



Revista de Administração da Unimep

E-ISSN: 1679-5350

gzograzian@unimep.br

Universidade Metodista de Piracicaba  
Brasil

Lenzi, Fernando Cesar; Aparecido dos Santos, Silvio; Casado, Tania; Shoit Kuniyoshi,  
Márcio

Empreendedores Corporativos: Um Estudo sobre a Associação entre Tipos Psicológicos  
e Competências Empreendedoras em Empresas de Grande Porte de Santa Catarina –  
Brasil.

Revista de Administração da Unimep, vol. 13, núm. 2, mayo-agosto, 2015, pp. 117-141  
Universidade Metodista de Piracicaba  
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273741070006>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica  
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

**Empreendedores Corporativos: Um Estudo sobre a Associação entre Tipos Psicológicos e Competências Empreendedoras em Empresas de Grande Porte de Santa Catarina – Brasil.**

*Corporate Entrepreneurs: A Study on the Association between Psychological Types and Entrepreneurial Skills in Large Companies in Santa Catarina – Brazil.*

**Fernando Cesar Lenzi (UNIVALI)** lenzi@univali.br

**Silvio Aparecido dos Santos (FEA/USP)** sadsanto@usp.br

**Tania Casado (FEA/USP)** tcasado@usp.br

**Márcio Shoiti Kuniyoshi (UMESP)** marcio.kuniyoshi@metodista.br

Endereço Eletrônico deste artigo: <http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/editor/submissionEditing/896#scheduling>

---

**Resumo**

Em estudos recentes sobre empreendedorismo corporativo – intraempreendedorismo - tem se destacado temas tais como: a importância da Orientação Empreendedora como Indicador do Grau de Empreendedorismo Corporativo, a visão e percepções dos gestores sobre o perfil de seus empregados; estudos sobre intraempreendedorismo e famílias empreendedoras, dentre outros estudos. (FRANÇA, FUZA E HASHIMOTO, 2012; LANA, TEIXEIRA E SILVA, 2011; LIMA, SILVA E CONDE, 2010). No entanto, tanto nas publicações nacionais como nas internacionais, não são encontrados estudos que levem à compreensão científica e fundamentada das competências dos empreendedores corporativos. Este artigo foi desenvolvido com ênfase na identificação e associação de tipos psicológicos de Jung (1990) e competências empreendedoras reconhecidas nos indivíduos considerados empreendedores em empresas de grande porte dos setores mecânico, metalúrgico e de material elétrico/comunicação em Santa Catarina. Os principais objetivos da pesquisa foram: a) identificar um conjunto de competências empreendedoras e; b) analisar a associação dos tipos psicológicos de Jung e as competências empreendedoras. Tomando por base uma população de 300 indivíduos empregados em empresas de grande porte do Estado de Santa Catarina – Brasil, indicados pelos seus pares como possuidores de características de empreendedores

**Fernando Cesar Lenzi, Silvio Aparecido dos Santos, Tania Casado, Márcio Shoiti Kuniyoshi**

corporativos. Desta população da foi extraída uma amostra de 126 indivíduos pesquisados, os quais estavam empregados em 11 empresas dos setores mencionados. O instrumento de coleta de dados utilizado para identificação das competências empreendedoras foi desenvolvido a partir de um *constructo* de abordagens teóricas focadas em empreendedores corporativos de empresas, estudados por Pinchot (1989), Fleury (2000, 2002) e Dutra (2004), integradas aos estudos de empreendedores independentes e corporativos levantados por McClelland (1973), Cooley (1990), Spencer e Spencer (1993) e Dornelas (2003). O instrumento para identificação dos tipos psicológicos foi o questionário de identificação de Tipos Psicológicos Junguianos desenvolvido e consolidado por Casado (1998). Os resultados da pesquisa permitiram confirmar a existência de associação entre as dimensões que formam os tipos psicológicos e as competências empreendedoras. Dessa forma, pode-se concluir que o gerenciamento das ações voltadas para a inovação, renovação estratégica, criação e geração de novos produtos e negócios na empresa, pode ter como referência um conjunto de tipos psicológicos e competências empreendedoras presentes nos pesquisados. A pesquisa permitiu confirmar a hipótese que mencionava a existência de um tipo psicológico predominante associado a cada uma das competências empreendedoras.

