaching Psicologia Estratégica e USA).	63

Figura 21 – Quantidade de empresas por número de características apresentadas.	64
Figura 22 - Distribuição dos residentes pela tipologia.....	65

LISTA DE SIGLAS

- ANPROTEC - Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas
- CEFE – Competência Econômica via Formação de Empreendedor
- CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
- EVTE'S - Estudos de Viabilidade Técnica e Econômica
- FINEP - Financiadora de Estudos e Projetos
- GEM - Global Entrepreneurship Monitor
- GTZ – Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- ITSM – Incubadora Tecnológica de Santa Maria
- MBTI - Meyers *Briggs Type Indicator*
- ONU – Organização das Nações Unidas
- PNAD – Pesquisa Nacional por Amostragem Domiciliar
- QE - Quociente Emocional
- QI - Quociente de Inteligência
- RAIS/TEM - Relação Anual de Informações Sociais
- SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
- TAE index - Total Entrepreneurial Activity
- UNICAMP - Universidade Estadual de Campinas

LISTA DE ANEXOS

11.1 ANEXO 1 - QUESTIONÁRIO KEIRSEY ADAPTADO	83
11.2 ANEXO 2 - FOLHA DE TABULAÇÃO DOS RESULTADOS	90

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção
Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil.

AVALIAÇÃO DA TIPOLOGIA DE EMPREENDEDORES UTILIZANDO O TESTE “KEIRSEY TEMPERAMENT SORTER”. O Caso da Incubadora Tecnológica de Santa Maria

AUTOR: TAGLI DORVAL MAIRESSE MALLMANN
ORIENTADORA: JANIS ELISA RUPPENTHAL
Santa Maria, 1º de março de 2005.

O presente trabalho tem como objetivo avaliar e desenvolver uma metodologia de identificação e seleção de empreendedores para incubadoras através da utilização da metodologia desenvolvida por Keirsey & Bates (1984). Para tanto, utilizaram-se os estudos de Myers (1995), Kroeger & Thuesen (1988) e Keirsey & Bates (1984) que fundamentaram a pesquisa. Através de um estudo exploratório qualitativo, procurou-se avaliar semelhanças existentes entre os residentes da Incubadora Tecnológica de Santa Maria (ITSM). Além disso, para possibilitar uma visão completa de toda a incubadora, foi aplicado o teste “*KEIRSEY TEMPERAMENT SORTER*” em todos os residentes. Utilizou-se como base para esse estudo uma pesquisa bibliográfica nos seguintes temas: Empreendedorismo, Características empreendedoras, Ciclo de vida das organizações, Fatores que motivam o fracasso de empresas e Teorias da personalidade, especificamente o uso de tipos. Com base no estudo, tornou-se possível uma correlação entre as teorias existentes para buscar o desenvolvimento de metodologia de seleção e aprimoramento de equipes de empresas residentes em incubadoras. Ao final, são apresentadas sugestões de dois modelos a serem utilizados: o primeiro em processos seletivos de novos empreendimentos candidatos e o segundo no recrutamento e seleção de colaboradores dos empreendimentos existentes.

ABSTRACT

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção
Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil.

AVALIAÇÃO DA TIPOLOGIA DE EMPREENDEDORES UTILIZANDO O TESTE “KEIRSEY TEMPERAMENT SORTER”. O Caso da Incubadora Tecnológica de Santa Maria

AUTHOR: TAGLI DORVAL MAIRESSE MALLMANN
ADVISER: JANIS ELISA RUPPENTHAL
Santa Maria, 1º de março de 2005.

This research has as objective the evaluation and development of a methodology for entrepreneurs' selection and identification based in the Keirsey & Bates' (1984) works. To achieve this objective the studies of Myers (1995), Kroeger & Thuesen (1988) besides Keirsey & Bates (1984) were central. By a qualitative exploratory study the research seeks for similarity among the Santa Maria incubator's entrepreneurs. It was applied to all the entrepreneurs and some workers the KEIRSEY TAMPERAMENT SORTER (Portuguese version). As a base for the study a bibliographic research of the following themes as been conducted: Entrepreneurship, Entrepreneurs characteristics, Organization Life Cycle, Factors of organizations failure, Personality theories (basically the type theories). Based in the study it was possible to correlate existing theories and the development of a methodology for the selection and the bettering of the incubator's entrepreneurs. At the end, two models are suggested: the first for the selection of new entrepreneur for the incubator, the second for the selection of the employee of the companies already created.

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

O estudo do empreendedorismo e do comportamento empreendedor vem recebendo significativo destaque nas nossas universidades. Além de inúmeros congressos específicos sobre o assunto, importantes encontros científicos vêm incorporando em suas áreas temáticas o tema “empreendedorismo”. Somando-se a esse fato, encontram-se ainda alguns programas de mestrado acadêmicos oferecendo entre as suas disciplinas o tópico de empreendedorismo.

É compreensível o crescente interesse pelo assunto no momento em que se analisam os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Em sua base de dados disponíveis na Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) e na Relação Anual de Informações Sociais do Ministério do Trabalho e Emprego (RAIS/TEM), constata-se que 98% das empresas brasileiras são de micro e pequeno porte. Além disso, estas empresas empregam cerca de 35 milhões de pessoas em todo o Brasil, ou seja, o equivalente a 59% das pessoas com ocupação em nosso país: trata-se de funcionários, empresários de micro e pequenas empresas e profissionais que atuam por conta própria.

Analisando-se as informações contidas no relatório anual do Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2002 e 2003, pode-se verificar que o Brasil assume posição de destaque entre as nações com maior índice de empreendedores. Segundo o TAE index, (Total Entrepreneurial Activity - índice que mede a proporção da população com idade entre 18 e 64 anos que exercem atividades empreendedoras), estima-se que 13,2% da

população brasileira exerce atividades empreendedoras, fazendo do Brasil o sexto país com maior percentual de empreendedores.

Aliando-se a esse fato, diversas iniciativas procuram desenvolver a cultura empreendedora no Brasil. Como exemplo, pode-se citar o Sebrae, a GTZ com a metodologia CEFE, Incubadoras vinculadas a Universidades, ao poder público e a instituições privadas, a Junior Achievement, entre outras. Verbas consideráveis vêm sendo investidas em iniciativas que procuram desenvolver novos negócios. Somente através do Sebrae Nacional, de acordo com o edital 004/2002, foram destinados R\$ 14.000.000,00 (quatorze milhões de reais) para as incubadoras.

Entretanto, os processos de seleção dos candidatos a estes incentivos e programas têm se baseado principalmente em aspectos técnicos, tais como planos de negócios e estudos de viabilidade. Sahlman (1993) comenta que, atualmente, grande importância tem sido dada ao plano de negócios. Escolas têm se concentrado em desenvolver planos de negócios cada vez mais completos, empresas têm desenvolvido *softwares* específicos para auxiliar na confecção desses planos. Porém, em uma escala de 1 a 10, Sahlman (1993) considera que o plano de negócios tem um peso 2 na importância relativa do sucesso de um novo empreendimento. Ele relata que existem quatro componentes dinâmicos de qualquer processo de empreendedorismo:

- **Pessoas:** diz respeito ao grupo de indivíduos que realizam serviços ou fornecem recursos para o empreendimento, estejam eles diretamente empregados pelo empreendimento ou não;
- **Oportunidade:** é qualquer investimento de recursos escassos na expectativa de retorno futuro;
- **Contexto externo:** são todos aqueles fatores que afetam o resultado da oportunidade, mas que geralmente estão fora do controle direto da administração;
- **Acordo:** trata-se do conjunto completo de relações contratuais implícitas e explícitas entre a entidade e os fornecedores de recursos.

Fazendo uma analogia entre as contribuições de Goleman (1996) com o QE (Quociente Emocional) e a tradicional forma de medir-se QI (Quociente de Inteligência), pode-se traçar um paralelo no dia a dia da vida dos empreendedores, em que QI pode ser considerado o domínio das técnicas, tanto de gestão como aspectos referentes aos produtos ou serviços propriamente ditos e, no que tange à parte emocional, o QE, que pode ser considerado como as características, atitudes e habilidades empreendedoras.

Seguindo o mesmo raciocínio, considera-se que a elaboração de um plano de negócios depende de um bom QI e da boa condução do empreendimento de um bom QE.

Torna-se importante procurar e desenvolver ferramentas que possibilitem a avaliação dos candidatos a uma vaga em Incubadoras. Nessa pesquisa, busca-se verificar a alternativa de utilizar-se a metodologia de avaliação de tipologias de perfil oriundas dos estudos de Keirsey & Bates (1984) que através dos estudos de Jung (1971) desenvolveram um método de identificação de perfis, em que se identificam 16 tipos diferentes de pessoas de acordo com as suas preferências.

De onde os empreendedores buscam sua energia? Como percebem as informações? Como tomam suas decisões? Que tipo de estilo de vida eles preferem? Existe um padrão? Existe uma preferência comum a todos eles? Estas são questões que buscaremos responder no presente estudo.

1.1 Justificativa

Segundo a ANPROTEC (2004) – Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas – nos dias de hoje, apesar de ser um fator determinante do sucesso de um novo empreendimento, existe uma dificuldade muito grande na obtenção de

crédito. O empresário encontra um ambiente hostil e, na maioria das vezes, tem de contar com seus próprios recursos, ou da família, para manter-se ativo. Além disso, há uma enorme burocracia que impõe regras difíceis de serem cumpridas pelo pequeno empresário.

Entretanto, para empresas residentes de incubadoras, existem fontes de financiamento mais acessíveis que auxiliam as mesmas a dar os passos iniciais. Como exemplo, pode-se citar os recursos destinados pela FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos) que, segundo o site da ANPROTEC (<<http://www.anprotec.org.br/>> acessado em 18/01/2005) no ano de 2005, irá destinar 10 milhões de reais para empreendimentos inovadores, sendo que os valores oscilam entre R\$ 50 mil e R\$ 500 mil para cada empreendimento inovador. O objetivo é promover a melhoria de serviços operacionais prestados às incubadas, realizando ações e programas de capacitação, além de apoiar Estudos de Viabilidade Técnica e Econômica – EVTE's para identificação de oportunidades de negócios relacionados a produtos e processos.

Contudo, conforme apresentado na introdução deste trabalho, é importante reforçar que Sahlman (1993) considera que o plano de negócios tem um peso 2 na importância relativa do sucesso de um novo empreendimento.

Dessa forma, torna-se importante desenvolver testes que permitam que os residentes identifiquem quais seus pontos fortes e quais os pontos fracos, possibilitando que os mesmos ajam buscando o aumento da melhoria do desempenho da sua empresa, auxiliando os gerentes e selecionadores de candidatos a realizarem uma das tarefas mais difíceis da área de recursos humanos: a seleção dos melhores candidatos, facilitando, assim, a identificação de perfis e tipos de personalidade que apresentam maiores possibilidades de sucesso.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

- Desenvolver um modelo de teste a ser aplicado para os processos seletivos e desenvolvimento de equipes na Incubadora Tecnológica de Santa Maria.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Avaliar as características existentes nos residentes da ITSM.
- Avaliar como os residentes das incubadoras buscam informações e tomam as suas decisões.
- Avaliar como os residentes das incubadoras preferem conduzir seu estilo de vida (planejado ou flexível).
- Avaliar o perfil dos residentes.
- Comparar os resultados obtidos na pesquisa com a ITSM e com outras pesquisas.
- Avaliar os traços do perfil utilizando a metodologia adaptada de Keirsey & Bates (1984) dos residentes da Incubadora Tecnológica de Santa Maria, visando a identificar semelhanças e diferenças entre os residentes.

1.3 Estrutura do Trabalho

Essa pesquisa procura avaliar a possibilidade de aplicar-se o teste “*KEIRSEY TEMPERAMENT SORTER*” para avaliar os residentes da Incubadora Tecnológica de Santa Maria.

No primeiro capítulo, contextualiza-se uma visão geral do assunto, justificando a importância do estudo, além de fazer-se a definição dos objetivos da pesquisa.

No segundo capítulo, apresentam-se conceitos de empreendedorismo, motivos de fracassos de novas empresas, o ciclo de vida das organizações e uma correlação entre os temas.

No terceiro capítulo, é dada uma visão geral da origem, definições, classificação das incubadoras e condomínios de empresas e salientando-se a importância das mesmas para o desenvolvimento de novos negócios.

No quarto capítulo, são apresentados os conceitos da teoria da personalidade, bem como as preferências e as tipologias que fundamentam a metodologia do teste a ser aplicado nos residentes da Incubadora Tecnológica de Santa Maria (ITSM).

No quinto capítulo, é realizado o cruzamento entre os tipos de perfis e as características empreendedoras.

O sexto capítulo tem como objetivo apresentar a metodologia utilizada no trabalho, a natureza e a caracterização da pesquisa, os instrumentos de coletas de dados e as limitações do estudo.

No sétimo capítulo, são analisados os resultados obtidos no trabalho, apresentando e caracterizando a população, apresentado os resultados obtidos nos testes aplicados nos residentes da ITSM. Em cada tópico, são realizados três tipos de análises: análise conjunta dos residentes, análise por empresa e comparação com os resultados obtidos em outras pesquisas. Uma das pesquisas foi realizada pelos autores do teste Keirse & Bates (1984) e a outra foi realizada pela empresa de consultoria Coaching Psicologia Estratégica que tem entre os seus clientes empresas de destaque no mercado nacional e mundial (Ford, Avon, Bradesco, Banco Real e TAM, entre outras).

No oitavo capítulo, apresenta-se o modelo de teste a ser sugerido, instruções de aplicação e tratamento dos dados para futuras aplicações.

No nono capítulo, apresentam-se as conclusões e contribuições desta pesquisa, bem como sugestões de trabalhos futuros.

CAPÍTULO 2

O EMPREENDEDOR E AS DIFICULDADES INICIAIS

2.1 O Empreendedor

A atividade empreendedora acompanhou o desenvolvimento econômico da humanidade. Hirsich (2004) cita como exemplo inicial de empreendedor o intermediário Marco Pólo que, correndo riscos, estabeleceu rotas comerciais para o Extremo Oriente. O autor ressalta também a existência do fornecedor de recursos, que veio a ser o precursor do atual capitalista de risco. Na Idade Média, eram considerados empreendedores aqueles que participavam ou eram encarregados de projetos de produção em grande escala (construção de castelos, catedrais) e, nesse período, o empreendedor não corria riscos. A relação de empreendedores era, basicamente, realizada com o governo através de contratos de fornecimentos de serviços ou produtos estipulados. No século XVII, a conexão com o risco voltou a existir, ocorrendo a separação entre o empreendedor e o fornecedor de capital. Com a revolução industrial, surgiu o capitalista de risco. A partir dos séculos XIX e XX, o empreendedor passou a ser visto como um inovador.

Estudos sobre o comportamento empreendedor, suas características e habilidades foram realizados por diversos autores. McClelland (1962, 1976 e 1987) classificou o empreendedor como alguém dinâmico e que corre um risco moderado. Schumpeter (1982) define o empreendedor como um inovador, que através de uma destruição criativa identifica

oportunidades. Pinchot (1989) desenvolveu o conceito do Intrapreneuring, ou seja o empreendedor dentro de uma empresa. Dornelas (2001) define o empreendedor de sucesso como uma pessoa que possui visão de como será o seu negócio no futuro e que tem a habilidade de implementar seus sonhos. Já para Robert Erich (2004), o empreendedorismo é um processo de criação de algo diferente e com valor, onde através da dedicação do tempo do esforço necessário, assumindo riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes, o empreendedor receberá as conseqüentes recompensas da satisfação econômica e pessoal.

Outras contribuições importantes vêm dos estudos de Dunkelberg & A.C. Cooper (1982), onde - em levantamentos realizados em 1.805 empresas norte-americanas - foi procurado identificar fatores que motivavam e orientavam os empreendedores na abertura de seus negócios. Nesses estudos, foram identificados três grupos de empreendedores:

- Orientados para o crescimento da empresa – o principal objetivo é aumentar a participação de mercado da empresa.
- Voltados para a independência – possuem estilo informal, não gostam de trabalhar para os outros e têm aversão ao risco.
- Orientados para a realização pessoal – fazem somente o tipo de trabalho que gostam e normalmente seus produtos são sob encomenda.

2.2 Características Empreendedoras

Diversos também são os estudos sobre as características e habilidades que os empreendedores de sucesso possuem. Sintetizando as contribuições de McClelland (1962), Timmons (1994), Meredith, Nelson & Neck (1982), Hornaday (1984), Kets de Vries (1985) e Dornelas (2001), conclui-se que os empreendedores têm as seguintes características: inovação, liderança, análise de riscos, independência, criatividade,

autoconfiança, orientação para resultados, originalidade, iniciativa, otimismo, flexibilidade, habilidade para conduzir situações, necessidade de realização, envolvimento de longo prazo, capacidade de aprendizagem, agressividade, comprometimento, planejamento, desenvolvimento de redes de contatos, criação de valor para a sociedade e necessidade de controle.

Entretanto, não basta que sejam avaliadas somente as habilidades e características dos empreendedores de sucesso. Deve-se, também, salientar quais são as principais causas de fracassos das empresas.

2.3 Causas de Fracassos de novas Empresas

É amplamente divulgado na literatura, sejam em artigos, livros e outras publicações não científicas, estudos e relatos de casos de sucesso de novos empreendimentos. No entanto, poucos estudos são realizados buscando identificar as causas de fracassos de empresas. Uma importante contribuição ao tema é dada pela pesquisa do Sebrae/MG (1999), posteriormente ampliada a outros doze estados da federação pelo Sebrae/Nacional (1999).

As pesquisas realizadas pela entidade supracitada, além de possibilitarem a mensuração da taxa de fracasso de novos negócios, permitiram também a verificação dos principais motivos de fechamento das empresas. As taxas de fechamento de empresas oscilaram entre 30% no primeiro ano, chegando até a cifra de 70% no final do terceiro ano. O principal motivo foi a questão financeira (60% da taxa de fechamento das empresas) e esta apresentou-se de diversas maneiras: falta de capital de giro, falta de crédito, problemas financeiros, maus pagadores e carga tributária elevada. Em quantidades bem menos expressivas (variando entre 5% a 8% dos entrevistados) ficaram as dificuldades oriundas de deficiências no marketing e no conhecimento de gerenciamento de negócios. O mais alarmante é que somente uma

parcela menor lembrou a questão do planejamento, sendo relacionado em menos de 3% dos entrevistados e em apenas três estados.

É importante ressaltar que os empreendimentos, segundo Morgan (1996), são organismos vivos, portanto têm necessidades diferentes em momentos diferentes e, conseqüentemente, exigirão do empreendedor atitudes, características e habilidades distintas em cada uma destas fases. Torna-se importante o entendimento das etapas do ciclo de vida da organização e o entendimento das dificuldades enfrentadas pelas empresas em cada uma das fases no início de suas atividades até a possibilidade da empresa conseguir estabilidade no mercado.

2.4 O Ciclo de Vida das Organizações

De acordo com a teoria do ciclo de vida das organizações desenvolvida por Adizes (1990), as organizações podem passar por até dez etapas diferentes desde o seu nascimento até a sua morte: namoro, infância, toca-toca, adolescência, plenitude, estabilidade, aristocracia, burocracia incipiente, burocracia e morte.