**Palavras-chave:** Empreendedor Corporativo. Tipos Psicológicos. Competências Empreendedoras.

### **Abstract**

In recent studies on corporate entrepreneurship and intrapreneurship has highlighted issues such as the importance of Entrepreneurial Orientation to the Corporate Entrepreneurship Degree Indicator, the vision and perceptions of managers on the profile of its employees; studies on intrapreneurship and entrepreneurial families , among other studies. (FRANCE , FUZA AND HASHIMOTO , 2012; LANA , TEIXEIRA SILVA , 2011; LIMA, SILVA AND CONDE , 2010) . However , both national and in international publications , are no studies that lead to scientific understanding and founded the skills of corporate entrepreneurs. The focus of this article was the identification and association of psychological types of Jung (1990) and the reorganization of enterprising abilities in individuals considered corporate entrepreneurs in the big companies in the following industries: mechanical, metallurgic, and electrical material/communication in Santa Catarina. The main research objectives were: a) identify a set of entrepreneurial skills and ; b ) to analyze the association of psychological

**Fernando Cesar Lenzi, Silvio Aparecido dos Santos, Tania Casado, Márcio Shoit Kuniyoshi**

types of Jung and entrepreneurial skills .The research was done on a population of 300 individuals identified with the corporative entrepreneurs' characteristics on a sample of 126, in 11 companies of above mentioned sectors. The instrument used was developed based on a constructor of theoretical emphasis on research of professional workers in the companies. The studies included Pinchot (1989), Fleury (2000, 2002), and Dutra (2004), who were integrated to the studies of independent and corporative entrepreneurs raised by McClelland (1973), Cooley (1990), Spencer and Spencer (1993) and Dornelas (2003). The instrument for identification of the psychological types was based on the questionnaire based on the Junguiano's Psychological Types developed and consolidated for Casado (1998). The research results allowed confirming the existence of association between the dimensions that form the psychological types and entrepreneurial skills. Thus, it can be concluded that the management activities for innovation, strategic renewal, creation and development of new products and businesses in the company are related to a set of psychological types and entrepreneurial expertise in the corporate entrepreneurs surveyed. The research confirmed the hypothesis that mentioned the existence of a predominant psychological type associated with each of entrepreneurial skills.

**Key-words:** Corporative Entrepreneur. Psychological Types. Entrepreneurial Competences.

Artigo recebido em: 11/03/2015  
Artigo aprovado em: 25/08/2015

---

## **1.Introdução**

O empreendedorismo como influência sócio-econômica é atual e a sistematização dos estudos é recente, iniciando-se logo após a Segunda Guerra Mundial com a análise das causas de crises econômicas e dos fenômenos socioeconômicos relacionados a elas. O termo empreendedor foi popularizado por Joseph Schumpeter (1949) como a figura do empresário no desenvolvimento econômico junto ao crédito e à nova combinação dos meios de produção. Schumpeter (1949) aponta que empreendimento é o resultado de novas combinações de recursos e os empresários são os responsáveis por realizá-las, devendo integrá-lo à personalidade:

O sonho e a vontade de achar um reino particular [...] a vontade de conquistar; o impulso para lutar, para provar sua superioridade para com os outros, para ter sucesso não pelos frutos do sucesso, mas sim, pelo próprio sucesso [...] a alegria de

**Fernando Cesar Lenzi, Silvio Aparecido dos Santos, Tania Casado, Márcio Shoití Kuniyoshi**

criar, de mandar fazer as coisas, ou simplesmente exercendo sua energia e criatividade [...] um tipo que procura a dificuldade, a mudança para mudar, se delicia com aventuras, (e para quem) o ganho pecuniário é mesmo a expressão muito exata do sucesso. (SCHUMPETER, 1982, p. 57-63).

Schumpeter (1934) associou a ação empreendedora, além do movimento capitalista, com traços de personalidade tais como criatividade, energia, realização pessoal, superioridade e poder (no sentido de capacidade de fazer). A partir de 1980, autores como Pinchot e Pellman (2004), Seiffert (2005) e Dornelas (2003) começaram a estudar comportamentos similares de empreendedores independentes em profissionais de médias e grandes empresas. Isso porque as organizações enfrentam desafios constantes para se direcionar estrategicamente e de forma competitiva. Por conseguinte, a inovação passa a ser prioridade. Na empresa, o contexto inovador se faz útil para geração de novas alternativas e, por consequência, de novos negócios.

A união de estudos realizados com empreendedores independentes e competências pessoais de profissionais em organizações é ainda uma fronteira pouco explorada para o empreendedorismo corporativo.