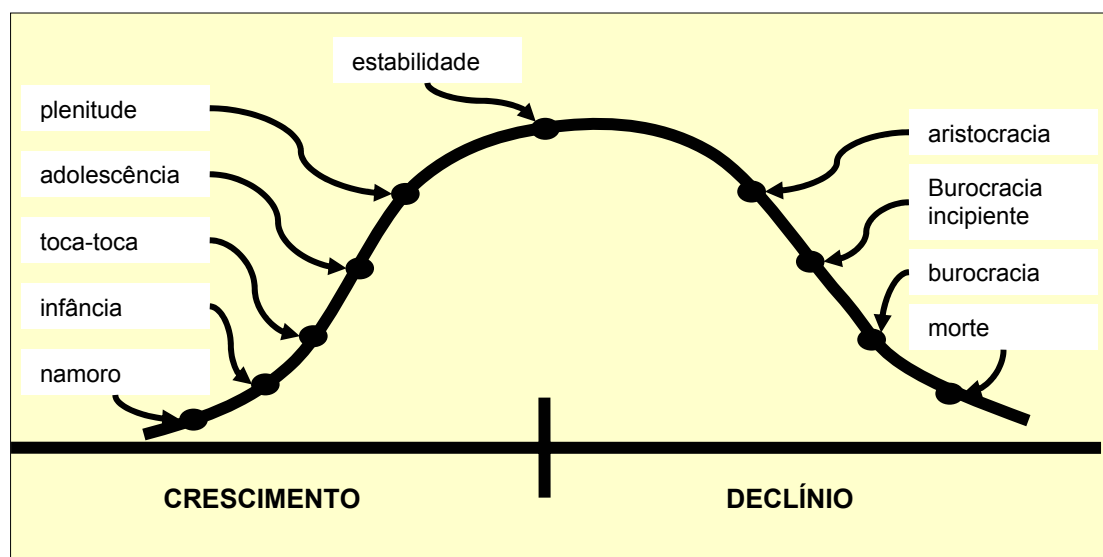


Figura 01 – Ciclo de Vida das Organizações.
Fonte: Adizes (1990)

Como o foco do trabalho está concentrado em novos empreendimentos, os comentários restringem-se apenas às três primeiras fases: namoro, infância e toca-toca. Tendo em vista as pesquisas realizadas pelo Sebrae/MG (1999) e Sebrae/Nacional (1999), fica claro que os problemas naturais advindos dessas etapas são as causas do insucesso de novos empreendimentos.

A fase do namoro caracteriza-se principalmente pela importância do comprometimento do empreendedor, a venda da idéia do novo negócio, muito falatório e pouca ação e, também, a disposição de assumir riscos. Nessa etapa, o empreendimento ainda é intangível e o único comprometimento que o empreendedor possui é com a sua idéia. Todo o futuro empreendimento é idealizado nesse momento. Perguntas como: Exatamente o que vamos fazer? Como iremos fazê-lo? Quando devemos fazê-lo? Quem irá fazê-lo e por quê? devem ser respondidas nessa fase. Nesse momento, segundo o autor, a preocupação com o retorno sobre o investimento não deve ser a principal preocupação do empreendedor. Isso porque na fase seguinte, a empresa deverá conviver com um fluxo de caixa negativo no seu início.

Empolgação, teste da realidade, compromisso realista do empreendedor, preocupação voltada para o produto, comprometimento com o seu valor adicionado, manutenção do controle da organização e uma dedicação proporcional aos riscos assumidos, são comportamentos esperados nessa etapa.

Em contrapartida, existem também algumas atitudes que são consideradas anomalias nessa fase, tais como: não testar o compromisso frente à realidade, fanatismo irreal do fundador, pensamento exclusivamente nos lucros e retorno sobre o investimento, não assumindo um comprometimento proporcional aos riscos assumidos podem apresentar uma falta ou uma vulnerabilidade do empreendimento.

A fase da infância acontece a partir do momento em que o empreendedor assume um compromisso expresso de maneira palpável,

em que a existência do risco é real. Esse risco pode ocorrer de diferentes formas: o abandono do emprego antigo, assinatura de um cheque para pagar uma obrigação referente ao empreendimento, acatar um prazo para entregar um produto, ou seja, quando a empresa corre o risco tangível ao negócio.

Nessa etapa, é normal a existência de fluxo de caixa negativo na empresa, pouca profundidade gerencial e muito trabalho fomentando o comprometimento. Nesse período, o gerenciamento da empresa está sob a responsabilidade do seu fundador. Qualquer descuido do empreendedor poderá causar sérios problemas à saúde financeira da empresa. Os problemas mais comuns que ocorrem nessa fase são o fluxo de caixa negativo crônico, a falta de apoio da família, a auto-suficiência do empreendedor e, não existindo um real comprometimento do mesmo, a falta de motivação com o negócio tenderá a surgir.

Na fase seguinte, toca-toca, o fundador consegue superar o problema de fluxo de caixa negativo. As vendas aumentam e a empresa passa a sua fase mais crítica, crescendo e evoluindo, ficando aos poucos mais sólida. Nesse momento, um pecado mortal cometido por muitos fundadores é a arrogância, ou segundo Adizes (1990), Arrogância com “A” maiúsculo. Ele compara a organização na fase toca-toca como um bebê, que, mesmo não tendo uma dependência tão grande quanto um recém nascido, também requer muito cuidado, pois agora mesmo com certa autonomia, a empresa ainda corre o risco de ter múltiplos interesses e, conseqüentemente, perder o foco.

Ao contrário da etapa da infância, que se concentrava em desenvolver o produto, na fase toca-toca a principal preocupação é o mercado. Nesse período, deve-se desenvolver e planejar o marketing da empresa. Nesta fase, a empresa está estruturando-se e crescendo e o compromisso do fundador ainda é bastante grande, pois somente na etapa seguinte, na adolescência, a empresa passará de um sistema de

gerenciamento baseado na intuição para uma profissionalização da gerência.

Percebe-se, então, que em cada etapa do ciclo de vida das organizações, as empresas possuem problemas diferentes que requerem características e habilidades diferentes dos seus fundadores. A compreensão do problema torna-se importante, uma vez que devemos primeiro entendê-lo para depois analisá-lo, tendo em vista que o objetivo do trabalho é o de agir preventivamente na identificação de empreendedores e no auxílio do seu desenvolvimento.

2.5 Correlação entre ciclo de vida das organizações, características empreendedoras e causas de fracassos de empresas

Avaliando quais as especificidades da cada uma das etapas do ciclo de vida das organizações, identifica-se que, apesar de todas as características e habilidades empreendedoras serem importantes para o desenvolvimento de negócios de sucesso, cada uma das fases necessita de características que podemos considerar fundamentais e que a não-existência delas poderá comprometer a sobrevivência da empresa.

No namoro, como visto anteriormente, o empreendedor está vendendo a sua idéia e nessa etapa ocorre muito falatório e pouca ação, pois ele está convencendo-se e comprometendo-se com o negócio a ser constituído. É natural que neste período ele tenha que ser inovador, criativo, independente, possuir autoconfiança, ter uma necessidade de realização e comprometimento com o seu futuro empreendimento. Outra característica importante é a avaliação dos riscos a serem assumidos.

Nesse ponto, percebe-se uma questão importante quando se avalia a motivação dos empreendedores, visto que, conforme apresentado na introdução do trabalho, analisando as informações contidas no relatório da GEM (2003 e 2004), mais da metade das pessoas que exercem atividades empreendedoras fazem porque não possuem alternativas.

Cabe aqui uma reflexão: no eventual surgimento de uma alternativa, qual será o caminho seguido pelo empreendedor? Comprometer-se com o seu empreendimento ou abandoná-lo e seguir a nova alternativa?

É importante lembrar que está falando-se de empresas que ainda não existem formalmente, que são apenas idéias e aspirações de potenciais empreendedores, pessoas que, conforme visto em diferentes definições, assumem riscos.

Empresas que deixaram de existir nessa fase não são percebidas pelas estatísticas oficiais disponíveis, uma vez que ainda não desempenham suas atividades. Entretanto, com base no conhecimento empírico do autor (acompanhando mais de uma centena de alunos de programas de desenvolvimento de empreendedores), percebe-se que as taxas de natimortos são equivalentes ou superiores às estatísticas oficiais com relação a empresas que são formalmente constituídas e encerram suas atividades no período inicial.

Seguindo para o período da infância, pode-se perceber que nesse momento ocorre a maior parte dos motivos de fechamento das empresas. É importante lembrar que essa etapa ocorre no momento em que o empreendedor formaliza de alguma maneira o seu compromisso com o novo empreendimento, não somente através da assinatura do contrato social, mas, sim, quando assume uma situação de risco. Nessa etapa, como já foi mencionado, o principal problema enfrentado pela empresa é o fluxo de caixa negativo, que conseqüentemente pode gerar a falta de motivação, já que os objetivos inicialmente traçados na etapa anterior mostram-se difíceis de serem atingidos. Nessa fase, a empresa requer bastante capital, gastando, muitas vezes, mais do que tem condições de arrecadar. Tendo em vista esses fatos, possivelmente o empreendedor deverá orientar-se para os resultados, comprometendo-se com o negócio, evitando, assim, que a falta de retorno no curto prazo não afete sua atitude no médio e longo prazo. Essa fase caracteriza-se também por possuir uma estrutura gerencial voltada ao seu fundador, exigindo dele

uma postura de liderança, independência e autoconfiança. O planejamento desenvolvido na etapa anterior agora estará sendo colocado em prática, ou então começará a fazer falta no caso de sua inexistência. Nesse momento as perguntas que deveriam ser respondidas na fase de namoro começam a cobrar respostas. Exatamente o que vamos fazer? Como iremos fazê-lo? Quando devemos fazê-lo? Quem irá fazê-lo e por quê? As empresas que venham a encerrar suas atividades no período seguinte já são a minoria entre as que fracassaram.

A fase do toca-toca caracteriza-se por um crescimento da empresa e a superação das dificuldades iniciais de caixa negativo, sendo então o desabrochar da empresa. Como as vendas estão aumentando e, aos poucos, a empresa fica mais sólida, outras características e habilidades serão exigidas dos empreendedores, por exemplo: planejamento, envolvimento de longo prazo, capacidade de aprendizagem, agressividade, comprometimento e desenvolvimento de redes de contatos. É importante lembrar que o comprometimento é fundamental, uma vez que nessa etapa a empresa ainda possui uma importante influência do fundador no seu gerenciamento.

Analisando-se as pesquisas realizadas pelo Sebrae/MG e Sebrae/Nacional, presume-se que o índice de empresas que apresentaram dificuldades nessa etapa ficou em torno de 5%.

A capacitação dos empreendedores através de programas específicos de gerenciamento de micro e pequenas empresas vem sendo realizada por inúmeras instituições. O Sebrae, a GTZ, a ONU e várias universidades brasileiras têm atentado-se ao tema. Entretanto, uma das mais importantes iniciativas a ser considerada é o desenvolvimento dos Condomínios e Incubadoras de Empresas, que através de um ambiente propício ao surgimento e gestão de novos negócios tem auxiliado na superação das etapas iniciais do ciclo de vida das organizações. Segundo o European Commission (2001), preencher o “gap” existente entre uma idéia ou concepção e a sua transformação em empresa viável com

inserção no mercado oferecendo infra-estrutura de apoio é o objetivo da incubadora.

CAPÍTULO 3

CONDOMÍNIOS E INCUBADORAS DE EMPRESAS

3.1 Origem

Segundo a ANPROTEC, apud Zouain (2003), na cidade de Cambridge-Inglaterra, nos anos 70, aconteceu o Fenômeno de Cambridge, onde com a integração de universidades, órgãos do governo local e empresas privadas foram promovidos à intensificação do surgimento de novas empresas. Analisando as particularidades envolvidas nesse fenômeno, o Professor Willian Bolton do Wolfson College criou o denominado “Modelo de Bolton”, com o objetivo de reproduzir o fenômeno em outros locais.

No seu modelo, o Professor Bolton identificou quatro grupos responsáveis pela viabilização do fenômeno:

- O grupo fonte, constituído por geradores de idéias de negócios viáveis (universidades, centros de tecnologia, empresas que desenvolvem pesquisas tecnológicas e inventores).
- O grupo mercado constituído por clientes, parceiros e concorrentes.
- O grupo ambiente que reunia todos os elementos e as condições ambientais que influenciavam a vida das empresas como aspectos sociais, políticos e culturais da região.
- O grupo suporte constituído por elementos que apoiavam o desenvolvimento e a consolidação do empreendimento, sendo reconhecida nas instituições gestoras de incubadoras e no governo,

por meio das políticas públicas de desenvolvimento de infra-estrutura para suporte as tais iniciativas.

Conforme Pereira et al. (2003), no Brasil, o surgimento da primeira Incubadora de Empresas ocorreu na segunda metade dos anos 70, ligada à UNICAMP e inspirada no modelo da Universidade de Stanford. Buscava-se a combinação entre os elementos facilitadores da incubadora empresarial, com a transferência de tecnologia da universidade somando-se ao apoio de empresas de capital de risco.

Essa iniciativa pioneira no país teve uma vida curta, visto que o falecimento de importantes gestores do projeto causou redução de credibilidade do governo no projeto, que, conseqüentemente, retirou o apoio financeiro provocando a falência da entidade.

Segundo a ANPROTEC (2002), no início dos anos 80, o CNPq através do Programa de Tecnologia e Inovação iniciou a implantação de Centros de Inovação Tecnológicas pelo país, sendo depois ampliado. Era o início de uma escalada que nos dias atuais está presente em todos os estados da federação.

3.2 Panorama das Incubadoras no Brasil

Atualmente, segundo o panorama ANPROTEC (2004), existem 283 incubadoras, sendo que 123 localizam-se na região sul, 92 na região sudeste, 22 na região centro-oeste, 37 na região nordeste e 9 na região norte. O Rio Grande do Sul aparece como o estado que possui o maior número de incubadoras, sendo no total 83, seguido pelo estado de São Paulo com 43 incubadoras, Minas Geras com 25, Paraná com 24 e Rio de Janeiro com 20.

Existem atualmente 2.114 empresas residentes nas incubadoras, 1.580 empresas já graduadas e 1.367 empresas que operam associadas a incubadoras. Essas empresas são responsáveis por gerar 27.229 postos de trabalho.

No panorama ANPROTEC (2004), constatou-se que 55% são incubadoras de base tecnológica, 19% incubadoras tradicionais, 18% incubadoras mistas, 4% de incubadoras de cooperativas, 2% de incubadoras culturais, 1% de incubadoras agroindustriais e 1% de incubadoras sociais.

3.3 Definições e Objetivos

Medeiros (1996) define incubadores como um ambiente projetado para criar e fortalecer microempresas. Relata também que os ingredientes indispensáveis para a formação da incubadora são instalações, infraestrutura, recursos humanos e serviços.

Conforme a ANPROTEC (2002), as incubadoras de empresas têm como objetivo oferecer assistência às micro e pequenas empresas em fases iniciais. Justamente nas primeiras etapas do ciclo de vida das organizações em que, conforme apresentado anteriormente, cerca de 70% das empresas fracassam.

A ANPROTEC (2002) lembra que além de reduzir riscos de mortalidade de empresas, fornecer um ambiente encorajador com custos e impostos minimizados proporcionando a infraestrutura e apoio técnico, a incubadora e seus parceiros auxiliam fornecendo credibilidade aos novos negócios junto ao mercado.

3.4 Classificação das Incubadoras

Segundo Dornellas (2002) e Medeiros (1996) existem basicamente três tipos de Incubadoras:

- Incubadoras de Base Tecnológica: são as que abrigam empresas cujos produtos, serviços ou produtos são gerados a

partir de resultados de pesquisas aplicadas, as quais o grau de tecnologia utilizada representa alto valor agregado.

- Incubadoras de Empresas dos Setores Tradicionais: incubadoras que abrigam empresas dos setores tradicionais da economia, detentoras de tecnologias largamente difundidas e que queiram agregar valor aos produtos, processos ou serviços por meio de um incremento em seu nível tecnológico.
- Incubadoras de Empresas Mistas: são as que abrigam empresas mistas, unindo os dois tipos anteriores.

A ANPROTEC (2003) amplia a classificação das Incubadoras, classificando-as em Agroindustrial, Cultural, Artes, Cooperativas, Base Tecnológica, Setor tradicional, Mista e Social.

3.5 Importância das Incubadoras

A importância da existência das Incubadoras torna-se visível no momento em que são comparadas as taxas de mortalidade entre as empresas que foram residentes em incubadoras e empresas que não foram residentes.

Uma informação relevante para o presente estudo encontra-se no site da ANPROTEC (2004) (<http://www.anprotec.org.br/clipping>) acessado em 18/01/2005) relatando que o incentivo recebido pelos parques tecnológicos no estado de São Paulo tem garantido a sobrevivência de centenas de empresas. Constata-se que as incubadoras paulistas já somam mais de 40 e apresentam uma taxa de sobrevivência das empresas de base tecnológica superior a 70% em cinco anos de atividade. Por outro lado, o mesmo estudo constatou que a maioria dos negócios independentes fechou suas portas muito tempo antes. Esse relatório descreve, ainda, que em estudo divulgado pelo Sebrae/SP (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo) aponta

que metade das empresas sucumbe nos dois primeiros anos. A principal carência apontada é a inexperiência do empreendedor nacional. Essa comparação fica clara no momento em que se comparam os dados dos relatórios do Sebrae/Nacional (1999) que apresentam uma taxa de 70% de mortalidade das empresas nos primeiros dois anos.

Rosa apud ANPROTEC (2004) ressalta que as incubadoras oferecem um ambiente mais colaborativo, provendo a assistência necessária para minimizar os impactos socioeconômicos.

Percebe-se, então, a importância da estabilidade oferecida pela Incubadora no início do ciclo de vida da empresa residente, visto que conforme Adizes (1990) durante as fases iniciais as empresas estão mais frágeis. Entretanto, é fundamental salientar que todo esforço na redução da mortalidade das empresas residentes é importante, ao passo que possibilitaria um aumento de desempenho das incubadoras.

Portanto, é importante investir-se cada vez mais no processo de seleção e capacitação das empresas residentes, tendo em vista o que foi apresentado na introdução do trabalho e que segundo os estudos de Sahlman (1993), demonstra-se que apesar de importante, o plano de negócios não é decisivo para o sucesso de um empreendimento.

CAPÍTULO 4

TEORIAS DA PERSONALIDADE

Segundo Cloninger (1996), a psicologia da personalidade é o campo da psicologia científica que estuda os indivíduos, buscando entender as diferenças e semelhanças entre eles. Define também personalidade como as causas subjacentes do comportamento e da experiência individual que existe em cada pessoa.

Existem muitas maneiras de descrever as diferenças individuais na personalidade, podendo-se escolher e classificar as pessoas dentro de um número limitado de grupos (uma abordagem por tipos) ou decidindo que mais dimensões serão necessárias para descrever as pessoas (uma abordagem por traços).

Basicamente, a diferença na classificação por tipos e por traços está no grau de profundidade a ser estudado. Em uma abordagem por traços, obtém-se um estudo bem mais aprofundado do indivíduo, possibilitando a comparação entre pessoas. Já uma abordagem por tipos realiza-se através da utilização de amplas categorias da personalidade, tornando assim, a avaliação facilitada. Nesse estudo, optou-se pela abordagem por tipos, uma vez que tem-se como objetivo identificar a existência de grupos de pessoas com possibilidades para desenvolver atividade empreendedora.

Um exemplo clássico da abordagem por tipos é apresentada por Merenda apud Cloninger (1996), onde cita que na Grécia antiga, Hipócrates descrevia quatro tipos básicos de temperamentos: o Sangüíneo (otimista e esperançoso), o Melancólico (triste e deprimido), o Colérico (Irascível) e o Fleumático (apático). Entretanto, Jung (1971)

realizou um importante estudo que mais tarde veio a fundamentar outros trabalhos. A tipologia de Jung (1971) baseia-se na distinção entre a introversão e extroversão formando oito tipos diferentes:

- Pensamento Introverso: interessado em idéias (mais do que em fatos); interessado na realidade interna; presta pouca atenção a outras pessoas.
- Sentimento Introverso: aparentemente reservado, mas simpático e compreensivo para com amigos próximos ou pessoas necessitadas; afetuoso, mas pouco efusivo.
- Sensação Introversa: enfatiza a experiência provocada pelos acontecimentos, mais do que os próprios acontecimentos (por exemplo, músicos e artistas)
- Intuição Introversa: mais preocupado com as possibilidades do que está acontecendo no presente; está em contato com o inconsciente.
- Pensamento extroverso: interessado nos fatos referentes a objetos externos a si mesmo; lógico; reprime emoções e sentimentos; despreza amigos e relacionamentos.
- Sentimento Extroverso: preocupado com as relações humanas; ajustado ao meio (especialmente entre mulheres, segundo Jung).
- Sensação Extroversa: enfatiza os objetos que propiciam a experiência, com fatos e detalhes, buscando, às vezes, o prazer.
- Intuição Extroversa: mais preocupado com mudanças no mundo externo do que no ambiente familiar; um aventureiro.

Na Área de Recursos Humanos, um dos instrumentos mais usados em todo o mundo na identificação de tipos psicológicos é o *Meyers Briggs Type Indicator (MBTI)* que, segundo De Lucca (1999), foi desenvolvido

por volta de 1940 com base nos estudos de Jung (1971) e utilizado em larga escala a partir de 1975.