Em estudos recentes sobre empreendedorismo corporativo e intraempreendedorismo tem se destacado temas tais como: a importância da Orientação Empreendedora como Indicador do Grau de Empreendedorismo Corporativo, a visão e percepções dos gestores sobre o perfil de seus funcionários; estudos sobre intraempreendedorismo e famílias empreendedoras, dentre outros estudos. (FRANÇA, FUZA E HASHIMOTO, 2012; LANA, TEIXEIRA E SILVA, 2011; LIMA, SILVA E CONDE, 2010). No entanto, tanto nas publicações nacionais como nas internacionais, não são encontrados estudos que levem à compreensão científica e fundamentada das competências dos empreendedores corporativos. Por consequência, também não há estudos que relacionem a personalidade destes sujeitos às ações realizadas na empresa e respectivas competências individuais. Para tanto, esta pesquisa propôs um constructo de abordagens voltadas a profissionais de empresas estudados por Pinchot (1989), Dutra (2004) e Fleury (2000, 2002), integrados aos estudos de empreendedores independentes levantados por McClelland (1973), Cooley (1990), Spencer e Spencer (1993) e Dornelas (2003), na busca de uma conformidade e relação entre eles para uma definição de competências.

**Fernando Cesar Lenzi, Silvio Aparecido dos Santos, Tania Casado, Márcio Shoiti Kuniyoshi**

A partir dos estudos de competências é possível integrar pesquisas sobre os tipos psicológicos característicos de cada indivíduo, realizadas por Jung (1991), como forma de identificar a relação entre as competências demonstradas por estes profissionais e a sua personalidade. Diante dos resultados desta pesquisa podem-se extrair algumas conclusões para subsidiar esforços de desenvolvimento de empreendedores partindo de sua personalidade, ao invés de levar em consideração apenas a necessidade da empresa de buscar resultados sem conhecer o potencial de cada indivíduo.

Diante dos aspectos até aqui ressaltados, a situação problema segue a premissa de que o quadro de funcionários de empresas de grande porte conta com pessoas que possuem competências para criação de novos produtos, inovação, renovação estratégica e projetos rentáveis. Porém, esses profissionais não são reconhecidos de forma clara e sistemática, o que impede uma ação de desenvolvimento centrada nesses indivíduos.

Assim, os objetivos desta pesquisa foram: a) identificar um conjunto de competências empreendedoras e; b) analisar a associação dos tipos psicológicos de Jung e as competências empreendedoras.

## **2.FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Os estudos de Schumpeter (1934) destacaram as funções inovadoras e de promoção de mudanças do empreendedor que, ao combinar recursos em uma maneira nova e original, promotoras do desenvolvimento e o crescimento econômico. Mais recentemente, Shapero (1980) elabora e estende a definição de Schumpeter (1934, 1942, 1967), descrevendo o empreendedor como alguém com iniciativa, que reúne recursos de uma maneira nova ou os reorganiza para gerar uma estrutura relativamente independente, cujo sucesso é incerto. Bruce (1976) propõe que o termo empreendedor se aplique também a indivíduos envolvidos em organizações já existentes, pois estes assumem o controle, os riscos, tomam decisões e, muitas vezes, mudam o destino da empresa por meio de conceitos, produtos, estratégias ou processos inovadores.

### **Empreendedorismo Corporativo**

**Fernando Cesar Lenzi, Silvio Aparecido dos Santos, Tania Casado, Márcio Shoití Kuniyoshi**

Todos os pensamentos sobre empreendedorismo apresentados nesta pesquisa levam a um quadro de interpretações distintas, que permitem a comparação, a reflexão e, por consequência, o entendimento das diversas abordagens e suas origens.

Considerando as corporações empreendedoras e os empreendedores corporativos (intraempreendedores) citados por Pinchot (1989 e 2004), Dornelas (2003), Seiffert (2004) e outros, a base dos estudos sobre empreendedorismo corporativo reside, principalmente, nos aspectos relacionados à inovação e aproveitamento de novas oportunidades. Porém, o estágio de corporação empreendedora é o mais avançado das organizações, segundo Seiffert (2004). Diante deste fator, outras corporações contam com profissionais que podem ser caracterizados como empreendedores e que podem ser mais aproveitados em ações que elevem a organização a este estágio de desenvolvimento. Por isso, a inovação deve estar presente nos profissionais independente do grau de maturidade das empresas.