4.1 Tipos de Personalidade

Além de Mayers (1995), que desenvolveu o modelo MBTI, Keirsey & Bates (1984), são considerados importantes pesquisadores na área tendo também desenvolvido testes semelhantes ao MBTI com base nos modelos de Jung (1971). Os testes de Mayers (1995) e Kersey (1984) classificam-se em 16 tipos característicos de pessoas.

Os 16 tipos são formados mediante as diferentes combinações possíveis entre quatro pares de dimensões existentes no modelo. A primeira dimensão avalia a postura das pessoas com relação à preferência que esta tem no seu estilo de vida (**P** ou **J**), a segunda avalia a percepção (**S** ou **N**), a terceira avalia a forma como as decisões são tomadas (**T** ou **F**) e a quarta avalia onde cada pessoa busca suas energias (**E** ou **I**).

As bases do modelo MBTI de Mayers (1995) e do modelo Keirsey & Bates (1984) o “*Keirsey Temperament Sorter*” estão centradas no fato de que as pessoas possuem preferências e estas influenciam o seu modo de ser e agir. Algumas pessoas buscam a sua energia para agir em si mesmas, e outras buscam essa energia através do contato com pessoas. Existem pessoas que exercem a sua capacidade de percepção com base em dados, por outro lado algumas preferem seguir a sua intuição. Isso também acontece na forma como as pessoas tomam as suas decisões, isto é, umas preferem se basear no sentimento “feeling”, outras preferem utilizar um raciocínio lógico. A quarta dimensão avalia a forma como as pessoas preferem ter o seu estilo de vida, algumas têm preferência por mais flexibilidade e espontaneidade, ao passo que outras preferem ter uma rotina mais planejada e organizada.

Sintetizando as contribuições de Hirsh & Kummerow (1997), Mayers (1995), Kroeger & Thuesen (1988) e Keirsey & Bates (1984), apresenta-se as bases do modelo dos 16 tipos característicos de pessoas.

4.1.1 As Preferências

E ou I – Cada pessoa pode buscar energia e motivação para o seu dia a dia de diferentes formas. Algumas preferem desenvolver atividades que tenham muitas relações, estar em grupo, serem extremamente sociáveis e estar orientadas para fora. Essas pessoas buscam como fonte de energia o mundo exterior, sendo consideradas pessoas do tipo **E** (extrovertidas, "extroversion"). As pessoas do tipo **I** (introvertidas, "introversion"), por sua vez, têm preferências distintas, tendo predileção por desenvolverem atividades que exijam mais concentração, sendo mais reservadas e relacionando-se com poucas pessoas, preferindo uma relação mais intensa. Diferentemente das pessoas tipo **E**, essas pessoas buscam energia do seu mundo interior e são consideradas pessoas do tipo **I** (introvertidas). Na figura 02 a seguir, estão representadas essas preferências.

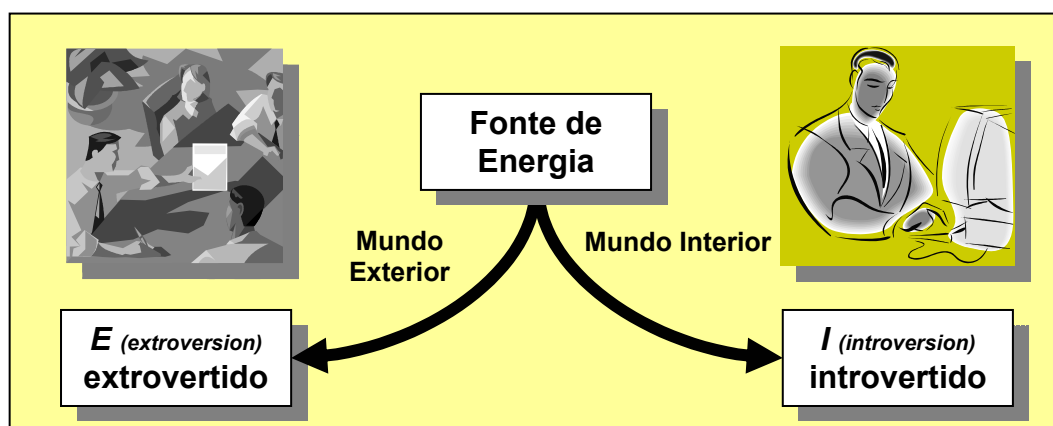


Figura 02 – Representação das pessoas com as suas preferências **E** (extroversão) e **I** (introversão).

Kroeger & Thuesen (1988) comparam no quadro 01 a seguir, a forma como as pessoas buscam a sua energia e apresentam as suas diferenças.

Quadro 01: Comparação entre as preferências entre as dimensões - **E** e **I**.

E – extrovertido	I - Introvertido
Sociável	Territorialista
Interação	Concentração
Externo	Interno
Muitas relações	Poucas relações
Fala depois pensa	Pensa depois fala
Gosta de grupos	Reservado

S ou **N** – Outra dimensão de preferência considerada no modelo é a forma como as pessoas buscam as informações. Algumas pessoas baseiam-se na realidade e nos fatos que podem ser avaliados e mensurados, outras concentram-se mais em possibilidades e possíveis cursos futuros. O primeiro grupo constitui-se de pessoas que preferem a **S** (sensorial, “sensing”) e o segundo a **N** (intuição, “intuition”). Na figura 03 a seguir, estão representadas essas preferências.

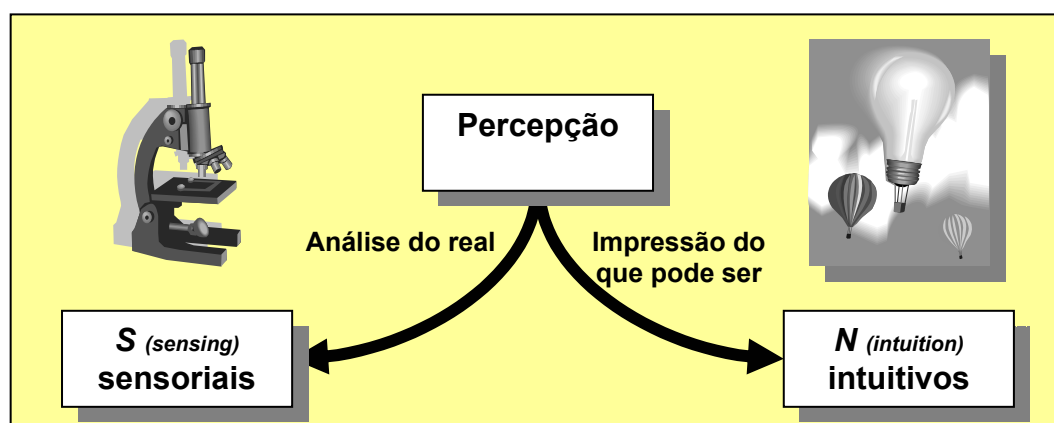


Figura 03 – Representação das pessoas com as suas preferências **S** (sensoriais) e **N** (intuitivos).

Kroeger & Thuesen (1988) comparam, no quadro 02 a seguir, a forma como as pessoas percebem as informações e conduzem o processo de coleta de informações apresentando as diferenças.

Quadro 02: Comparação das pessoas tipo **S** e tipo **N**.

S – sensorial	N – intuição
Seqüencial	Aleatório
Presente	Futuro
Realista	Conceitual
Percepção	Inspiração
Atualizado	Teórico
Pé no chão	Cabeça nas nuvens
Fatos	Fantasia
Prática	Ingenuidade
Especificidades	Generalidades

F ou **T** – Uma dimensão análoga à anterior diz respeito à forma como são processadas as informações na tomada de suas decisões. Algumas pessoas baseiam-se nos sentimentos **F** (“feeling”, sentimento), outras no pensamento **T** (“thinking”, pensamento) do original em inglês. As pessoas que tomam suas decisões baseadas no pensamento (**T**) tendem a ser imparciais e racionais, orientando-se basicamente por normas e leis, ao passo que as pessoas que guiam a sua tomada de decisões pelos sentimentos (**F**) normalmente orientam-se pelos seus valores pessoais. Na figura 04 a seguir, estão representadas essas preferências.

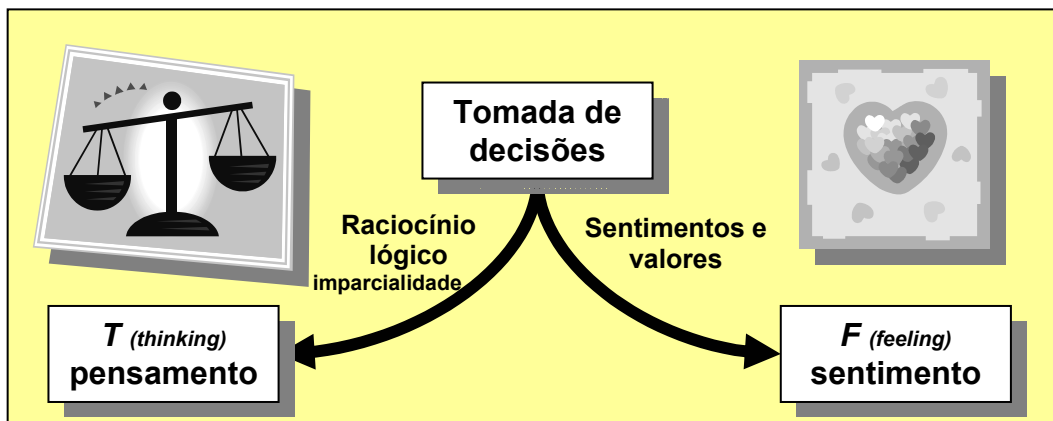


Figura 04 – *F* sentimentos e *T* pensamento.

A forma que as pessoas trabalham as informações e as utilizam na tomada de decisões são assim diferenciadas por Kroeger & Thuesen (1988) no quadro 03 a seguir:

Quadro 03: Comparação das pessoas tipo *T* e tipo *F*.

<i>T</i> – pensamento	<i>F</i> – sentimento
Objetivo	Subjetivo
Leis	Circunstâncias
Justos	Humanos
Políticas	Valores Sociais
Clareza	Harmonia
Firmes	Persuasivos
Imparcial	Envolvido
Racional	Sentimental

J ou P – O modelo comenta que existe uma diferença na preferência do estilo de vida de cada um. Algumas pessoas têm preferência por ter uma vida organizada, planejada, com responsabilidades bem definidas e estruturada. Outro grupo de pessoas, por sua vez, prefere um estilo de vida mais flexível, com menos amarrações e adapta-se a cada nova situação que enfrenta.

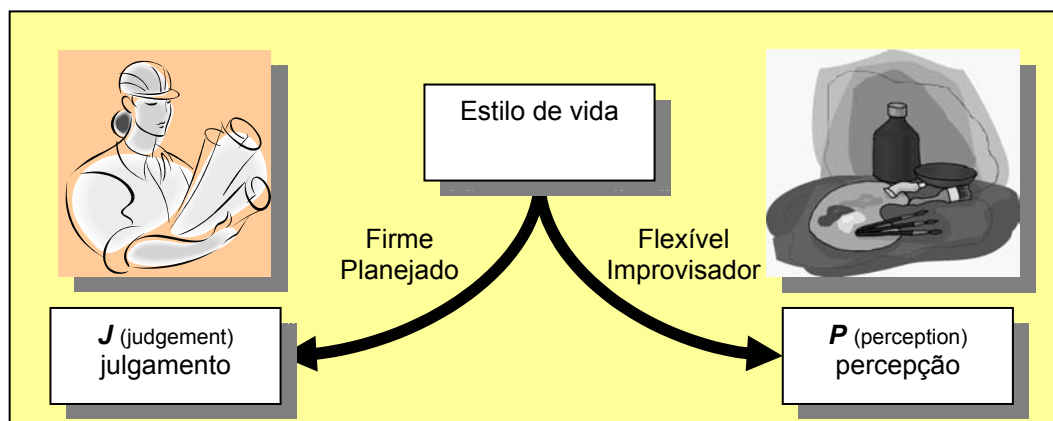


Figura 05 – Representação das pessoas com as funções Percepção e Julgamento.

O primeiro grupo é formado pelas pessoas que o modelo considera do tipo **J** (“judgement”, julgamento) e o segundo grupo, pelas pessoas do tipo **P** (“perception”, percepção). Na figura 05 apresentada anteriormente, estão representadas essas preferências.

Segundo Kroeger & Thuesen (1988), ao comparar-se pessoas dos tipos **J** e **P**, encontra-se diferenças bem significativas, conforme estão apresentadas a seguir, no quadro 04.

Quadro 04: Comparação das pessoas tipo **J** e tipo **P**.

J – julgamento	P – percepção
Resolve	Fica pendente
Decide	Aguarda
Se Fixa	É flexível
Controla	Se adapta
Fechado	Aberto
Planejador	Improvisador
Estruturado	Solto
Define	Tenta
Metódico	Improvisador
Prazo	Que prazo?

No quadro 05 a seguir, são apresentadas sínteses das características e seus respectivos significados. E no quadro 06, logo

após, são apresentadas palavras que estão associadas a cada uma das características.

Quadro 05: As características e o significado de cada uma das escalas.

Característica	Significado
Extroversão (E)	Tirar energia do mundo exterior das pessoas, atividades ou coisas.
Introversão (I)	Tirar energia do mundo interior, das idéias, emoções ou impressões pessoais.
Sensação (S)	Obter informações através dos cinco sentidos e observar aquilo que é real.
Intuição (N)	Obter informação através do sexto sentido, observando o que pode acontecer.
Pensamento (T)	Organizar e estruturar as informações para tomar decisões de maneira lógica e objetiva.
Sentimento (F)	Organizar e estruturar as informações para tomar decisões de maneira pessoal e orientada para valores.
Julgamento (J)	Ter vida organizada e planejada.
Percepção (P)	Ter vida espontânea e flexível.

Fonte: De Lucca (1999)

Quadro 06: Palavras associadas às preferências.

Característica	Palavras associadas às preferências
Extroversão (E)	Confiança externa, ação, pessoas, coisas, faz-pensa-faz.
Introversão (I)	Força interior, profundidade, concentração, reflexão, pensa-faz-pensa.
Sensação (S)	O que é real, prática, fatos, passo a passo.
Intuição (N)	Teoria, visão, inovação, possibilidades, futuro.
Pensamento (T)	Cabeça, justiça, crítica, razão, objetivo.
Sentimento (F)	Coração, subjetivo, elogio, harmonia, valor.
Julgamento (J)	Controle, determinado, decidido, organizado.
Percepção (P)	Adaptação, flexível, aberto, experimental.

Fonte: De Lucca (1999)

Com base nas diferentes combinações das preferências que cada indivíduo possui na sua fonte de energia (**E** ou **I**), forma de busca de informações (**S** ou **N**), maneira que toma suas decisões (**T** ou **F**) e estilo de vida (**J** ou **P**) são elaborados os 16 tipos psicológicos.

4.1.2 Tipos psicológicos

Segundo Kroeger & Thuesen (1988) e Keirsey & Bates (1984), não existe entre os 16 tipos psicológicos um tipo que seja melhor do que outro, o que existe são tipos mais adequados para uma função ou atividade do que outros.

O quadro 07 apresenta as diferentes combinações das preferências e os 16 tipos que dão origem.

Quadro 07: Tipos de perfis de acordo com a tipologia MBTI Myers (1995), Kroeger e Thuesen (1988) e Keirsey & Bates (1984)

		Tipos Sensoriais		Tipos iNtuitivos	
		<i>T</i> pensamento	<i>F</i> sentimento	<i>F</i> sentimento	<i>T</i> pensamento
		<i>_ S T _</i>	<i>_ S F _</i>	<i>_ N F _</i>	<i>_ N T _</i>
Introvertido	<i>I _ _ J</i>	<i>I S T J</i>	<i>I S F J</i>	<i>I N F J</i>	<i>I N T J</i>
	<i>I _ _ P</i>	<i>I S T P</i>	<i>I S F P</i>	<i>I N F P</i>	<i>I N T P</i>
Extrovertido	<i>E _ _ P</i>	<i>E S T P</i>	<i>E S F P</i>	<i>E N F P</i>	<i>E N T P</i>
	<i>E _ _ J</i>	<i>E S T J</i>	<i>E S F J</i>	<i>E N F J</i>	<i>E N T J</i>

Fonte: Myers (1995)

Os dezesseis perfis da tipologia do MBTI podem ser melhor compreendidos a partir da descrição de cada um deles conforme relatado por De Lucca (1999), Myers (1995), Kroeger e Thuesen (1988) e Keirsey & Bates (1984).

Tipos que preferem a Introversão (I):

ISTJ (confiável) – Sério, quieto, alcança o sucesso através da concentração e meticulosidade. Prático, metódico, factual, lógico, realista e confiável. Gosta de tudo muito bem organizado. Assume responsabilidades. Toma decisões baseadas naquilo que é necessário e

age de maneira estável, indiferente a protestos ou distrações. Cuidadoso, prático, constante, gosta de fatos.

ISTP (artesão) – Observador imparcial. Quietos, reservados, observa e analisa a vida com curiosidade neutra e com “tiradas de bom humor” inesperadas. Normalmente interessado em causas e efeitos em como e porque as coisas funcionam na organização dos fatos através de princípios lógicos. Tem grande habilidade para chegar ao centro de um problema de forma prática encontrando soluções. Lógico, independente, determinado.

ISFJ (conservador) – Quietos, amigáveis, responsáveis e cuidadosos. Trabalha bastante para cumprir todas as suas obrigações. Proporciona estabilidade em qualquer projeto ou grupo. Meticuloso e preciso. Seus interesses normalmente não são técnicos. Pode ser paciente com detalhes. Leal, atencioso, perceptivo, preocupado com sentimentos alheios.

ISFP (artista) – Reservados, simpáticos, sensíveis, educados e modestos sobre suas habilidades. Demonstra discordância, mas não impõe suas opiniões ou valores. Normalmente não se preocupa em liderar, mas é leal com o grupo. Geralmente sente-se despreocupado com seus deveres por apreciar o momento presente e não querer estragá-lo com precipitações exageradas. Modesto, cooperativo, adaptável, observador.

INFJ (autor) – Atinge o sucesso através da perseverança, originalidade e desejo de fazer o que for necessário. Concentra a sua energia no trabalho. Eficaz, cuidadoso, preocupado com os outros. Respeitado por seus princípios firmes, apreciado por sua visão clara de como servir ao bem comum. Determinado, reservado, idealista, profundo, compromissado.

INFP (questionador) – Observador, quieto, idealista, leal. É importante que sua vida externa seja compatível com seus valores internos. Curioso, enxerga novas possibilidades rapidamente. Geralmente funciona como catalisador na implantação de idéias. Adaptável, flexível e

compreensivo, a menos que um valor seja ameaçado. Procura entender as pessoas e seu potencial. Dá pouca importância a bens materiais. Gentil, curioso, reservado.

INTJ (cientista) – Criativo e motivado por suas próprias idéias e propósitos. Tem uma visão ampla e rápida na identificação de padrões. Em sua área preferida, é muito organizado e sempre cumpre suas tarefas. Cético, crítico, independente, determinado, altamente competente, lógico, original, firme, exigente, teórico, voltado para sistemas globais.

INTP (arquiteto) – Quietos e reservados. Gostam principalmente de atividades teóricas ou científicas. Gostam, também, de resolver problemas de forma analítica e lógica. Interessados principalmente nas idéias, tem pouco interesse por festas ou conversas em pequenos grupos. Geralmente apresentam interesses bastante definidos. Precisam seguir uma carreira onde algum grande interesse possa ser aplicado de maneira útil.

Tipos que preferem a Extroversão (E):

ESTP (promotor) – Grande habilidade na solução rápida de problemas. Gosta de ação e surpresas. Geralmente gosta de coisas mecânicas e esportes, sempre acompanhado de amigos. Adaptável, tolerante, pragmático. Focalizado na obtenção de resultados. Não gosta de explicações muito longas. É excelente com coisas concretas que podem ser trabalhadas, manuseadas, desmontadas e remontadas.

ESTJ (administrador) – Prático, realista, naturalmente hábil para negócios mecânicos. Não mostra interesse por teorias abstratas. Quer aprender sobre aplicações diretas e imediatas. Gosta de organizar e conduzir atividades. É um bom administrador. Determinado e rápido na implantação de decisões, cuidadoso com detalhes rotineiros. Objetivo, impessoal, responsável, direto, prático.

ESFP (anfitrião) – Comunicativo, compreensivo, amigável, gosta de tudo e torna tudo mais divertido para os outros, através de sua própria

empolgação. Gosta de ação e de fazer as coisas acontecerem. Sabe o que está acontecendo e quer participar ativamente. Tem maior facilidade em lembrar-se de fatos do que de teorias. É ótimo em situações em que requerem bom senso e habilidade prática com as pessoas.

ESFJ (vendedor) – Afetuoso, falador, popular, cuidadoso, bom colaborador, membro ativo de comitês, necessita de harmonia e tem habilidade para criá-la. Está sempre fazendo o bem para alguma pessoa. Trabalha melhor se encorajado e elogiado. Seu interesse principal está naquilo que afeta diretamente a vida das pessoas. Responsável, cooperativo, diplomático, gosta do tradicional.

ENFP (jornalista) – Bastante entusiasmado, alegre, criativo, imaginativo. É capaz de fazer a maior parte das coisas que lhe interessa. Encontra soluções rapidamente para qualquer tipo de dificuldade. Sempre pronto para ajudar pessoas com problemas. Prefere improvisações ao invés de planejamento prévio. Geralmente encontra razões convincentes para aquilo que quer.

ENFJ (pedagogo) – Prestativo e responsável. Bastante preocupado com o que os outros pensam e querem. Tenta sempre respeitar os sentimentos dos outros. Apresenta propostas para liderar uma discussão em grupo com bastante tato e habilidade. Sociável, popular, complacente. Reage a elogios e críticas. Gosta de facilitar as coisas para as pessoas, ajudando-as a atingir seu potencial.

ENTP (inventor) – Rápido, criativo, com muitas habilidades. É companhia agradável, está sempre atento e é sincero. Discute somente por divertimento. Grande habilidade na solução de problemas novos e desafiantes, porém é negligente com tarefas rotineiras. Apresenta diversos interesses. Tem facilidade de encontrar razões lógicas para o que quer.

ENTJ (general de campo) – Sincero, decidido, líder. Desenvolve e implanta amplos sistemas para resolver problemas organizacionais. Habilidade especial para tudo que necessita explicações e discursos

inteligentes, como falar em público. Geralmente é bem informado e gosta de aumentar seus conhecimentos. Gosta de planejar, é objetivo, teórico, crítico, duro, estratégico.

Este modelo é bastante difundido no recrutamento e na seleção de pessoas nos Estados Unidos e em importantes empresas no Brasil, além de ser utilizado, também, como ferramenta de auxílio no aprimoramento, desenvolvimento e montagem de equipes.

Conforme proposto nos objetivos, esse trabalho investigará quais os tipos que existem na Incubadora Tecnológica da Universidade Federal de Santa Maria. Verificaremos se existe alguma diferença entre os tipos encontrados em outras pesquisas realizadas; analisaremos se existem algumas particularidades; investigaremos, também, se existe alguma característica predominante entre os residentes da incubadora.

CAPÍTULO 5

CORRELAÇÃO ENTRE OS TIPOS E AS CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS

Muitos testes e questionários têm procurado avaliar características empreendedoras. Entretanto, conforme apresentado pela teoria das personalidades, verifica-se que as pessoas possuem preferências, e essas preferências facilitam ou dificultam o desempenho das atividades no dia-a-dia.

Ao se sugerir a aplicação de um modelo, torna-se de fundamental importância avaliar a preferência de cada um dos tipos e a naturalidade com a qual apresentam as características empreendedoras.

Nos quadros 08 a 23 a seguir, serão apresentadas as correlações entre as características de cada tipo com as características empreendedoras. Percebe-se que nenhum dos dezesseis tipos existentes apresenta, na descrição de suas características, uma correlação direta com todas as características empreendedoras.

No quadro 08 a seguir, é realizada a correlação entre as características existentes no tipo **ESTJ** (administrador) com as características empreendedoras.

Nesse quadro, percebe-se o aparecimento de importantes características empreendedoras: orientação para resultado, iniciativa, necessidade de realização, agressividade, planejamento, comprometimento e necessidade de controle.

Quadro 08: Correlação entre o tipo **ESTJ** (administrador) e as características empreendedoras.

ESTJ	Característica Empreendedora
Prático, realista. Não mostra interesse por teorias abstratas. É um bom administrador. Objetivo.	Orientado para resultados
Naturalmente hábil para negócios mecânicos.	Iniciativa
Quer aprender sobre aplicações diretas e imediatas.	Necessidade de realização
Impessoal, direto.	Agressividade
Gosta de organizar e conduzir atividades.	Planejamento
Determinado e rápido na implantação de decisões, responsável.	Comprometimento
Cuidadoso com detalhes rotineiros.	Necessidade de controle

Por sua vez, o quadro 09 a seguir apresenta a correlação entre o tipo **ESTP** (promotor) e as características empreendedoras. Pode-se perceber uma complementaridade entre os dois tipos **ESTJ** (administrador) e o **ESTP** (promotor) com a junção das características empreendedoras dos dois tipos: desenvolvimento de rede de contatos, flexibilidade, habilidade para conduzir situações, inovação, orientação para resultados e originalidade. Analisando especificamente os dois tipos, verifica-se que o primeiro apresenta como ponto forte a capacidade de inovação e o segundo a realização.

Quadro 09: Correlação entre o tipo **ESTP** (promotor) e as características empreendedoras.

ESTP	Característica Empreendedora
Sempre acompanhado de amigos.	Desenvolvimento de redes de contatos
Adaptável e tolerante.	Flexibilidade
Grande habilidade na solução de problemas.	Habilidade para conduzir situações
Gosta de ação e surpresas.	Inovação
Focalizado na obtenção de resultados e não gosta de explicações muito longas.	Orientação para resultados
Gosta de ação e surpresas.	Originalidade

No quadro 10, a mesma correlação é apresentada com relação ao tipo **ESFJ** (vendedor) e as características empreendedoras. Surge, nesse tipo, uma característica empreendedora que não se tinha manifestado nos tipos anteriores: a necessidade de criação de valor para a sociedade.

Quadro 10: Correlação entre o tipo **ESFJ** (vendedor) e as características empreendedoras.

ESFJ	Característica Empreendedora
Afetuosos, está sempre fazendo o bem para alguma pessoa. Interesse principal está naquilo que afeta a vida das pessoas.	Criação de valor para a sociedade
Membro ativo de comitês.	Desenvolvimento de redes de contato

No quadro 11 a seguir, são apresentadas as características empreendedoras que se identificam com pessoas do tipo **ESFP** (anfitrião).

Quadro 11: Correlação entre o tipo **ESFP** (anfitrião) e as características empreendedoras.

ESFP	Característica Empreendedora
Sabe o que está acontecendo e quer participar ativamente.	Comprometimento
Amigável, torna tudo mais divertido para os outros.	Desenvolvimento de redes de contato
Ótimo em situações que requerem bom senso e habilidade prática com as pessoas.	Habilidade para conduzir situações
Gosta de ação e de fazer as coisas acontecerem.	Necessidade de realização
Gosta de ação e de fazer as coisas acontecerem.	Orientação para resultados
Empolgação.	Otimismo

No quadro 12, é apresentada a correlação entre o tipo **ENTJ** (general de campo) e as características empreendedoras. Percebe-se, nesse tipo, a existência de importantes características necessárias nas fases iniciais da empresa: autoconfiança, orientação para resultados,

agressividade, planejamento, liderança, habilidade para conduzir situações, capacidade de aprendizagem e desenvolvimento de redes de contatos.

Quadro 12: Correlação entre o tipo **ENTJ** (general de campo) e as características empreendedoras.

ENTJ	Característica Empreendedora
Sincero, decidido.	Autoconfiança
É objetivo.	Orientado para resultados
Crítico, duro.	Agressividade
Gosta de planejar, estratégico, teórico.	Planejamento
Líder.	Liderança
Desenvolve e implanta amplos sistemas para resolver problemas organizacionais.	Habilidade para conduzir situações
Geralmente, é bem informado e gosta de aumentar seus conhecimentos.	Capacidade de aprendizagem
Habilidade especial para tudo que necessita: explicações e discursos inteligentes, como falar em público.	Desenvolvimento de redes de contatos

O tipo **ESTP** (inventor), quadro 13, apresenta uma faceta importante aos empreendedores, pois estão presentes nesse tipo características ligadas à criatividade, originalidade e inovação.

Quadro 13: Correlação entre o tipo **ESTP** (inventor) e as características empreendedoras.

ENTP	Característica Empreendedora
Rápido e criativo.	Criatividade
Companhia agradável, está sempre atento e é sincero.	Desenvolvimento de redes de contato
Grande habilidade na solução de problemas novos e desafiantes.	Flexibilidade
Grande habilidade na solução de problemas novos e desafiantes.	Habilidade para conduzir situações
Rápido e criativo com muitas habilidades.	Inovação
Rápido e criativo com muitas habilidades.	Originalidade
É companhia agradável.	Otimismo

O tipo **ENFJ** (pedagogo), quadro 14, apresenta, entre as suas características, uma que não surgiu nos outros tipos: a liderança.

Quadro 14: Correlação entre o tipo **ENFJ** (pedagogo) e as características empreendedoras.

ENFJ	Característica Empreendedora
Responsável.	Comprometimento
Bastante preocupado com o que os outros pensam e querem, tenta sempre respeitar os sentimentos dos outros.	Criação de valor para a sociedade
Sociável e popular.	Desenvolvimento de redes de contato
Apresenta propostas para liderar uma discussão em grupo com bastante tato e habilidade.	Habilidade para conduzir situações
Bastante preocupado com o que os outros pensam e querem, tenta sempre respeitar os sentimentos dos outros.	Liderança
Gosta de facilitar as coisas para as pessoas, ajudando-as a atingir o seu potencial.	Orientação para resultados

O **ENFP** (jornalista), quadro 15, assim como o tipo **ESTP** (inventor), apresenta entre suas características: a criatividade, a inovação e a originalidade.

Quadro 15: Correlação entre o tipo **ENFP** (jornalista) e as características empreendedoras.

ENFP	Característica Empreendedora
Capaz de fazer a maior parte das coisas que lhe interessa.	Comprometimento
Sempre pronto para ajudar pessoas com problemas.	Criação de valor para a sociedade
Criativo e imaginativo.	Criatividade
Prefere improvisações ao invés de planejamento prévio.	Flexibilidade
Encontra soluções para qualquer tipo de dificuldade.	Habilidade para conduzir situações
Criativo e imaginativo.	Originalidade
Bastante entusiasmado e alegre.	Otimismo

O tipo **ISTJ** (confiável), conforme apresentado a seguir no quadro 16, tem uma forte necessidade de lidar de forma racional com suas tomadas de decisões e com seu estilo de vida. É natural para esse tipo a apresentação de características ligadas ao planejamento, orientação para resultados, análise de riscos, necessidade de controle, agressividade e comprometimento.

Quadro 16: Correlação entre o tipo **ISTJ** (confiável) e as características empreendedoras.

ISTJ	Característica Empreendedora
Prático e realista, factual, lógico, gosta de fatos.	Orientado para resultados
Toma decisões baseadas naquilo que é necessário. É indiferente a protestos ou distrações.	Agressividade
Metódico, cuidadoso, constante, age de maneira estável.	Planejamento
Assume responsabilidades.	Comprometimento
Gosta de tudo muito bem organizado.	Necessidade de controle
Alcança o sucesso através da concentração e meticulosidade.	Análise de riscos

No quadro 17, como apresentado a seguir, apresentam-se as características empreendedoras exercidas mais naturalmente pelas pessoas do tipo **ISTP** (artesão): comprometimento, habilidade para conduzir situações, independência e otimismo.

Quadro 17: Correlação entre o tipo **ISTP** (artesão) e as características empreendedoras.

ISTP	Característica Empreendedora
Determinado.	Comprometimento
Tem grande habilidade para chegar ao centro de um problema de forma prática encontrando soluções.	Habilidade para conduzir situações
Independente e determinado.	Independência
Observa e analisa a vida com curiosidade neutra e com tiradas de bom humor.	Otimismo

O **ISFJ** (conservador), a seguir no quadro 18, apresenta características empreendedoras como: comprometimento, criação de valor para a sociedade e habilidade para conduzir situações.

Quadro 18: Correlação entre o tipo **ISFJ** (conservador) e as características empreendedoras.

ISFJ	Característica Empreendedora
Trabalha bastante para cumprir todas as suas obrigações.	Comprometimento
Preocupado com os sentimentos alheios.	Criação de valor para a sociedade
Proporciona estabilidade em qualquer projeto ou grupo.	Habilidade para conduzir situações

O **ISFP** (artista), conforme o quadro 19, apresenta como características empreendedoras somente a flexibilidade.

Quadro 19: Correlação entre o tipo **ISFP** (artista) e as características empreendedoras.

ISFP	Característica Empreendedora
Adaptável e observador.	Flexibilidade

No quadro 20, são apresentadas as características empreendedoras do tipo **INTJ** (cientista): agressividade, autoconfiança, comprometimento, criatividade, independência, originalidade e planejamento.

Quadro 20: Correlação entre o tipo **INTJ** (cientista) e as características empreendedoras.

INTJ	Característica Empreendedora
Cético, crítico e firme.	Agressividade
Motivado por suas próprias idéias e propósitos e é determinado.	Autoconfiança
Sempre cumpre as suas tarefas.	Comprometimento
Criativo.	Criatividade
Independente.	Independência
Original.	Originalidade
É muito organizado e sempre cumpre as suas tarefas.	Planejamento

O tipo **INTP** (arquiteto), conforme a seguir no quadro 21, apresenta as seguintes características empreendedoras: capacidade de aprendizagem, habilidade para conduzir situações, necessidade de realização e orientação para resultados.

Quadro 21: Correlação entre o tipo **INTP** (arquiteto) e as características empreendedoras.

INTP	Característica Empreendedora
Gosta de atividades teóricas ou científicas.	Capacidade de aprendizagem
Gosta de resolver problemas de forma analítica e lógica.	Habilidade para conduzir situações
Apresenta interesse bastante definido.	Necessidade de realização
Precisa seguir uma carreira onde algum grande interesse possa ser aplicado de maneira útil.	Orientado para resultados

No quadro 22 a seguir, o tipo **INFJ** (autor) é apresentado, contendo as seguintes características empreendedoras: comprometimento, criação de valor para a sociedade, criatividade, iniciativa, inovação, liderança e originalidade.

Quadro 22: Correlação entre o tipo **INFJ** (autor) e as características empreendedoras.

INFJ	Característica Empreendedora
Atinge o sucesso através da perseverança, concentra a sua energia no trabalho.	Comprometimento
Preocupado com os outros, apreciado pela sua visão clara de como servir ao bem comum.	Criação de valor para a sociedade
Originalidade.	Criatividade
Desejo de fazer o que for necessário para atingir seus objetivos.	Iniciativa
Originalidade.	Inovação
Respeitado pelos seus princípios firmes.	Liderança
Originalidade.	Originalidade

E finalizando, o tipo **INFP** (questionador), no quadro 23 a seguir, apresenta como características empreendedoras: flexibilidade, inovação, liderança e originalidade.

Quadro 23: Correlação entre o tipo **INFP** (questionador) e as características empreendedoras.

INFP	Característica Empreendedora
Adaptável e flexível.	Flexibilidade
Enxerga novas possibilidades rapidamente.	Inovação
Funciona como catalisador na implantação de idéias.	Liderança
Enxerga novas possibilidades rapidamente.	Originalidade

É importante ressaltar que a correlação entre as características de cada tipo de personalidade e as características empreendedoras representa um indicativo de tipos e suas possíveis facilidades em apresentar uma ou outra característica empreendedora. Lembrando as contribuições de Myers (1995), Kroeger & Thuesen (1988) e Keirsey & Bates (1984), está falando-se de preferências, que por sua vez indicam facilidade ou predileção em executar suas atividades de uma forma ou de outra.

Isso não quer dizer que uma determinada pessoa necessariamente apresente todas as características referentes ao seu tipo, como também necessariamente não se restringe a somente as características empreendedoras que estão ligadas à descrição do seu tipo. O que a correlação procura mostrar é que existe uma tendência em cada um dos tipos e apresenta-se mais facilmente em determinadas características empreendedoras.

CAPÍTULO 6

METODOLOGIA

O presente capítulo tem como objetivo apresentar a metodologia que se utilizou no trabalho de pesquisa para dar sustentação e validade científica ao trabalho.

6.1 Natureza e caracterização da pesquisa

Com a problemática em questão, procurou-se avaliar a possibilidade de utilização do teste “*Keirsey Temperament Sorter*” na seleção de empreendedores e no aprimoramento de equipes nas empresas residentes na Incubadora Tecnológica da Universidade Federal de Santa Maria. A natureza da pesquisa é qualitativa, pois, segundo Straus & Corbin (1990) e Minayo (1994), pesquisa qualitativa é aquela utilizada para responder a questões muito particulares, preocupando-se com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Considerando o objetivo dessa pesquisa, a mesma caracteriza-se como exploratória, descritiva e explicativa. Exploratória, pelo fato de ter como principal finalidade esclarecer e modificar conceitos e idéias para a formulação de abordagens mais condizentes com o desenvolvimento de estudos posteriores. É descritiva no momento em que o pesquisador procura descrever a realidade como ela é, sem se preocupar em modificá-la. Gil (1993) comenta ainda que as pesquisas descritivas são as que normalmente são realizadas por pesquisadores sociais interessados em

uma atuação prática, além de serem mais requisitadas entre as empresas comerciais, os partidos políticos e as instituições de ensino.

Tem, ainda, um caráter explicativo, porque possui a preocupação de identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência de fenômenos (Gil 1993) e (Rudio 1995). Com essas perspectivas, o modo de investigação que fundamenta o presente trabalho identifica-se como estudo de caso.

O modo de investigação do tipo estudo de caso tem por si mesmo, segundo Bruyne et al. (1991), um caráter particular, já que seu poder de generalização é limitado na medida em que a validade de suas conclusões permanece contingente. Essas conclusões não se revelam necessariamente corretas em outros casos, mesmo semelhantes, visto que esse estudo compreendeu os sócios e colaboradores das empresas residentes da Incubadora Tecnológica de Santa Maria.

6.2 Instrumentos de coleta e análise de dados

A coleta e a análise de dados não se constituem de etapas isoladas e estanques, mas sim, de acordo com Gil (1993) e Trivinõs (1995), os mesmos estão sempre estreitamente relacionados e são conduzidos numa relação constante. Portanto desenvolvem-se através de um processo de idas e voltas, interagindo de forma dinâmica à medida que as informações são coletadas e analisadas, gerando a necessidade de novas buscas de dados. Como principais elementos de sondagem, coleta e análise de dados, utilizaram-se as perspectivas documentais, bibliográficas, entrevistas e aplicação de teste.

O teste utilizado na pesquisa foi traduzido e adaptado pelo autor do teste original “*Keirsey Temperament Sorter*” de Keirsey & Bates (1984) e algumas alterações foram feitas para adaptar o mesmo para o português.

Além disso, acrescentaram-se algumas questões que buscaram identificar os entrevistados. Informações como o nome do entrevistado, o

nome da empresa que atua e a(s) função(ões) exercida(s) foram itens adicionados.

Os motivos da escolha do teste dos referidos autores residem basicamente no fato de que a metodologia de Keirse & Bates (1984) adequou-se melhor à realidade pesquisada, oferecendo maior flexibilidade na sua adaptação.

A coleta de dados realizou-se diretamente nas dependências da incubadora, onde o autor aplicou os testes em cada um dos residentes. Algumas orientações foram dadas a cada entrevistado antes da aplicação do teste:

1 – É importante que as respostas reflitam o modo de ser do entrevistado e não como ele gostaria de ser;

2 – O teste deverá ser respondido de forma rápida e direta;

3 – O entrevistado só deverá tomar conhecimento das questões no momento da entrevista;

4 – Não existem respostas corretas, existem respostas que mais se aproximam do perfil do entrevistado;

5 – Como trata-se de um auto diagnóstico, a franqueza das respostas influencia na qualidade do retorno;

6 – Todos os entrevistados receberão retorno de seus testes.