Drucker (2002, p. 25) considera que:

A inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente. Ela pode bem ser apresentada como uma disciplina, ser aprendida e ser praticada. Os empreendedores precisam buscar, com propósito deliberado, as fontes de inovação, as mudanças e seus sintomas que indicam oportunidades para que uma inovação tenha êxito. E os empreendedores precisam conhecer e por em prática os princípios da inovação bem sucedida. (DRUCKER, 2002, p. 25)

A preocupação das organizações em constantemente buscar novos mercados, produtos, alternativas de negócios e maior eficácia em suas operações levam a este quadro de inovação que caracteriza um ambiente propício ao desenvolvimento de ações empreendedoras. Do ponto de vista da empresa e seus empreendedores ou acionistas, a inovação é um dos caminhos para a ampliação de atuação de mercado.

O gerenciamento da inovação é uma das tarefas mais desafiadoras das empresas que partem para este território de ação. Isso ocorre porque, em geral, a forma de atuação das corporações é balizada pela busca de resultados planejados. Por outro lado, a inovação exige uma forma de atuação diferenciada, na qual o futuro é desconhecido, mas deve ser revelado. É justamente nesta linha que Pinchot e Pellman (2004) comentam que o sucesso nas ações inovadoras tem origem na aprendizagem rápida e na pronta resposta ao novo aprendizado.

**Fernando Cesar Lenzi, Silvio Aparecido dos Santos, Tania Casado, Márcio Shoiti Kuniyoshi**

Nestes cenários de inovação e mudança, as organizações não são desafiadas apenas a elaborar planos que contemplem incertezas, mas, principalmente, a identificar pessoas que saibam lidar com ambientes formados a partir de contextos mal definidos, com antecedência.

Nas novas organizações, o efeito mais comum do empreendedorismo corporativo é o surgimento de novos negócios ou projetos inovadores. Porém, isto não significa que deva apenas ser criada uma nova organização para se alcançar o empreendedorismo corporativo. Os projetos inovadores, com equipes formadas para este fim, podem ser considerados um fenômeno característico do objeto citado, desde que gere, de fato, resultados apropriados para a empresa, os quais possam ser dimensionados.

O fato de apenas se instigar a renovação ou inovação não pode ser caracterizado como fator de definição do empreendedorismo corporativo. Além disso, devem-se aplicar as propostas e obter os resultados adequados ao desenvolvimento da empresa no mercado. Essa visão é fortalecida por Seiffert (2005), para quem o empreendedorismo corporativo aglutina as ações de criação, renovação ou inovação que ocorrem dentro ou fora da organização.

Portanto, a inovação, criação e transformação caminham juntas quando se busca uma abordagem completa do empreendedorismo corporativo. Além disso, quesitos de visão, iniciativa, independência e confiança devem fazer parte deste composto para que haja integração entre os empreendedores corporativos e as respectivas corporações.

### **Competências**

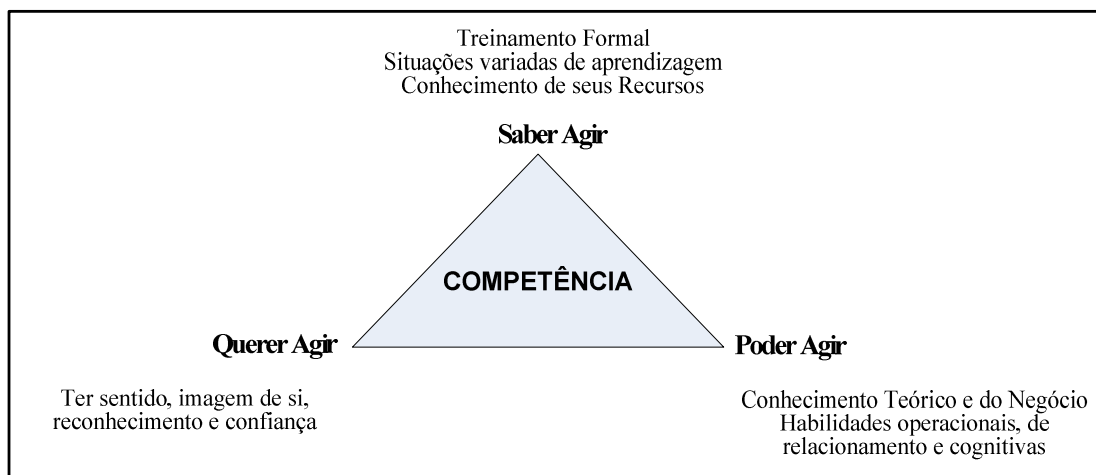
O tema competência tem sido amplamente discutido por autores como McClelland (1973), Pinchot (1985, 1989, 2004), Drucker (1986, 2002), Cooley (1990, 1991), Farrel (1993), Spencer e Spencer (1993), Miner (1998), Fleury (2002), Dutra (2004), os quais desenvolvem uma abordagem voltada ao ambiente organizacional atual. Nesse contexto, torna-se essencial entender o conceito de forma específica para definir o foco desta pesquisa. Orsi e Bose (2003) mencionam que a primeira abordagem sobre competência surgiu por meio de Boyatzis, Spencer e Spencer e McClelland, que a definiram como um conjunto de qualificações que a pessoa tem para executar um trabalho com um nível superior de desempenho. Os estudos iniciados por McClelland (1973) sustentavam uma base em que o estoque de conhecimentos, habilidades e atitudes é que definem o nível de competência de um indivíduo.