Depois de aplicados os testes, estes foram tabulados, utilizando-se o *software* Microsoft Excel para uma posterior análise.

Organizaram-se os dados em tabelas e gráficos que foram utilizados nas análises e posteriormente em comparações com outras pesquisas já realizadas.

6.3 Delimitação do tema

O estudo limitou-se em avaliar os perfis apresentados entre os residentes da ITSM, analisando semelhanças existentes entre estes. Como está tratando-se de empresas que estão nas fases iniciais do ciclo de vida, conseqüentemente apresentando relações entre seus sócios e colaboradores bastante informais, não se realizou distinção entre sócios e colaboradores.

6.4 Limitação do estudo

Independente da natureza do estudo, seja ele qualitativo ou quantitativo, o referencial teórico escolhido e os procedimentos metodológicos utilizados apresentam limitações, e essas devem ser esclarecidas como forma de favorecer discussões sobre o que está sendo estudado. As limitações do estudo detectadas foram as seguintes:

- Quanto à delimitação do problema e a generalização dos resultados:

Esse estudo procurou avaliar a aplicação do teste “*Keirsey Temperament Sorter*” na identificação da tipologia de empreendedores na Incubadora Tecnológica de Santa Maria. Dessa forma, os resultados obtidos não permitem que esse resultado seja generalizado a todas as incubadoras.

- Quanto à perspectiva, às técnicas de coleta e de tratamento dos dados:

Os dados foram obtidos através da aplicação de testes de auto-avaliação, e a sua veracidade depende da franqueza dos respondentes.

CAPÍTULO 6

RESULTADOS

7.1 Perfil dos entrevistados

A seguir, será apresentado o perfil dos sócios e colaboradores das empresas residentes na ITSM.

7.1.1 Análise quanto ao sexo

A figura 6 mostra a distribuição da população quanto ao sexo. Verifica-se que a grande maioria dos residentes da ITSM pertence ao sexo masculino, sendo 90% dos entrevistados, e os restantes 10% pertencem ao sexo feminino.

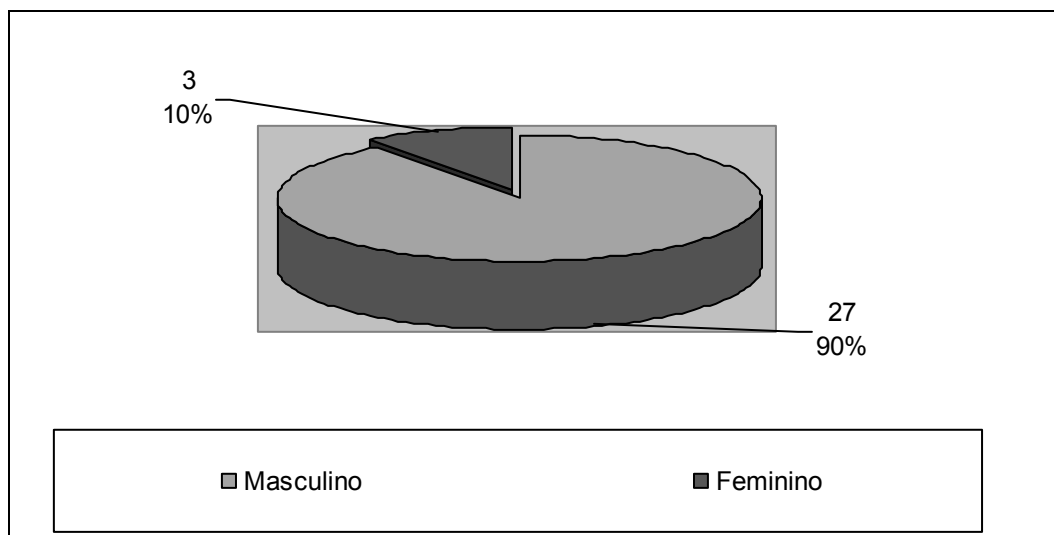


Figura 06 – Distribuição dos residentes por sexo

7.1.2 Análise quanto à idade dos residentes

Quanto à faixa etária dos residentes da ITSM, nota-se que a grande maioria trata-se de jovens empreendedores, tendo em vista que 93,33% situam-se entre 20 e 28 anos, e somente 6,67% possuem mais de 30 anos de idade.

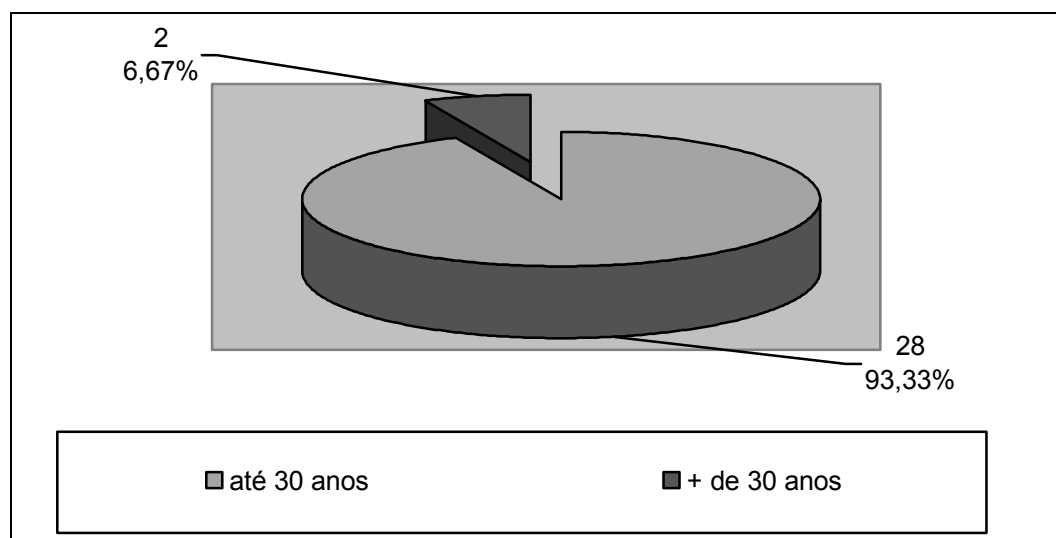


Figura 07 - Distribuição dos residentes por faixa etária.

7.1.3 Análise quanto à escolaridade dos residentes e área de formação

Analisando-se o conjunto de empresas da ITSM, constata-se que existe uma grande concentração na área de ciências da computação, inclusive constatou-se que algumas empresas são constituídas somente por estudantes ou profissionais graduados nesta área. Apenas em uma empresa apresentou-se uma formação mais variada.

Em outras empresas constatou-se, também, uma concentração muito grande em profissionais de uma mesma área de formação, como por exemplo: somente engenheiros eletricitas ou somente engenheiros agrônomos.

Essa situação é compreensível, uma vez que, nas fases iniciais do ciclo de vida da organização (momento em que a empresa está desenvolvendo seus produtos e serviços), os conhecimentos técnicos são mais exigidos do que a capacidade gerencial e comercial dos empreendedores.

Na figura 08, percebe-se a diferenciação entre as áreas de formação dos residentes da ITSM.

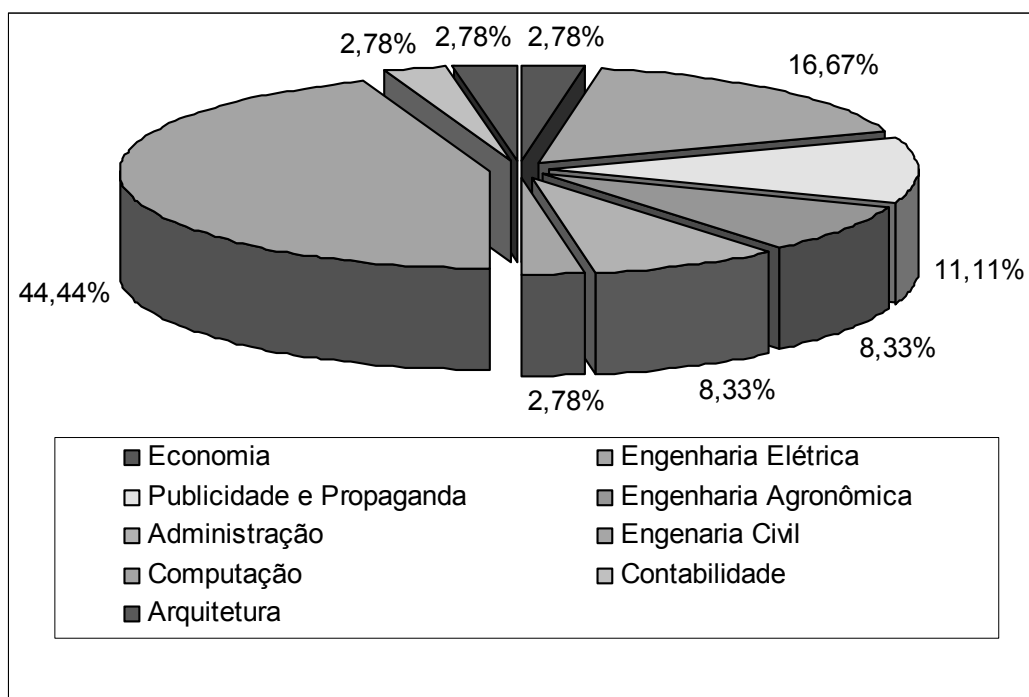


Figura 08 - Distribuição dos residentes por área de formação.

7.1.4 Apresentação das Empresas

a) Empresa: Advanced Inovações Tecnológicas

Desenvolvimento de sistemas eletrônicos para produtos e serviços.

Produtos/serviços: controle de acesso, controlador para aparelhos de raios-X, serviço de pesquisa e desenvolvimento de automação para empresas de pequeno e médio porte,

aplicações com microcontroladores para internet e transceptor para rede de energia elétrica.

b) Empresa: Base Agricultura de Precisão

Oferece serviços que visam a definir e a melhorar a forma de produzir, aumentando o potencial produtivo.

A agricultura de precisão permite um acompanhamento eficiente de cada metro quadrado da lavoura, possibilitando uma ação localizada e precisa.

Produtos/serviços: consultoria agronômica, vetorização de áreas e interpretação de dados.

c) Empresa: Confortus Isolamentos Acústicos

Proporcionar qualidade acústica ao ambiente construído por meio de isolamento e/ou tratamento acústico de interiores.

Produtos/serviços: consultoria acústica, medição acústica, laudo técnico, projeto de tratamento acústico, projeto de isolamento acústico e consultoria térmica.

d) Empresa: Decadium Studios Game Developer

Criação e desenvolvimento de sistemas eletrônicos de entretenimento, design gráfico e jogos para computador.

Produtos/serviços: jogos para *web*, jogos 2D e 3D, jogos promocionais e jogos para dispositivos portáteis.

e) Empresa: LP Tecnologia Eletrônica

Oferece soluções em automação de processos industriais desde máquinas isoladas até *softwares* supervisionados para automação do chão de fábrica e integração com sistemas de gerenciamento e controle da produção.

Produtos/serviços: contador eletrônico de sementes e grãos, automação industrial (automação de máquinas ferramentas, estufas de secagem, telemetria para silos de secagem de grãos, coleta, armazenamento e transmissão de dados para

agricultura de precisão e controladores agroindustrial) e soluções para a agroindústria (suporte ao desenvolvimento de produtos e serviços tornando a automação um componente da sua qualidade).

f) Empresa: Mega Software

Empresa de tecnologia da informação que desenvolve soluções em informática.

Produtos/serviços: sistema de educação à distância, sistemas ERP (“enterprise resource planning”) e consultoria em tecnologia da informação.

g) Empresa: Netvisio Segurança da Informação

Empresa que atua no ramo de segurança digital, oferecendo produtos e serviços capazes de atender a crescente demanda por soluções voltadas à segurança de informações corporativas.

Produtos/serviços: solução para *desktop*, solução para servidores e estações com gerenciamento integrado (VMS), solução para servidores SMTP, solução para servidor de arquivos e solução para *groupware*.

h) Empresa: Prumos Interativa

Trabalho exclusivamente em *internet*, tendo como principal objetivo identificar oportunidades e viabilizar resultados, criando soluções interativas para aproximar clientes e consumidores. Seu trabalho abrange empresas de pequeno, médio e grande porte, nas quais o processo de criação e desenvolvimento encontra a união de conhecimento, estratégia e tecnologia.

Produtos/serviços: projetos *web*, sistemas *web* e *website* modular.

i) Empresa: Sem Limites Web Marketing

Sem Limites.net é uma iniciativa regional de *internet* que combina entretenimento, informação de consumo e serviços *on-line* com marketing e soluções móveis, integrando espaços promocionais e mídia.

Produtos/serviços: entretenimento informações de consumo e serviços *on-line*, consultoria em informática, desenvolvimento de *web sites* e sistemas de Informática e assessoria em atendimento e comunicação.

7.2 Análise dos resultados obtidos nos testes

A análise dos resultados dos testes aplicados com os residentes e colaboradores divide-se em dois grandes grupos:

- Análise das preferências;
- Análise dos tipos mais freqüentes;

7.2.1 Análise das dimensões características

Nesse tópico, além de avaliar-se os dados obtidos a partir da pesquisa realizada na ITSM, também serão comparados os dados obtidos em outras duas pesquisas já mencionadas anteriormente, ou seja, a pesquisa realizada pelos autores da metodologia Keirse & Bates (1984) e os levantamentos realizados pela Coaching Psicologia Estratégica. Estas pesquisas foram realizadas em mais de 10 mil pessoas entrevistadas em processos seletivos de grandes empresas.

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

No caso da ITSM, percebe-se uma maior concentração entre as pessoas que têm preferência em realizar atividades que impliquem em ter

contato com o mundo exterior. Essa preferência fica clara no momento em que se observa a ocorrência de 73,33% dos entrevistados com preferência por atividades do tipo **E**, ao passo que somente os 26,67% restantes demonstram preferência por atividades do tipo **I**, conforme pode visualizar-se na figura 09 a seguir.

Correlacionando com as características empreendedoras, possivelmente esse grupo deve possuir facilidade em desenvolver redes de contatos, uma vez que tem preferência por interagir com pessoas e grupos sociais.

Entretanto é importante também para as empresas contar com sócios ou colaboradores com a preferência **I**, uma vez que esse profissional é de fundamental importância para o desenvolvimento de projetos e atividades que requerem concentração.

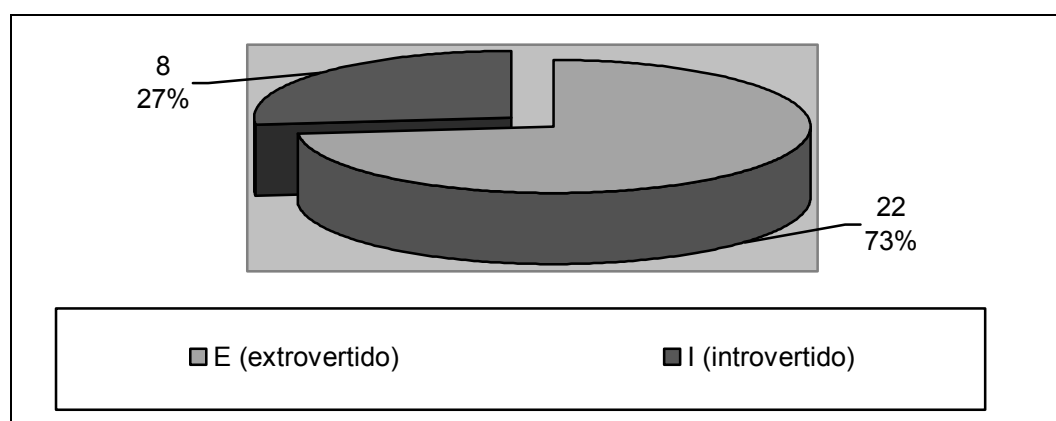


Figura 09 – Distribuição dos residentes conforme as preferências **E** (extroversão) e **I** (introversão).

No caso das empresas residentes da ITSM, percebe-se que a grande maioria das empresas é formada por residentes com o perfil **E** (extroversão) seguido por empresas com o perfil misto ou seja, **E** e **I** (extroversão e introversão). Somente uma empresa apresentou o perfil **I** (introversão).

No caso do primeiro grupo, as empresas que apresentaram somente o perfil **E** (extroversão) devem ter o cuidado para não haver uma deficiência na concentração da condução do negócio, uma vez que esse

questo não é uma qualidade nata das pessoas que possuem essa característica.

O segundo grupo, o de empresas que apresentaram características mistas, ou seja, **E** e **I** (extrovertidos e introvertidos) provavelmente apresentarão maior facilidade tanto em atividades que exijam concentração, bem como em atividades que necessitem relacionarem-se com o mercado.

Já o terceiro grupo, o de perfil **I** (introvertido), deve atentar-se para não ficar restrito aos domínios da empresa e concentrar-se muito em desenvolver produtos, não avaliando a sua aplicação no mercado, bem como não buscando clientes e parcerias potenciais.

A distribuição das empresas entre os diferentes grupos é apresentada a seguir, na figura 10.

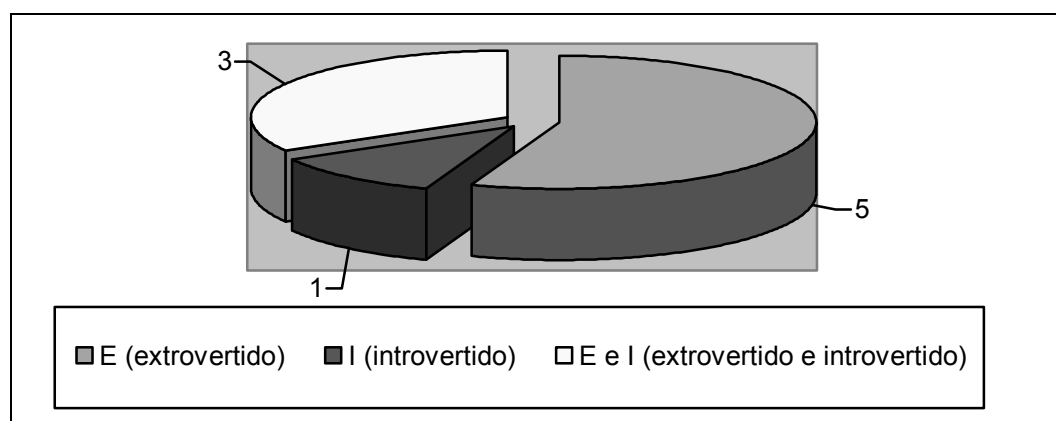


Figura 10 – Distribuição das empresas conforme seus residentes **E** (extroversão), **I** (introversão) e **E e I** (extroversão e introversão).

Comparando a pesquisa realizada na ITSM com os dados da pesquisa americana e com os dados referentes às entrevistas realizadas pela empresa de consultoria, percebe-se, conforme apresentado na figura 11, que os dados obtidos na ITSM são semelhantes aos levantamentos realizados pela pesquisa americana, ficando ambos com uma concentração maior de pessoas do tipo **E** (extrovertidas) do que do tipo **I** (introvertidas).

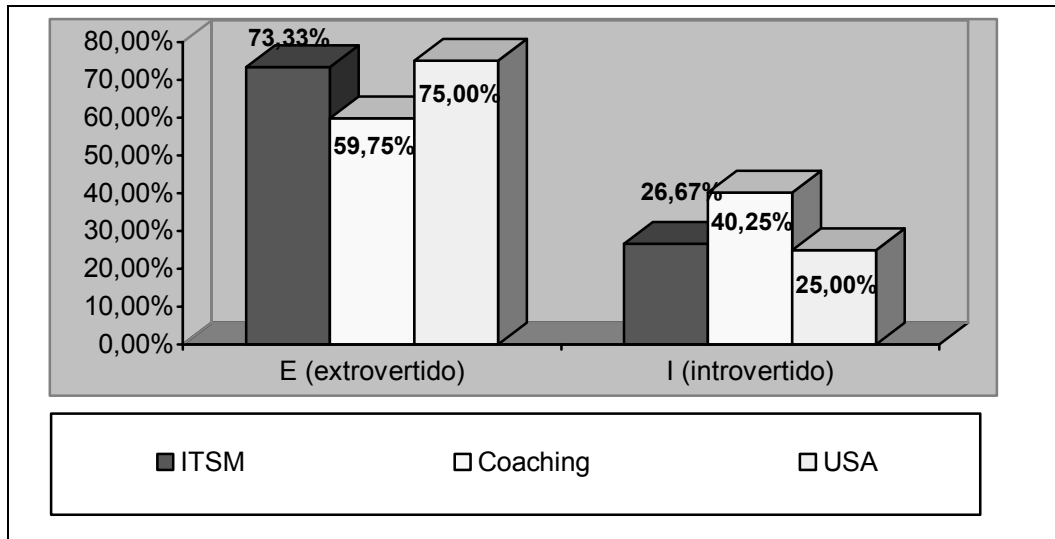


Figura 11 - Comparação da ocorrência das dimensões **E** (extroversão) e **I** (introversão) – ITSM, Coaching Psicologia Estratégica e USA.

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

Com relação à busca de informações, encontrou-se outra preferência claramente definida. Conforme apresentado a seguir na figura 12, o grupo demonstrou ser mais sensorial na busca de informações, ou seja, é mais natural para os residentes realizar a coleta de informações através da análise dos fatos e dados disponíveis do que utilizando a intuição. O que de certa forma reduz os riscos corridos pelos empreendimentos. Conseqüentemente percebe-se uma pequena parcela de residentes que utilizam a intuição para buscar informações.

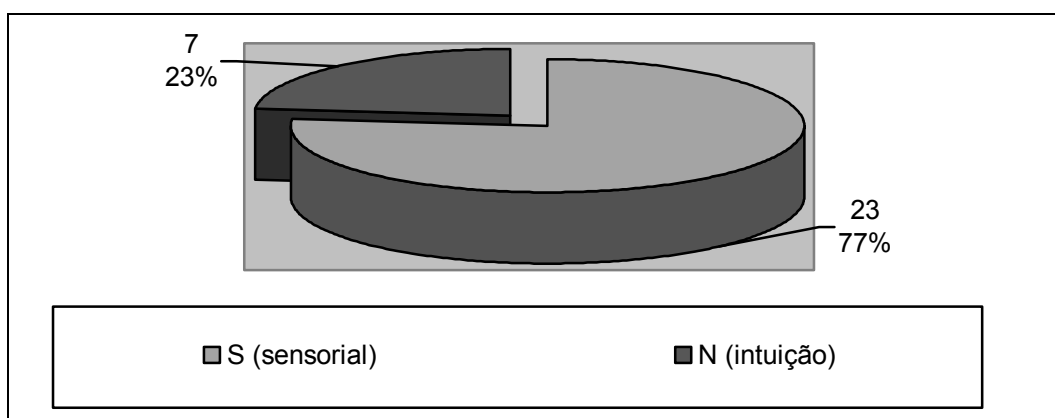


Figura 12 – Distribuição dos residentes conforme as preferências **S** (sensorial) e **N** (intuitivo).

Essa característica acaba por fornecer um importante dado especificamente no caso de incubadoras que buscam a inovação, visto que uma das características mais importantes entre as pessoas que apresentam a preferência **N** (intuição) é a capacidade de identificar oportunidades inovadoras e serem visionários. A criatividade, a originalidade e a inovação, habilidades estas muito importantes aos empreendedores, estão aqui representadas. Nesse momento, é importante fazer-se uma reflexão sobre o grau de inovação tecnológica que é apresentado pelas empresas. Existe realmente uma inovação tecnológica presente nos produtos desenvolvidos pelas empresas residentes ou simplesmente uma adequação de tecnologias existente com pequenas adaptações?

Analisando o conjunto de empresas residentes, conforme representado na figura 13, constata-se que a heterogeneidade não é muito grande, uma vez que mais de 70% das empresas apresentam somente uma das características.

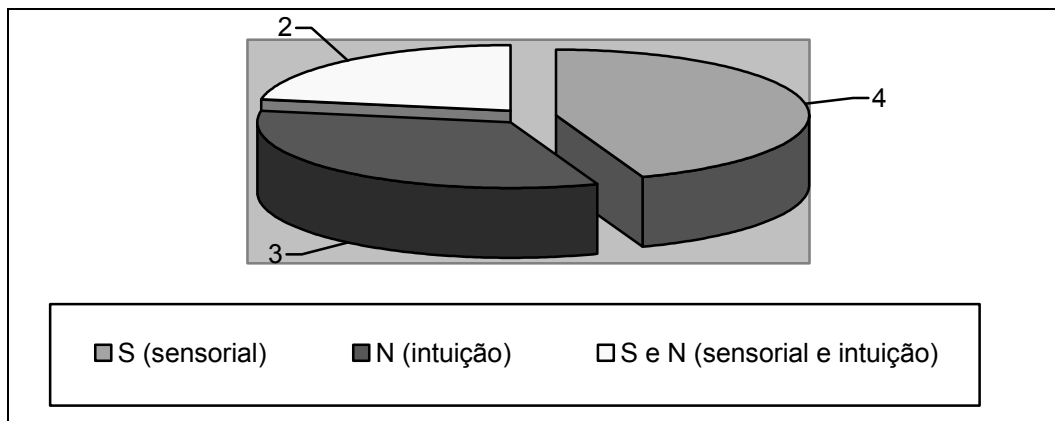


Figura 13 – Distribuição das empresas conforme seus residentes **S** (sensorial), **N** (intuitivo) e **S e N** (sensorial e intuitivo).

Comparando ainda com os dados americanos e da empresa de consultoria, percebe-se uma grande semelhança na distribuição das pessoas pesquisadas, não havendo variações significativas entre os três

grupos. Na figura 14 a seguir, visualiza-se a semelhança existente entre os três resultados.

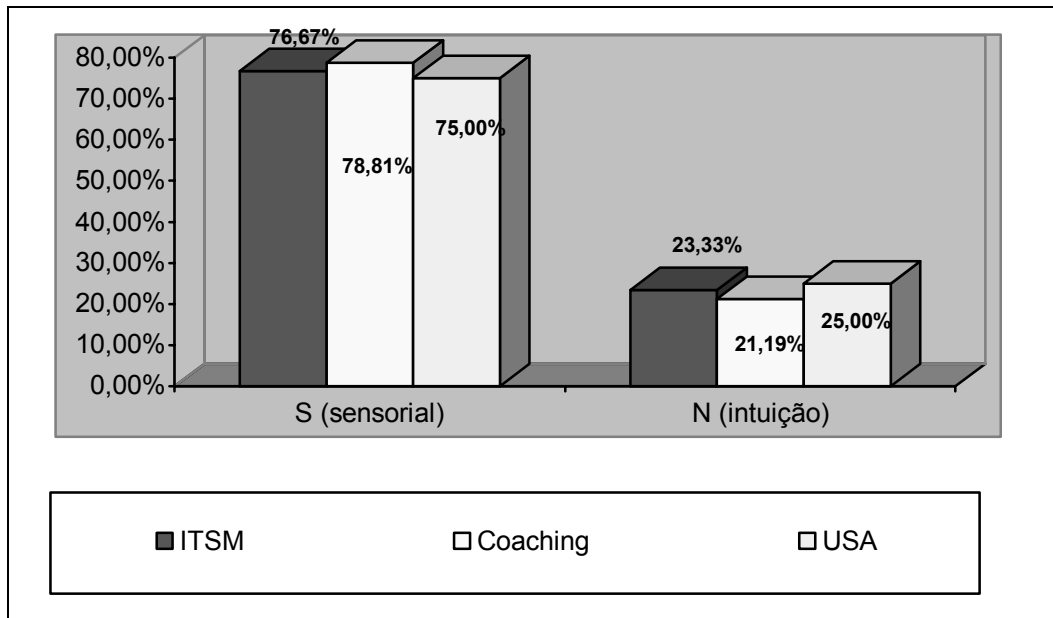


Figura 14 - Comparação da ocorrência das dimensões **S** (sensorial) e **N** (intuição) – ITSM, Coaching Psicologia Estratégica e USA.

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

Com relação à forma de tomada de decisões, outra preferência ficou claramente definida. Conforme apresentado a seguir na figura 15, existe uma concentração maior entre os residentes do tipo **T** (pensamento), ou seja, pessoas que têm preferência pela tomada de decisões através da razão, do pensamento, do pragmatismo diante dos fatos. Essa é uma característica bastante interessante, uma vez que o empreendedor é um tomador de decisões que freqüentemente tem que escolher os caminhos que pretende seguir.

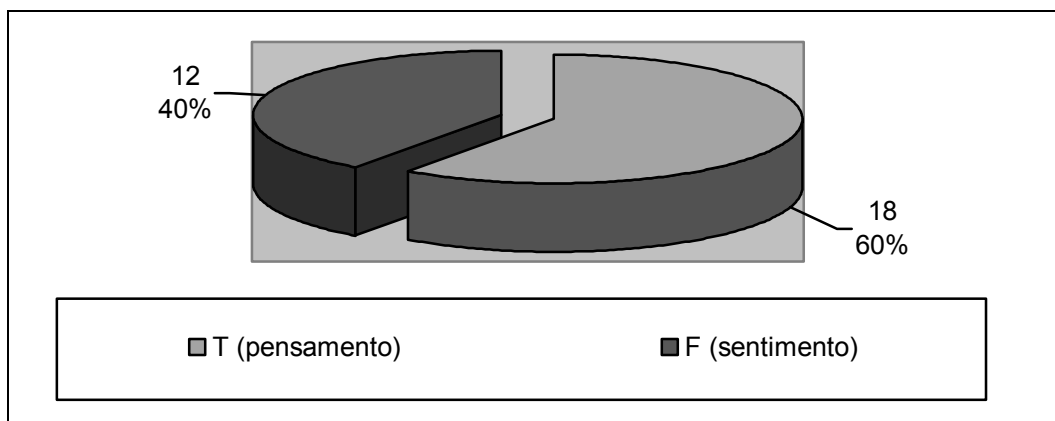


Figura 15 – Distribuição dos residentes conforme as preferências *T* (pensamento) e *F* (sentimento).

Em contrapartida o reduzido número de representantes do tipo *F* (sentimento) sinaliza um despreendimento de valores sociais e emocionais, o que pode acarretar pouca preocupação social das empresas.

Analisando o perfil das empresas residentes, percebe-se que a maioria das empresas concentra em seus sócios e colaboradores somente uma determinada característica. Conforme apresentado na figura 16 a seguir, verifica-se que somente quatro das nove empresas apresentaram representantes dos dois grupos.

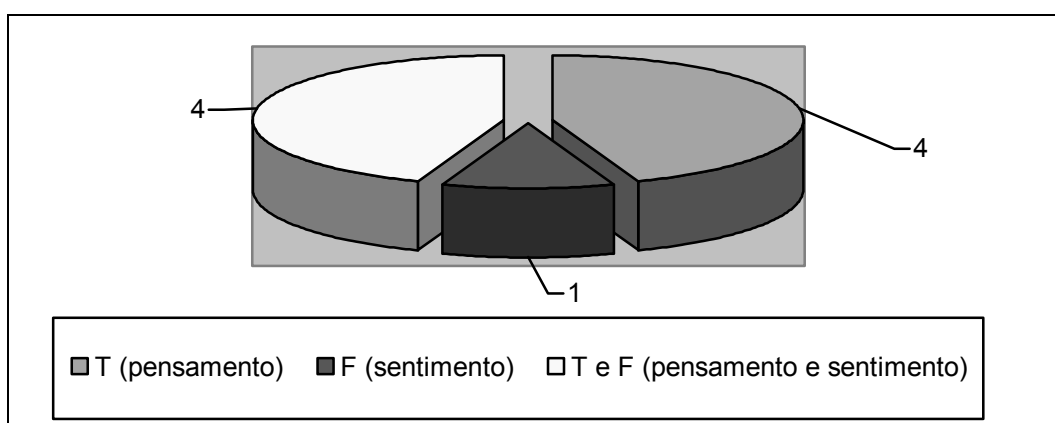


Figura 16 – Distribuição das empresas conforme seus residentes *T* (pensamento), *F* (sentimento) e *T e F* (pensamento e sentimento).

Comparando os resultados obtidos com a pesquisa americana e os levantamentos realizados pela empresa de consultoria, verifica-se, conforme apresentado na figura 17, que os dados obtidos na pesquisa junto a ITSM aproximaram-se mais da realidade americana do que os levantamentos realizados pela Coaching.

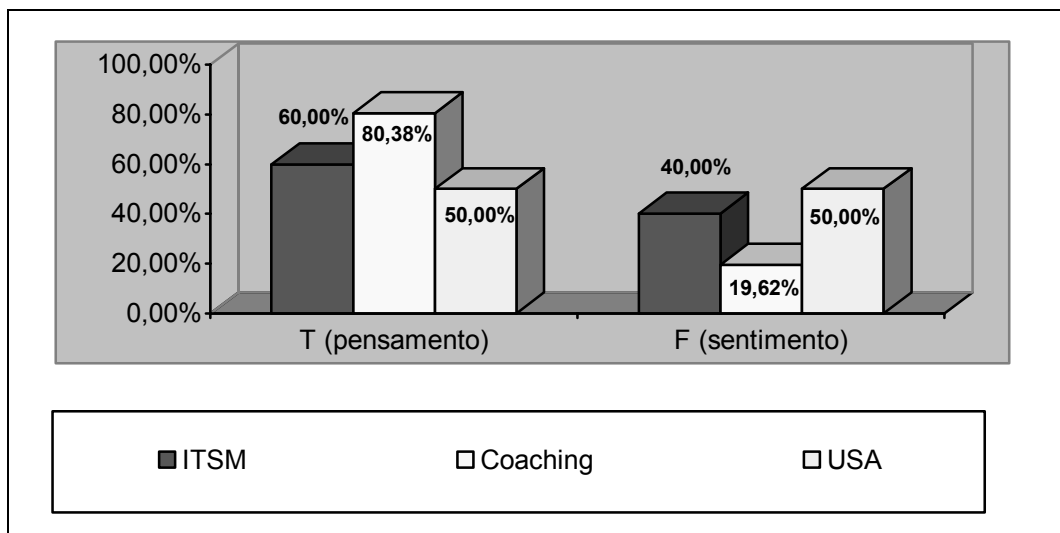


Figura 17 - Comparação da ocorrência das dimensões *T* (pensamento) e *F* (sentimento) – ITSM, Coaching Psicologia Estratégica e USA.

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

Analisando as preferências com relação ao estilo de vida, percebe-se que nessa questão houve a maior concentração de todas as dimensões analisadas. Conforme apresentado na figura 18, nota-se que a grande maioria dos residentes, 90%, tem uma clara preferência em desenvolver as suas atividades de forma planejada e controlada.

Esse fato é importante, visto que diversas características de empreendedores de sucesso estão ligadas à atividade de planejar. A definição de metas e objetivos, a manutenção do foco no negócio, a necessidade de realização, a orientação para resultados são

características intrínsecas às pessoas que possuem a preferência pela dimensão **J** (julgamento).

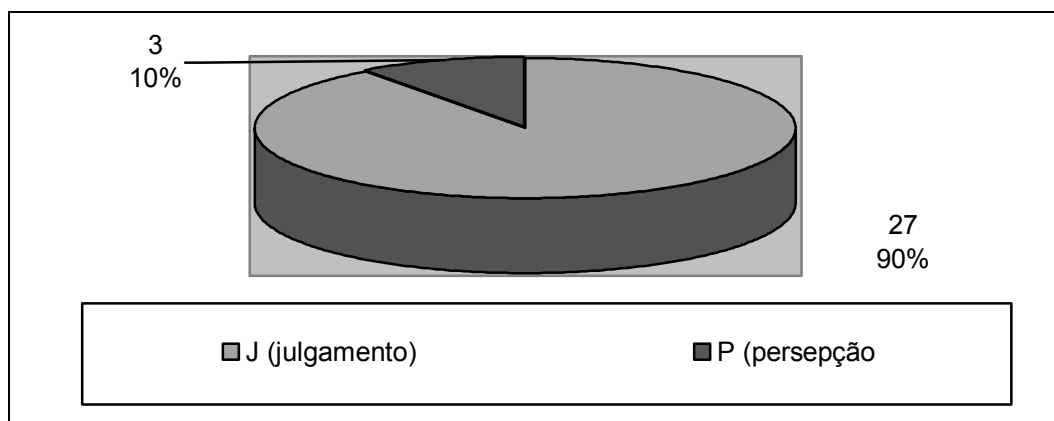


Figura 18 – Distribuição dos residentes conforme as preferências **J** (julgamento) e **P** (percepção).

Entretanto é importante salientar que a diversidade e complementaridade são fundamentais para a boa condução dos negócios. O fato de somente 10% dos entrevistados possuírem uma preferência por desenvolver suas atividades com maior flexibilidade e improvisação deve ser motivo de atenção dos residentes, visto que flexibilidade e habilidade para conduzir situações adversas são exercidas muito mais naturalmente por pessoas que apresentam a característica **P** (percepção).

Analisando o perfil das empresas residentes apresentadas na figura 19, verifica-se que em apenas três empresas ocorrem uma miscigenação dos dois tipos existentes, **J** (julgamento) e **P** (percepção). Esse fato pode ser preocupante, uma vez que algumas empresas podem encontrar dificuldade que exijam flexibilidade na condução do empreendimento.

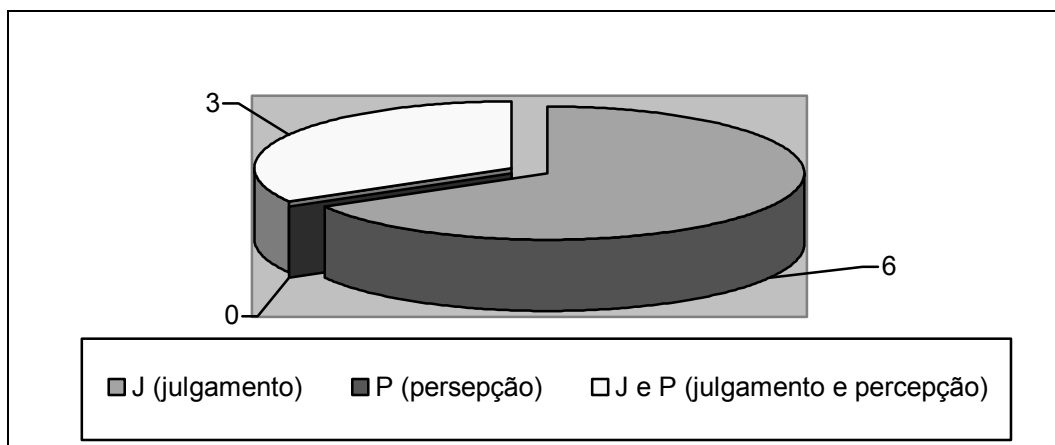


Figura 19 – Distribuição das empresas conforme seus residentes **J** (julgamento), **P** (percepção) e **J e P** (julgamento e percepção).

Na comparação com os dados americanos e da empresa de consultoria, percebe-se uma variação no resultado bastante interessante. Conforme apresentado na figura 16 a seguir, verificar-se, especificamente nessa dimensão, que os resultados obtidos na ITSM assemelharam-se mais aos dados obtidos nos levantamentos realizados pela empresa de consultoria. Entretanto cabe ressaltar-se que, como apresentado em todas as outras dimensões anteriormente analisadas e comparadas com as outras pesquisas, em nenhum levantamento ocorreu tanta concentração em torno de um resultado quanto na ITSM na preferência pelo estilo de vida **J** (julgamento).

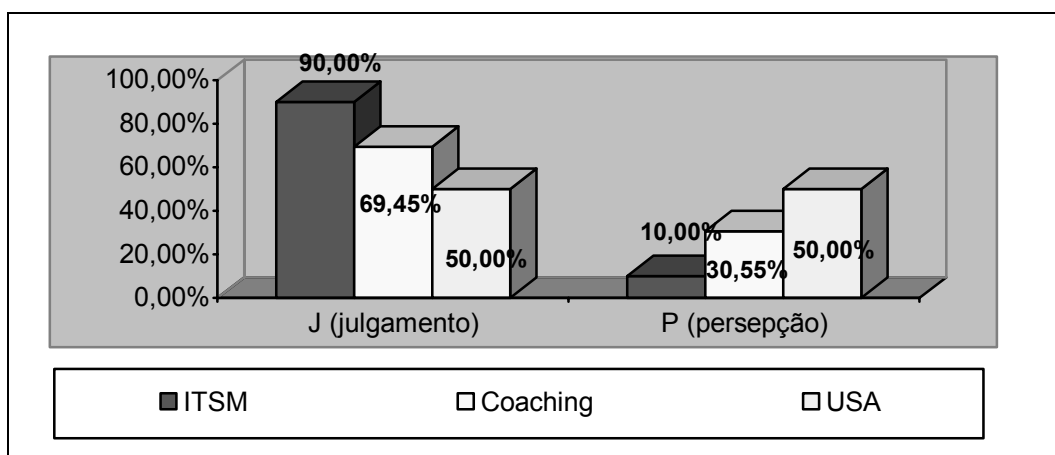


Figura 20 - Comparação da ocorrência das dimensões **T** (julgamento) e **P** (percepção) – ITSM, Coaching Psicologia Estratégica e USA.