**Fernando Cesar Lenzi, Silvio Aparecido dos Santos, Tania Casado, Márcio Shoiti Kuniyoshi**

A evolução do estudo de Spencer e Spencer, realizada por Cooley (1990, 1991), evidencia que a competência se manifesta através de ações nas quais há a entrega e não apenas estoque de conhecimentos, habilidades e atitudes. Fleury (2002) reforça este ponto de vista ao afirmar que diversos autores da escola européia - com destaque para Lawler (1994) e Le Boterf (1995) - descrevem a entrega como fundamento básico para o desenvolvimento de competências individuais. Na prática, essa entrega deve se manifestar no papel profissional de cada indivíduo, indo ao encontro da proposta da empresa onde trabalha. Muitas vezes, ainda que a pessoa possua todo o conhecimento necessário para sua colocação no mercado, falta-lhe realizar uma união mais evidente deste conhecimento com atitudes que estejam interligadas as suas habilidades; para, então, poder entregar-se à organização por meio de ações que demonstrem sua competência.

Para Fleury (2002), a noção de competência está associada a expressões do tipo: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades e ter visão estratégica, gerando resultados e ações realizadas (entrega). Portanto, do ponto de vista da empresa, as competências devem agregar valor econômico, e do ponto de vista individual, elas devem acrescentar valor social às pessoas. Nessa linha de raciocínio, Fleury (2002) ainda evidencia que as competências de cada colaborador contribuem para a formação ou sustentação das competências essenciais à organização, permitindo a esta atender aos clientes no mercado em que atua. Le Boterf (1996) apresenta uma estrutura de competências reforçada por Fleury (2002). Os três componentes fundamentais dessa estrutura são: o saber agir, o querer agir e o poder agir. Baseado neste pensamento, Fernández e Baeza (2002) apresentam um esquema que reflete a relação entre os componentes deste pensamento de Le Boterf (1996).



**Figura 1 - Modelo de Competências**

Fonte: Fernández; Baeza (2002)

O esquema apresentado por Fernández e Baeza (2002) retrata algumas necessidades e características dos três fundamentos de Le Boterf (1996), levando à identificação e utilização das competências. O complemento dado por Fleury (2002) a esses três componentes fundamentais advêm de outro conceito apresentado pelo mesmo autor (LE BOTERF, 1994). Ele afirma que a competência não é um estado ou um conhecimento que se tem e nem é resultado de treinamento. Ela baseia-se em características do indivíduo e emerge no contexto profissional, na ação (LE BORTEF, 1994).

Pierry (2006) descreve a competência como um traço, uma característica da personalidade do indivíduo, que o torna competente ou competitivo dentro do seu espaço de responsabilidade. Mas, como sustenta McClelland (1973), ela diferencia-se de aptidões, que é o talento natural da pessoa; de habilidades, que é o talento particular na prática; e de conhecimentos, que são necessários para desempenhar uma tarefa. A competência deve ser encarada como uma característica subjacente a pessoa, casualmente relacionada a uma performance superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação. Em outras palavras, segundo Fleury (2002), a competência não pode ser percebida apenas como um estoque de recursos que o indivíduo detém.

Como afirma Dutra (2001), para compreender melhor o conceito de competências é preciso incorporar a noção de entrega, ou seja, aquilo que a pessoa realmente deseja entregar à organização. Com isso, ocorre uma mudança no foco, ou seja, deixa-se de visualizar somente as competências do indivíduo, para focar as organizações, tendo-as como um portfólio das competências.