Outra análise importante a realizar-se é a avaliação do grau de miscigenação do conjunto de preferências entre os residentes de cada empresa. Na figura 21, constata-se que grande parte das empresas possui um perfil muito semelhante entre os seus sócios, o que não é recomendável, visto que as diferentes características se complementam. Lembrando que as empresas podem possuir em seus quadros pessoas com características **E** (extrovertido), **I** (introvertido), **S** (sensorial), **N** (intuitivo), **T** (pensamento), **F** (sentimento), **J** (julgamento) e **P** (percepção), percebe-se que somente uma empresa residente apresenta as oito características. Seis das nove empresas, apresentaram no máximo cinco características entre os seus residentes.

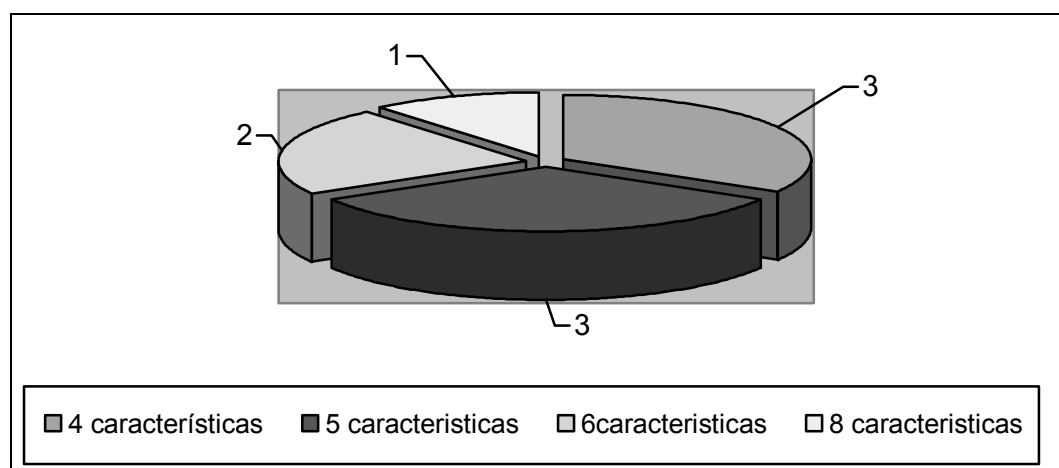


Figura 21 – Quantidade de empresas por número de características apresentadas.

Nesse ponto, torna-se importante resgatar uma questão a considerar-se no estudo. Conforme apresentado na introdução do trabalho, as informações presentes nos relatórios do GEM (2003 e 2004), o Brasil é um dos países que apresenta a maior concentração de empreendedores em sua população. Segundo o mesmo relatório e conforme citado anteriormente, cerca de 13,2% dos brasileiros exercem alguma atividade empreendedora. Entretanto esse relatório atenta para o fato de que somente 50% desse montante desenvolve atividades empreendedoras devido ao fato de identificar oportunidades, ficando os

outros 50% motivados somente pela falta de condições de se recolocar no mercado, ou seja, são empreendedores por necessidade.

Por outro lado, os Estados Unidos aparecem em uma posição de destaque em relação ao percentual de empreendedores entre os seus cidadãos. Segundo o GEM (2004), 11,3% de seus cidadãos desenvolvem atividade empreendedora, sendo que somente 15% realizam-na por necessidade.

Esses valores apresentam uma diferença relevante entre os empreendedores americanos e os empreendedores brasileiros. Entretanto, analisando-se exclusivamente os empreendedores residentes da ITSM (que estão lá em virtude da identificação de uma oportunidade e não por necessidade), a média da população americana apresenta uma concentração de empreendedores por identificação de oportunidade significativamente maior do que a brasileira. Constata-se uma aproximação maior do perfil dos residentes da ITSM com a pesquisa americana do que com a pesquisa realizada pela consultoria.

7.2.2 Análise dos tipos mais freqüentes

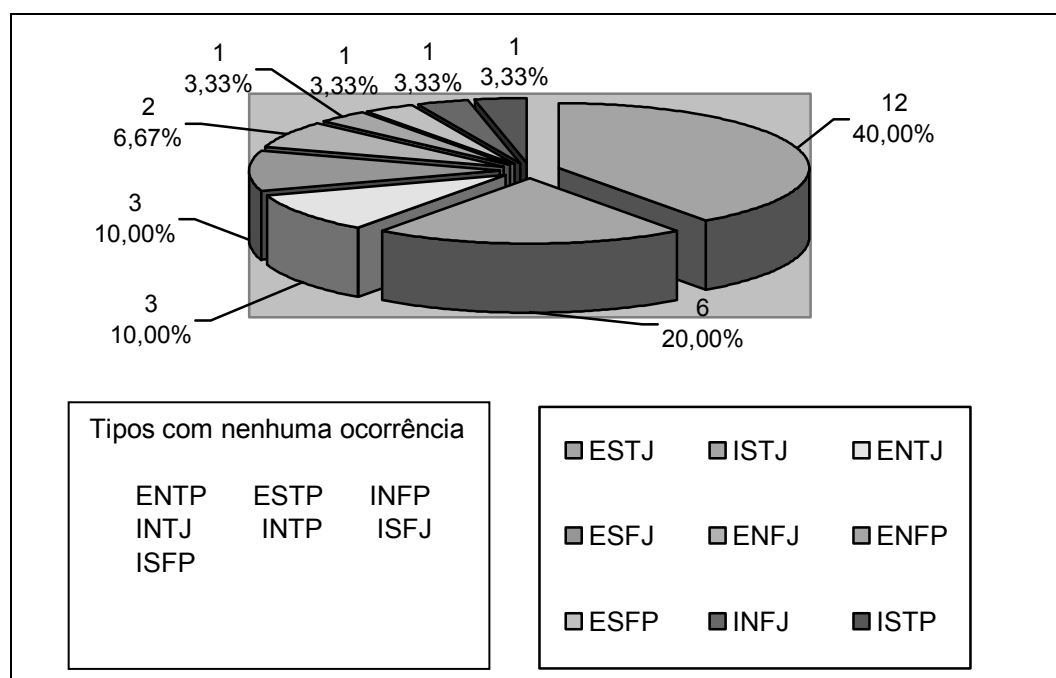


Figura 22 - Distribuição dos residentes pela tipologia.

Analisando-se a distribuição dos diferentes tipos encontrados na ITSM conforme apresentado na figura 22, percebe-se uma grande concentração em dois tipos diferentes. Constata-se que, em 60% dos entrevistados, encontram-se os tipos **ESTJ** (administrador) e o tipo **ISTJ** (confiável), sendo que 40% dos entrevistados são tipo **ESTJ** (administrador), e os restantes 20% dos entrevistados são do tipo **ISTJ** (confiável).

Analisando-se as qualidades apresentadas pelas pessoas do tipo **ESTJ** e as características dos empreendedores, percebe-se, conforme demonstra o quadro 24, que muitas das habilidades necessárias aos empreendedores de sucesso são natas nas pessoas com esse perfil.

Quadro 24: Correlação entre o tipo **ESTJ** (administrador) e as características empreendedoras.

ESTJ	Característica Empreendedora
Prático, realista. Não mostra interesse por teorias abstratas. É um bom administrador. Objetivo.	Orientado para resultados
Naturalmente hábil para negócios mecânicos.	Iniciativa
Quer aprender sobre aplicações diretas e imediatas.	Necessidade de realização
Impessoal, direto.	Agressividade
Gosta de organizar e conduzir atividades.	Planejamento
Determinado e rápido na implantação de decisões, responsável.	Comprometimento
Cuidadoso com detalhes rotineiros.	Necessidade de controle

No quadro 25, a mesma analogia é realizada com o tipo **ISTJ** (confiável), e percebe-se que esse tipo apresenta poucas características empreendedoras que complementam o tipo **ESTJ** (administrador).

Quadro 25: Correlação entre o tipo **ISTJ** (confiável) e as características empreendedoras.

ISTJ	Característica Empreendedora
Prático e realista, factual, lógico, gosta de fatos.	Orientado para resultados
Toma decisões baseadas naquilo que é necessário. É indiferente a protestos ou distrações.	Agressividade
Metódico, cuidadoso, constante, age de maneira estável.	Planejamento
Assume responsabilidades.	Comprometimento
Gosta de tudo muito bem organizado.	Necessidade de controle
Alcança o sucesso através da concentração e meticulosidade.	Análise de riscos

Entretanto, avaliando-se o terceiro tipo com mais frequência entre os residentes da ITSM, constata-se um empate entre os tipos **ESFJ** (vendedor) e o **ENTJ** (general de campo) apresentando 10% cada um. Fazendo-se a correlação entre estes tipos e as características empreendedoras, verifica-se que estes apresentam uma complementaridade maior com as anteriores.

No quadro 26, é realizada a correlação entre o tipo **ESFJ** (vendedor) e as características empreendedoras.

Quadro 26: Correlação entre o tipo **ESFJ** (vendedor) e as características empreendedoras.

ESFJ	Característica Empreendedora
Seu interesse principal está naquilo que afeta diretamente a vida das pessoas.	Criação de valor para a sociedade
Popular, membro ativo de comitês.	Desenvolvimento de redes de contatos

No quadro 27, onde é realizada a correlação entre o tipo **ENTJ** (general de campo) e as características empreendedoras, constata-se o aparecimento de outras características empreendedoras que anteriormente não haviam surgido.

Quadro 27: Correlação entre o tipo **ENTJ** (general de campo) e as características empreendedoras.

ENTJ	Característica Empreendedora
Sincero, decidido.	Autoconfiança
É objetivo.	Orientado para resultados
Crítico, duro.	Agressividade
Gosta de planejar, estratégico, teórico.	Planejamento
Líder.	Liderança
Desenvolve e implanta amplos sistemas para resolver problemas organizacionais.	Habilidade para conduzir situações
Geralmente é bem informado e gosta de aumentar seus conhecimentos.	Capacidade de aprendizagem
Habilidade especial para tudo que necessita explicações e discursos inteligentes, como falar em público.	Desenvolvimento de redes de contatos

O surgimento de importantes habilidades interpessoais como liderança, desenvolvimento de redes de contatos, capacidade de aprendizagem e autoconfiança ainda não fazia parte do *hall* de características apresentadas.

No quadro 28 a seguir, são apresentados todos os tipos que surgiram entre os residentes da ITSM.

Quadro 28: Frequência de cada característica empreendedora encontrada na população da ITSM.

Característica Empreendedora	ESTJ	ISTJ	ESFJ	ENTJ	ENFJ	ENFP	ESFP	ISTP	INFJ	residentes em cada característica empreendedora	
										Nº	%
Orientação para resultados	X	X		X	X		X			24	80,00%
Comprometimento	X	X			X	X	X	X	X	24	80,00%
Agressividade	X	X		X						21	70,00%
Planejamento	X	X		X						21	70,00%
Necessidade de controle	X	X								18	60,00%
Iniciativa	X								X	13	43,33%
Necessidade de realização	X						X			13	43,33%
Desenvolvimento de redes de contato			X	X	X		X			9	30,00%
Habilidade para conduzir situações				X	X	X	X	X		8	26,66%

Quadro 28: Frequência de cada característica empreendedora encontrada na população da ITSM. (continuação)

Característica Empreendedora	ESTJ	ISTJ	ESFJ	ENTJ	ENFJ	ENFP	ESFP	ISTP	INFJ	residentes em cada característica empreendedora	
Criação de valor para a sociedade			X		X	X			X	7	23,33%
Análise de risco		X								6	20,00%
Liderança				X	X				X	6	20,00%
Autoconfiança				X						3	10,00%
Capacidade de aprendizagem				X						3	10,00%
Otimismo						X	X	X		3	10,00%
Criatividade						X			X	2	6,66%
Originalidade						X			X	2	6,66%
Flexibilidade						X				1	3,33%
Independência								X		1	3,33%
Inovação									X	1	3,33%
% de residentes por tipo	12 40%	6 20%	3 10%	3 10%	2 6,67%	1 3,33%	1 3,33%	1 3,33%	1 3,33%	30	100 %

Conforme percebe-se pelo quadro síntese, as habilidades: planejamento, controle, comprometimento, agressividade e orientação para resultados, apresentaram-se em mais de 60% dos residentes.

Outro grupo de características empreendedoras surgiu em quantidades intermediárias (entre 20% e 43,33%): iniciativa, necessidade de realização, desenvolvimento de redes de contato, habilidade para conduzir situações, criação de valor para a sociedade, análise de risco e liderança.

As demais características: autoconfiança, capacidade de aprendizagem, otimismo, criatividade, originalidade, flexibilidade, independência e inovação, surgiram em apenas 10% ou menos, sendo que criatividade, originalidade, flexibilidade e inovação apresentaram-se em somente 6,66% ou menos.

CAPÍTULO 7

PROPOSTAS PARA A UTILIZAÇÃO DO MODELO “KEIRSEY TEMPERAMENT SORTER”

Conforme apresentado no capítulo 6, na correlação entre as 16 diferentes tipologias e as características empreendedoras, pode-se verificar que alguns tipos possuem mais facilidade em desenvolver determinadas características. Entretanto também demonstrou-se que nenhum dos 16 tipos possui todas as características empreendedoras. Nota-se a importância da miscigenação dos diferentes tipos para que ocorra a complementaridade entre eles.

O modelo sugerido a utilizar-se na seleção e no processo de desenvolvimento de equipes tem como base buscar através da utilização da metodologia “*Keirsey Temperament Sorter*” a estruturação de empresas com sócios e colaboradores de diferentes tipos e principalmente com tipos que venham a apresentar as características dos empreendedores.

No quadro 29, apresenta-se uma síntese das correlações entre os tipos e as características empreendedoras. Esse quadro tem como objetivo auxiliar os futuros empreendedores e os sócios de empresas residentes a escolher seus futuros colaboradores e/ou sócios, buscando tipos que apresentem características empreendedoras que complementam suas necessidades.

Quadro 29: Correlação entre os tipos e as características empreendedoras.

Características Empreendedoras	ESTJ	ESTP	ESFJ	ESFP	ENTJ	ENTP	ENFJ	ENFP	ISTJ	ISTP	ISFJ	ISFP	INTJ	INTP	INFJ	INFP
Agressividade	X				X				X				X			
Análise de risco									X							
Autoconfiança					X								X			
Capacidade de aprendizagem					X									X		
Comprometimento	X			X			X	X	X	X	X		X		X	
Criação de valor para a sociedade			X				X	X			X				X	
Criatividade						X		X					X		X	
Desenvolvimento de redes de contatos		X	X	X	X	X	X									
Envolvimento em longo prazo																
Flexibilidade		X				X		X				X				X
Habilidade para conduzir situações		X		X	X	X	X	X		X	X			X		
Independência										X			X			
Iniciativa	X														X	
Inovação		X				X									X	X
Liderança					X		X								X	X
Necessidade de controle	X								X							
Necessidade de realização	X			X										X		
Orientação para resultados	X	X		X	X		X		X					X		
Originalidade		X				X		X					X		X	X
Otimismo				X		X		X		X						
Planejamento	X				X				X				X			

8.1 Proposta de implementação no processo seletivo

Em um primeiro momento, o processo seletivo seguirá os mesmos padrões utilizados atualmente na ITSM, mas, após a avaliação de todas as etapas, deverá ser então aplicado o teste “*Keirsey Temperament Sorter*”.

Com a aplicação do teste, poderão avaliar-se as características e a tipologia de cada um dos candidatos a residentes. Isso torna-se importante no momento em que, conforme apresentado no capítulo 6, alguns tipos específicos podem encontrar dificuldades em desenvolver o seu negócio. A orientação dos potenciais candidatos na escolha dos seus futuros sócios e colaboradores poderá realizar-se a partir dos resultados obtidos nos testes.

Essa orientação visa a possibilitar que os futuros residentes tenham conhecimento dos seus pontos fortes e de seus pontos fracos, buscando, assim, desenvolverem empreendimentos com maiores chances de sucesso.

8.2 Proposta de implementação para aperfeiçoamento de empresas residentes

No caso de empresas residentes, o modelo pode aplicar-se para auxiliar na contratação de colaboradores e no planejamento das atividades de treinamento e desenvolvimento dos seus sócios e colaboradores.

Exemplificando, no caso da empresa estar necessitando realizar uma contratação na área de marketing, certamente ela deverá contratar um profissional que tenha facilidade em desenvolver redes de contato e que tenha orientação para resultados, ou seja, pessoas do tipo **ESTP**, **ESFP**, **ENTJ**, **ENT** e **ENFJ**. Entretanto no caso da empresa necessitar a contratação de um profissional de desenvolvimento de novos produtos, é

necessário buscar-se um profissional que seja criativo, inovador, original e orientado para resultados. Nesse caso, seria interessante trabalhar com uma equipe que tenha profissionais dos tipos **ESTP, ENTP, INTJ e INFJ**.

O importante é que a empresa tenha definido quais as características que necessita que os profissionais tenham para desempenhar cada função. Depois de definido, a empresa deverá avaliar entre os diferentes tipos qual deles mais se adequou às suas expectativas.

8.3 Sugestão de estrutura para utilização do teste

Para a utilização do teste “*Keirsey Temperament Sorter*”, o autor sugere os passos que estão apresentados no quadro 30 para a sua utilização no processo seletivo.

Quadro 30: Aplicação do teste “*Keirsey Temperament Sorter*” para selecionar potenciais empresas a se tornarem residentes.

PROCESSO SELETIVO JÁ APLICADO	
Plano de Negócios - EVTE	
Entrevista	
Etapas sugeridas a acrescentar: Teste “ <i>Keirsey Temperament Sorter</i> ”	
Aplicar o teste – anexo 1	
Regras para a aplicação do questionário: 1 – É importante que as respostas reflitam o modo de ser do entrevistado e não como ele gostaria de ser; 2 – O teste deverá ser respondido de forma rápida e direta; 3 – O entrevistado só deverá tomar conhecimento das questões no momento da entrevista; 4 – Não existem respostas corretas, existem respostas que mais se aproximam do perfil do entrevistado; 5 – Como trata-se de um auto diagnóstico, a franqueza das respostas influencia na qualidade do retorno; 6 – Todos os entrevistados receberão retorno de seus testes.	
Tabular o teste – anexo 2	
Tabular o teste utilizando o formulário apresentado no anexo 2.	
Avaliar o tipo obtido – quadro 29	
Avaliar as características existentes nos candidatos e verificar pontos fortes e pontos fracos nos perfis dos sócios.	
Candidatos com perfil qualificado?	
SIM Iniciar o processo de incubação.	NÃO Avaliar se o projeto é realmente interessante e orientar para a procura de novos sócios.

É importante salientar que, no processo seletivo, o teste serve como uma indicação e não como uma definição de possibilidades.

No quadro 31 a seguir, são apresentadas as etapas para a utilização no desenvolvimento de empresas residentes.

Quadro 31: Aplicação do teste “*Keirsey Temperament Sorter*” no desenvolvimento de equipes das empresas residentes.