**Fernando Cesar Lenzi, Silvio Aparecido dos Santos, Tania Casado, Márcio Shoiti Kuniyoshi**

Até então, se tem analisado conceitos de competências que evoluíram ao longo do tempo; tendo em vista o pensamento de Le Boterf (1998), para quem competência é um conceito em construção. Woodruffe (1991) classifica as competências em fundamentais (conhecimentos e habilidades) e diferenciais (atitudes), e destaca a importância de arrolar também as competências difíceis de adquirir, para que sejam trabalhadas. Segundo ele, quanto mais difícil a aquisição da competência, menos flexíveis devemos ser no momento da seleção. O autor chega, inclusive, a diferenciar, na língua inglesa, a palavra competency referindo-se a dimensões do comportamento que estão por trás de um desempenho excelente, da palavra competence, que designa áreas de trabalho em que a pessoa é competente.

### **Competências Empreendedoras**

Na atualidade, os estudos da área de administração vêm buscando incorporar as considerações acerca do perfil empreendedor ao contexto das competências. Não há estudos que comprovam se personalidade é inata ou se tem relação com desempenho do empreendedor corporativo por meio de suas competências ou da aplicação diária destas. Algumas pesquisas já foram realizadas com base nos estudos de Jung (1991), Spencer e Spencer (1993) e Cooley (1990) com empreendedores independentes, porém, sem associação à atividade de empreendedores corporativos.

O conjunto mais pertinente ao estudo das competências empreendedoras é o modelo de competências individuais. Zarifian (2001) diz que não se obriga um indivíduo a ser competente, portanto pressupõe-se que não se pode obrigar ninguém a ser empreendedor. Assim como uma pessoa pode lapidar suas próprias competências, um empreendedor pode construir e adequar suas individualidades a fim de criar uma competência empreendedora. Uma pesquisa mais aprofundada sobre as competências de um indivíduo foi realizada por Spencer e Spencer, em 1983, em diferentes países (Equador, Malawi e Índia).

A partir desta pesquisa, Cooley (1990, 1991) desenvolveu outra, destacando as seguintes características de comportamento empreendedor, também conhecidas por competências empreendedoras.

CONJUNTO DE REALIZAÇÃO
<b>Busca de oportunidades e iniciativa (BOI):</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• faz coisas antes de solicitado ou, antes de forçado pelas circunstâncias;</li><li>• age para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços;</li><li>• aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio, obter financiamentos, equipamentos, terrenos, local de trabalho ou assistência.</li></ul>
<b>Correr riscos calculados (CRC):</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• avalia alternativas e calcula riscos deliberadamente;</li><li>• age para reduzir os riscos ou controlar os resultados;</li><li>• coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados.</li></ul>
<b>Exigência de qualidade e eficiência (EQE):</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• encontra maneiras de fazer as coisas melhor e/ou mais rápido, ou mais barato;</li><li>• age de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência;</li><li>• desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados.</li></ul>
<b>Persistência (P):</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• age diante de um obstáculo;</li><li>• age repetidamente ou muda de estratégia a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo;</li><li>• assume responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário para atingir metas e objetivos.</li></ul>
<b>Comprometimento (C):</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• faz um sacrifício pessoal ou despende um esforço extraordinário para complementar uma tarefa;</li><li>• colabora com os empregados ou se coloca no lugar deles, se necessário, para terminar um trabalho;</li><li>• esforça-se para manter os clientes satisfeitos e coloca em primeiro lugar a boa vontade em longo prazo, acima do lucro em curto prazo.</li></ul>
CONJUNTO DE PLANEJAMENTO
<b>Busca de informações (BDF):</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• dedica-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes;</li><li>• investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço;</li><li>• consulta os especialistas para obter assessoria técnica ou comercial.</li></ul>
<b>Estabelecimento de metas (EDM):</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que tem significado pessoal;</li><li>• define metas em longo prazo, claras e específicas;</li><li>• estabelece metas em curto prazo, mensuráveis.</li></ul>
<b>Planejamento e monitoramento sistemáticos (PMS):</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• planeja dividindo tarefas de grande porte em sub-tarefas com prazos definidos;</li><li>• constantemente revisa seus planos levando em conta os resultados obtidos e mudanças circunstanciais;</li><li>• mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões.</li></ul>
CONJUNTO DE PODER
<b>Persuasão e rede de contatos (PRC):</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros;</li><li>• utiliza pessoas-chave como agentes para atingir seus próprios objetivos;</li><li>• age para desenvolver e manter relações comerciais.</li></ul>
<b>Independência e autoconfiança (IAC)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• busca autonomia em relação a normas e controles de outros;</li><li>• mantém seu ponto de vista, mesmo diante da oposição ou de resultados inicialmente desanimadores;</li><li>• expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.</li></ul>

**Quadro 1 - Competências empreendedoras**  
Fonte: Cooley (1990)

No quadro 1, é possível observar a divisão das competências em três conjuntos de ações: realização, planejamento e poder. Esses conjuntos apontam uma série de competências caracterizadas por comportamentos manifestos pelo empreendedor frente aos desafios vivenciados no seu dia-a-dia.

### Tipos psicológicos

A abordagem de Jung (1991) denomina a personalidade como um todo de psique. Em latim, essa palavra significava originalmente espírito ou alma, depois o significado evoluiu para mente. A psique abrange todos os pensamentos, sentimentos e comportamentos, tanto os conscientes quanto os inconscientes e funciona como um guia, que regula e adapta o indivíduo ao ambiente social e físico.

O conceito de psique sustenta a idéia primordial de Jung (1991) de que uma pessoa não luta para se tornar um todo, ela já nasce como um todo. O que lhe cabe durante a

**Fernando Cesar Lenzi, Silvio Aparecido dos Santos, Tania Casado, Márcio Shoiti Kuniyoshi**

existência, segundo Jung (1991), é desenvolver este todo essencial e levá-lo ao mais alto grau possível de coerência, diferenciação, harmonia e zelar para que ele não se fracione em sistemas autônomos e conflitantes, pois uma personalidade dissociada é uma personalidade deformada.

Preocupado com o esclarecimento das particularidades individuais, do problema do indivíduo no seu confronto com o outro, Jung (1991) propôs a elaboração de uma tipologia psicológica. Ele identificou e descreveu determinado número de processos psicológicos básicos, e mostrou de que maneira esses processos se ligam, em várias combinações, para determinar o caráter de um indivíduo. A tipologia de Jung (1991) é especialmente útil no relacionamento interpessoal, pois ajuda a compreender os relacionamentos sociais. Esta teoria descreve como as pessoas percebem, usam critérios, agem e fazem julgamentos. O autor se dispôs a transformar uma psicologia geral, de leis e processos universais, numa psicologia individual, que descreva as características exclusivas e o comportamento de uma pessoa específica.

Fundamentado em numerosas observações, Jung (1991) chegou aos dois tipos fundamentais de comportamento ou atitude humana, chamando-os de introversão e extroversão. Neste caso, define-se por atitude o rumo que toma a energia psíquica (libido), ou seja, em que determinada pessoa prefere focar a atenção. Sobre essa questão Jung (1991) comenta:

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

Nas abordagens de personalidade, Jung (1991) ainda faz menção ao comportamento subjetivo e objetivo. O subjetivo designa o mundo interior e privado da psique e não pode ser diretamente observado por quem está de fora. Já o comportamento objetivo diz respeito ao mundo que está fora da pessoa e a cerca; um mundo de indivíduos e de coisas, costumes e convenções, instituições políticas, econômicas e sociais, e de condições físicas. Naturalmente, todas as pessoas apresentam as duas atitudes, porém cada qual tende mais a um tipo. Assim, afirmar que alguém é extrovertido ou introvertido significa dizer que esta é sua atitude

**Fernando Cesar Lenzi, Silvio Aparecido dos Santos, Tania Casado, Márcio Shoiti Kuniyoshi**

habitual; mais frequente. O introvertido se interessa pela exploração e análise do seu mundo interior. É introspectivo, retraído e muito preocupado com os assuntos internos. Pode parecer aos outros, distante, antissocial e reservado, atitudes estas consideradas subjetivas. O extrovertido se preocupa com as interações com as pessoas e as coisas. Transparece ser mais ativo e amistoso e se interessa pelas coisas que o cercam, sendo estas, atitudes objetivas. Para Jung (1984), porém, a psique é um sistema autorregulado e o inconsciente tende sempre a compensar uma atitude do consciente. Dessa forma, na pessoa cuja atitude consciente é habitualmente extrovertida, existirá um fluxo de libido inconsciente dirigindo-se para o sujeito. No introvertido há sempre um fluxo de energia inconsciente que se dirige para o objeto. Em outras palavras, existe sempre uma circulação da libido; um movimento inconsciente de introversão, naquele cuja personalidade é extrovertida e um movimento de extroversão, naquele em que a personalidade é introvertida. O resultado das combinações de Jung (1991) e a evolução dos estudos por Myers e Myers (1997) leva a apresentação de 16 tipos psicológicos, cujos traços mais característicos estão descritos no quadro 2:

Extroversão (Extrovert) – Introversão (Introvert);

Sensação (Sensing) – Intuição (INTuition);

Pensamento (Thinking) – Sentimento (Feeling);

Julgamento (Judgement) – Percepção (Perception).