Definição das características empreendedoras necessárias para a execução da função requerida	
Utilizar o quadro 29 para definir quais os tipos se adequam melhor às necessidades da empresa.	
Aplicar o Teste “<i>Keirsey Temperament Sorter</i>” com os candidatos	
Aplicar o teste – anexo 1	
Regras para a aplicação do questionário: 1 – É importante que as respostas reflitam o modo de ser do entrevistado e não como ele gostaria de ser; 2 – O teste deverá ser respondido de forma rápida e direta; 3 – O entrevistado só deverá tomar conhecimento das questões no momento da entrevista; 4 – Não existem respostas corretas, existem respostas que mais se aproximam do perfil do entrevistado; 5 – Como trata-se de um auto diagnóstico, a franqueza das respostas influencia na qualidade do retorno; 6 – Todos os entrevistados receberão retorno de seus testes.	
Tabular o teste – anexo 2	
Tabular o teste utilizando o formulário apresentado no anexo 2.	
Avaliar o tipo obtido e compará-lo com os escolhidos no início do processo	
Avaliar as características existentes nos candidatos e verificar qual se adequa mais à função.	
Chamar os candidatos selecionados através do teste para entrevista com os sócios	
SIM Iniciar o processo de incubação.	NÃO Avaliar se o projeto é realmente interessante e orientar para a procura de novos sócios.

CAPÍTULO 8

CONCLUSÃO

Analisando o conjunto de residentes da ITSM pelas respostas obtidas no teste, constata-se que, se analisados no seu conjunto, os incubados têm uma preferência por desenvolver suas atividades interagindo com outras pessoas (73,33% são **E** – extrovertido). Eles buscam suas informações utilizando seu lado sensorial, visto que conforme a pesquisa 76,67% dos residentes são **S** (sensorial). Preferem tomar suas decisões através do raciocínio lógico, ou seja, utilizando o pensamento (60% dos residentes são **P** – pensamento). Têm preferência por um estilo de vida planejado (90% são **J** – julgamento). Analisados em conjunto, considera-se que a ITSM apresenta em sua maioria o tipo **ESTJ** (administrador).

Refinando um pouco mais a análise, constata-se que os resultados obtidos na pesquisa seguiram um padrão, visto que 86,67% dos entrevistados situaram-se em cinco tipos específicos. O tipo **ESTJ** (administrador) apresentou 40%, o tipo **ISTJ** (confiável) 20%, o tipo **ESFJ** (General de Campo) 10%, o tipo **ENFJ** (vendedor) 10% e os restantes 6,67% são do tipo **ENFJ** (pedagogo).

Com relação ao perfil dos residentes da ITSM, constatou-se, também, uma grande semelhança entre os perfis apresentados. Como se apresenta na tabela 28, mais de 60% dos residentes apresentaram características como: orientação para resultados, comprometimento, agressividade, planejamento e necessidade de controle, o que demonstra uma grande semelhança entre os residentes. Essa questão parece bastante lógica, uma vez que grande parte do processo seletivo do

ingresso na incubadora depende do plano de negócios, também chamado de estudo de viabilidade técnica.

É claro que o foco nos resultados a serem obtidos nos projetos é muito importante, entretanto torna-se importante a reflexão sobre as informações contidas no mesmo quadro. Existem entre os residentes poucos que possuem características importantes aos empreendedores de sucesso, como a criatividade, a inovação, a originalidade e a flexibilidade.

Pessoas dos tipos **ESTP** (promotor), **ISFP** (artista), **INFJ** (autor), **INFP** (questionador), **INTJ** (cientista), **ENFP** (jornalista) e o **ENTP** (inventor) normalmente são detentoras dessas qualidades e como percebe-se esse grupo chegou a meros 6,66% da população pesquisada, sendo que dos tipos relacionados somente dois estão contemplados entre os residentes.

Outra questão importante que chamou atenção é a comparação entre os resultados encontrados na ITSM, as pesquisas de Coaching e a pesquisa realizada por Keirsey & Bates (1984). Analisando os dados das três pesquisas, pode-se perceber que, em duas das quatro dimensões, os resultados obtidos na ITSM aproximaram-se mais aos resultados encontrados na pesquisa realizada por Keirsey & Bates (1984), (USA).

As dimensões **E** (extrovertido) com 73,33% para ITSM, 75% USA e 59,75% Coaching e **I** (introvertido) com 26,67% para ITSM, 25% USA e 40,25% Coaching. As dimensões **T** (pensamento) com 60% ITSM, 50% USA e 80,38% Coaching e **F** (sentimento) com 40% ITSM, 50% USA e 19,62% Coaching.

Em uma outra dimensão **S** (sensorial) e **N** (intuição), os resultados encontrados nas três pesquisas se assemelharam. **S** (sensorial) com 76,67% para ITSM, 78,81% USA e 75% Coaching e **N** (intuição) com 23,33% para ITSM, 21,19% USA e 25% Coaching.

E, por sua vez, a dimensão **J** (julgamento) e **P** (percepção) é a única entre as quatro que os resultados obtidos aproximam-se somente dos dados encontrados pela Coaching. **J** (julgamento) com 90% para ITSM,

50% USA e 69,45% Coaching e **P** (percepção) com 10% para ITSM, 50% USA e 30,55% Coaching.

Pode-se perceber uma maior semelhança entre os resultados obtidos na ITSM com os dados obtidos por Keirse & Bates (1984), ficando somente a dimensão **J** (julgamento) e **P** (percepção) mais alinhadas com a pesquisa da Coaching.

Percebe-se, então, a importância de ferramentas e testes que apoiem os processos seletivos, fazendo assim com que surjam empresas mais preparadas e com mais habilidades para enfrentar os mercados competitivos. Assim, evita-se o surgimento de negócios do tipo “eu também”, trazendo simplesmente um pequeno incremento em algo já existente e não uma inovação tecnológica propriamente dita.

Reduzir a mortalidade das empresas, aumentar o número de empregos gerados, flexibilizar e facilitar o desenvolvimento de novos negócios e desenvolver empreendedores cada vez mais competitivos e competentes deve ser a preocupação de educadores da área.

Entender o modelo de Keirse & Bates (1994) e utilizá-lo para capacitar equipes pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso de um empreendimento, por isso sugere-se a utilização dos modelos propostos pelo autor para auxiliar nos processos seletivos de empresas às incubadoras.

Buscar a identificação e valorização dos seus empreendedores, o desenvolvimento de habilidades e características empreendedoras em sua população deverá ser a tônica de qualquer programa de desenvolvimento de uma nação. Empreendedores de sucesso são uma jóia rara que deve receber estímulo em sua iniciativa.

9.1 Recomendações para Trabalhos Futuros

O objetivo do trabalho é apresentar uma proposta de modelo a se utilizar em seleção e qualificação de empresas a residentes e candidatas

a serem residentes, entretanto é importante a realização de outras pesquisas que venham a colaborar no aprimoramento da metodologia. Para tanto, apresentam-se sugestões para futuros estudos.

- Comparação dos resultados obtidos com outras incubadoras tecnológicas.
- Comparação dos perfis e com os resultados obtidos nas empresas.
- Aplicar o teste com empresas que tenham fracassado em incubadoras.
- Desenvolver um teste para avaliação das características empreendedoras e comparar com os tipos de perfis existentes.

CAPÍTULO 9

REFERÊNCIAS

- ADIZES, ICHAK. **Os Ciclos de Vida das Organizações**, São Paulo, Editora Pioneira, 1990.
- ANDRÉ, H. **Gramática Ilustrada**. Ed. Moderna. 3ª Edição. 1984
- ANPROTEC – Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas – **edição comemorativa 15 anos** – 2002.
- ANPROTEC – Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas – **Panorama das Incubadoras e Parques Tecnológicos 2003**.
- ANPROTEC. **Empresas incubadas sobrevivem por mais tempo**. [clipping](http://www.anprotec.org.br/) acessado em 18/01/2005, 2004
- CLONINGER, SUSAN C. **Theories of Personality**. Prentice-Hall, Inc, 1996.
- DORNELAS, J. C. de A - **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- DORNELLA, C. J. A. **Planejando Incubadoras de Empresas – Como Desenvolver um Plano de Negócios para Incubadoras de Empresas**. Rio de Janeiro, 2002.
- DUNKENBERG, W. C. COOPER, A. C. **Entrepreneur Typologies: an Empirical Study**. *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, Mass. : Babson Center for Entrepreneurial Studies, 1982.

- EDIÇÃO MELHORAMENTOS. **Novo Michaelis – Dicionário Ilustrado**. São Paulo 1976
- EUROPEAN COMMISSION. **Risk Capital Markets, a key to job creation in Europ**. From fragmentation to job creation. Euro Paper, n 32 jan 2001.
- FURASTÉ, P. A. **Normas Técnicas para o Trabalho Científico**. 13º Edição. 2004
- GEM – **2002 Executive Report** - Global Entrepreneurship Monitor, Babson College, London Bussines School e Kauffman Foudation, 2003
- GEM – **2003 Executive Report** - Global Entrepreneurship Monitor, Babson College, London Bussines School e Kauffman Foudation, 2004.
- GIL, A. C. **Projetos de Pesquisa**. São Paulo. Atlas 1993
- GOLEMAN, Daniel - **Inteligência Emocional**, Editora Objetiva, 1996.
- HISRICH. ROBERT D. E PETERS, MICHAEL P. **Empreendedorismo**, 5 ed, Bookman, Porto Alegre, 2004.
- HORNADAY, JOHN A. **Frontiers on Intrepreneurship Research 1984**: proceeding of the 4th Annual Entrepreneurship Research Conference. Babson College Center for Entepreneurship, 1984.
- KEIRSEY, DAVID & BATES, MARILYN. **Please Understand Me – Character & Temperament Types**. Gnosology Books Ltd. 1984
- KETS DE VRIES, MANFRED. **The Dark Side of Entrepreneurship** – Harvard Bussines Review. November / December, pp 160-167, 1985.
- KROEGER & THUESEN. **Type Talk – The 16 Personality Types that Determine Haw We Live, Love, and Work**. Dell Publishing, New York, New York, 1988.
- MCCLELLAND, D. **Business Drive and National Achievement**. Harvard Business Review, july-august, p.99-112, 1962.
- MCCLELLAND, D. **Characteristics of Successful Entrepreneurs**, The Journal of Creative Behavior. V.21, n.3, p.219-233, 1987.

- MCCLELLAND, DAVID E WINTER, D. J. **The achieving society**. New York: Irvington, 1975.
- MEDEIROS, JOSÉ A. **Condomínios e Incubadoras de Empresas – Guia das Instituições de Apoio**. Editora Sebrae – Porto Alegre, 1996.
- MEREDITH, NELSON & NECK. **The Practice of Entrepreneurship**. International Labour Office, Geneve, 1982.
- MINAYO. M. C. S. **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade**. Rio de Janeiro. Ed. Vozes. 1994
- MORGAN, GERETH. **Imagens das Organizações**. São Paulo, Atlas, 1996.
- OLIVEIRA, E. **Todo Mundo tem Dúvida, Inclusive Você**. Ed. Sagra Luzzatto. 5ª Edição. 1999
- PINCHOT III, GIFFORD. **Intrapreneuring**. Editora Harbra, 1987.
- PÓLIO, ANDRÉ G. **Michaelis – Dicionário de Sinônimos e Antônimos**. Ed. Melhoramentos, São Paulo 1994
- PRORTLAND HOUSE. **Webter's Encyclopedic Unabridged Dictionary of the English Language**. New York. 1989
- RODRIGUES, MARIA A.F. **Elementos Motivadores para a Criação do Próprio Negócio**. Dissertação de Mestrado em Administração. Escola de Administração da UFRGS, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.
- RÚDIO, F. V. **Introdução ao Projeto de Pesquisa Científica**. Ed Vozes. Petrópolis 1995
- SAHLMAN, WILLIAN A. **Algumas Reflexões Sobre Plano de Negócios**. Harward Bussines School, 1993.
- SCHUMPETER, JOSEPH A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. Editora Abril. Série Os Economistas, 1982.
- SEBRAE/MG - **Pesquisa Sobre os Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas**. Belo Horizonte: Editora SEBRAE/MG, 1999.

- SEBRAE/NACIONAL– **Pesquisa sobre os Fatores condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas**. Brasília: Editora SEBRAE, 1999.
- STRAUSS, A. & CORBIN, J. **Basics of Qualitative Research** – Grounded Theory Procedures and Techniques. Califórnia: Sage Publications, 1990
- TIMMONS, J. A. – **New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century**. 4th Edition Irwin Press, Burr Ridge, IL, 1994.
- TRIVINÕS, A. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo. Ed. Atlas 1995
- ZOUAIN, D M & TORRES, L. S. - **Fatores que Influenciam o Desempenho de Incubadoras Tecnológicas no Brasil**: estudo de caso sobre três incubadoras localizadas em diferentes regiões do Brasil – Anais Enampad 2003.

ANEXOS

11.1 Questionário Keirseley adaptado

Nome: _____

Empresa: _____

Funções desempenhadas na empresa: _____

Escolha uma das opções em cada questão:

1. Em uma festa você		
Interage com muitas pessoas, incluindo desconhecidos	<input type="checkbox"/>	Interage com poucas pessoas, normalmente seus conhecidos
2. Você é mais		
Realista	<input type="checkbox"/>	Imaginativo, gosta de filosofar
3. Você é mais atraído(a) por		
Fatos	<input type="checkbox"/>	Emoções
4. Você se considera normalmente mais		
Convincente	<input type="checkbox"/>	Comovente
5. Você normalmente tende a ser		
Imparcial	<input type="checkbox"/>	Complacente
6. Você prefere trabalhar		
Com prazo de entrega	<input type="checkbox"/>	Sem amarrações

7. Você tende a escolher		
Cuidadosamente		Impulsivamente
8. Em uma festa normalmente você		
Permanece até tarde, com energia crescente		Retira-se mais cedo, com energia decrescente
9. Você se considera uma pessoa		
Mais sensata do que criativa		Mais criativa do que sensata
10. Você prefere		
Dados concretos		Idéias complexas
11. Ao julgar os outros, você se inclina mais para as		
Leis do que as circunstâncias		Circunstâncias do que as leis
12. Em um primeiro contato com outras pessoas normalmente você é		
Impessoal e objetivo		Pessoal e simpático
13. Normalmente você é mais		
Pontual		Descompromissado(a)
14. Incomoda-lhe mais ter as coisas		
Inacabadas		Concluídas
15. No seu grupo social você em geral		
Esta a par do que acontece com os outros		Está por fora das novidades
16. Você normalmente é mais interessado em		
Algo específico e definido		Conceitos e idéias
17. Escritores deveriam		
Dizer as coisas com clareza		Expressar as idéias com o uso de analogias

18. Você normalmente tende a		
Ser imparcial		Ter compaixão
19. Você se sente mais confortável fazendo julgamentos baseados		
Na lógica		Em valores pessoais
20. Você normalmente		
Define as coisas		Deixa as opções em aberto
21. Você normalmente prefere		
Chegar a um acordo rapidamente		Relutar para fechar um acordo
22. No telefone você		
Fala facilmente		Treina o que vai falar
23. Os fatos		
Falam por si mesmo		Necessitam serem interpretados
24. Você prefere trabalhar com		
Informações práticas		Idéias abstratas
25. Parece-lhe pior ser muito		
Apaixonado(a), veementemente		Objetivo(a)
26. É pior ser		
Injusto(a)		Impiedoso(a)
27. Usualmente, deve-se permitir que as coisas aconteçam		
Por seleção e escolha cuidadosa		Fortuitamente e ao acaso

28. Você se sente melhor		
Com acordos escritos		Acordos informais
29. Na companhia de outras pessoas, você		
Inicia a conversação		Aguarda ser abordado(a)
30. O senso comum é		
Raramente questionável		Freqüentemente questionável
31. Com freqüência as crianças		
Não se fazem úteis o suficiente		Não usam sua imaginação o suficiente
32. Você normalmente é uma pessoa mais		
Calculista		Acolhedora
33. Você se considera mais		
Firme do que gentil		Gentil do que firme
34. Você tem a tendência de deixar as coisas		
Bem organizadas		Inacabadas
35. Você valoriza mais o que é		
Definido		Aberto, variável
36. Em uma interação nova e pouco rotineira com pessoas		
O(a) estimula e revigora		Consome suas reservas de energia
37. Você é, mais freqüentemente		
Uma pessoa do tipo prática		Uma pessoa imaginativa
38. É pior		
Ter a cabeça nas nuvens		Ser escravo da rotina

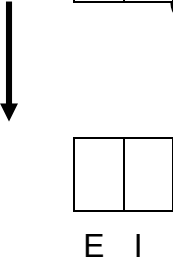
39. É mais satisfatório		
Discutir um assunto a fundo		Chegar a um acordo sobre um assunto
40. O que mais comanda você		
Sua cabeça		Seu coração
41. Você sente-se mais a vontade com um trabalho		
Que siga um acordo pré-estabelecido		Que se desenvolva sem um plano estabelecido
42. Você tende a buscar		
O sistemático		O imprevisto
43. Você prefere		
Muitos amigos com contatos superficiais		Poucos amigos e com contatos intensos
44. Você prefere lidar com		
Informações reais		Suposições factíveis
45. Você se interessa mais por		
Produção e distribuição		Projeto e pesquisa
46. É elogio para você ser considerado(a)		
Uma pessoa muito lógica		Uma pessoa com muito sentimento
47. Você se autovaloriza mais por ser		
Decidido(a), firme		Dedicado(a), devotado(a)
48. Com mais freqüência você prefere		
Uma afirmação final e inalterável		Uma afirmação preliminar e provisória
49. Você se sente mais confortável		
Depois de tomar uma decisão		Antes de tomar uma decisão

50. Com pessoas que não conhece, você		
Conversa longamente e com facilidade		Tem dificuldades em falar
51. Você normalmente é mais interessado em		
Particularidades		Generalidades
52. Você se sente		
Mais prático(a) do que criativo(a)		Mais criativo(a) do que prático(a)
53. Você se considera mais uma pessoa com		
Clareza no raciocínio		Com força nos sentimentos
54. Você está mais inclinado(a) a ser		
Justo(a), imparcial		Compreensivo(a)
55. Na maioria das vezes, é preferível		
Ter certeza de que esteja tudo acertado		Deixar que as coisas simplesmente aconteçam
56. Você se considera uma pessoa mais		
Rotineira do que original		Original do que rotineira
57. Quando o telefone toca você		
Se apressa para atender primeiro		Espera que alguém atenda
58. Você aprecia mais em si mesmo(a)		
O forte senso de realidade		A imaginação viva
59. Você se sente mais atraído		
Pelos fundamentos		Pelas implicações
60. Ao tomar decisões, você se sente mais confortável seguindo		
As normas		A intuição

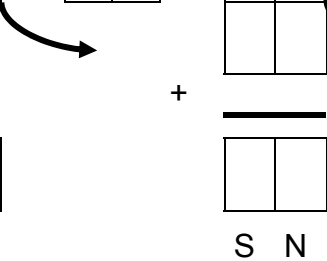
61. Você se considera um		
Cabeça dura		Coração mole
62. Atrai-lhe mais uma situação		
Estruturada e programada		Não estruturada e imprevista
63. Você é uma pessoa com		
Rotinas		Excêntrica
64. Você tende a ser uma pessoa		
De fácil aproximação		Reservada
65. Você confia mais na		
Sua experiência		Sua intuição
66. Você prefere textos		
Literais		Figurativos e simbólicos
67. Você prefere possuir		
A clareza da razão		A força da compaixão
68. Você é mais atraído		
Pela consistência das idéias		Pelas relações humanas harmoniosas
69. Você prefere os acontecimentos		
Planejados		Imprevistos
70. Você se considera uma pessoa mais		
Ponderada e cuidadosa do que espontânea		Espontânea do que cuidadosa e ponderada

11.2 Folha de tabulação dos resultados

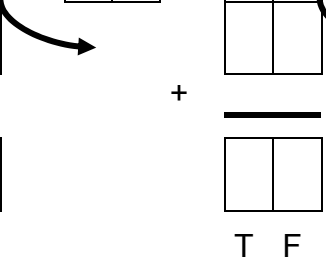
	A	b		a	b		a	b		a	b		a	b		a	b			
01			02			03			04			05			06			07		
08			09			10			11			12			13			14		
15			16			17			18			19			20			21		
22			23			24			25			26			27			28		
29			30			31			32			33			34			35		
36			37			38			39			40			41			42		
43			44			45			46			47			48			49		
50			51			52			53			54			55			56		
57			58			59			60			61			62			63		
64			65			66			67			68			69			70		



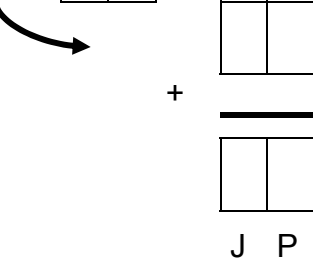
E I



+
S N



+
T F



+
J P