Empreendedores corporativos: um estudo sobre a associação entre tipos psicológicos e competências empreendedoras em empresas de grande porte de Santa Catarina – Brasil.

Fernando Cesar Lenzi, Silvio Aparecido dos Santos, Tania Casado, Márcio Shoití Kuniyoshi

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

**Quadro 2 - Tipos psicológicos de Jung e principais características**  
Fonte: Myers e Briggs (1997)

Portanto, é possível identificar, a partir do quadro 2, as características dos indivíduos em cada um dos tipos psicológicos. Jung (1991) não aponta que o indivíduo tenha a qualidade de único da psique. O que a tipologia faz é propor um sistema que caracterize as maneiras significativas em que as pessoas diferem umas das outras. As atitudes e funções estão presentes em todas as personalidades, porém em diferentes proporções e em diferentes níveis de consciência e de inconsciência. Algumas são mais individuadas que outras. É um sistema

**Fernando Cesar Lenzi, Silvio Aparecido dos Santos, Tania Casado, Márcio Shoiti Kuniyoshi**

que serve, acima de tudo, para descrever diferenças individuais e não um sistema para reduzir todas as pessoas a um dos tipos fixados.

### **3. Metodologia Da Pesquisa e Análise dos Dados**

Esta pesquisa é tipicamente de caráter quantitativo. O universo da pesquisa foi composto por profissionais reconhecidos como empreendedores corporativos, em empresas industriais de grande porte, devido a ações caracterizadas por inovação, renovação estratégica, criação e geração de novos negócios. O critério para definição do universo de pesquisa foi baseado no porte da empresa, neste caso, as empresas de grande porte do setor industrial que indicaram colaboradores reconhecidos por suas ações de inovação em projetos, processos, produtos ou serviços, renovação estratégica ou criação de novos conceitos ou negócios corporativos. Desta forma, a amostragem final ficou da seguinte forma:

- Metalúrgica: 04 empresas com um total de 10.540 funcionários e 96 empreendedores corporativos identificados.
- Mecânica: 04 empresas com um total de 13.900 funcionários e 68 empreendedores corporativos identificados.
- Material elétrico e de comunicação: 03 empresas com um total de 10.419 funcionários e 136 empreendedores corporativos identificados.

Total geral da população: 11 empresas com um total de 34.859 funcionários e 300 empreendedores corporativos identificados.

Da população apresentada, a amostra final foi de 126 empreendedores corporativos.

Para a coleta de dados, quatro questionários estruturados, com perguntas fechadas que permitiram uma avaliação quantitativa das informações levantadas foram utilizados visando caracterizar o seguinte:

O primeiro é formado por questões de orientação ao departamento de Recursos Humanos (RH) das empresas pesquisadas, visando facilitar a identificação dos empreendedores corporativos (Apêndice B).

O segundo abrange questões voltadas à identificação do perfil geral de cada profissional considerado empreendedor. Foi preenchido pelo próprio respondente (Apêndice C).



**Fernando Cesar Lenzi, Silvio Aparecido dos Santos, Tania Casado, Márcio Shoití Kuniyoshi**

O terceiro visa à identificação das competências individuais para empreendedores corporativos. Este instrumento é proposto a partir de um constructo de abordagens teóricas voltadas aos profissionais de empresas, estudados por Pinchot (1989), Fleury (2000, 2002) e Dutra (2004), entre outros, integradas aos estudos de empreendedores independentes e corporativos levantados por McClelland (1973), Cooley (1990), Spencer e Spencer (1993) e Dornelas (2003), na busca de conformidade e relação entre estes estudos para uma definição de características e competências similares.

O quarto instrumento foi o Diagnóstico de Tipo Psicológico (DTP), desenvolvido e utilizado por Casado (1998). Esse instrumento está na categoria dos testes psicológicos aplicados à administração. Segundo a autora, o instrumento se configura em:

um questionário composto de 150 questões dicotômicas, que visa identificar preferências que refletem diferenças individuais de traços de personalidade – os tipos psicológicos. As 150 questões que compõem o questionário possuem duas alternativas de respostas cada uma.

A análise dos dados foi baseada em técnicas univariada, bivariada e multivariada. A seguir são apresentados os principais resultados da pesquisa.

### **Em relação às Competências Empreendedoras e Tipos Psicológicos**

A tabela 1 apresenta a distribuição dos 16 tipos psicológicos apurados nos empreendedores corporativos pesquisados. Todos os tipos psicológicos foram identificados nos respondentes da pesquisa, porém a maior incidência foi para o ISTJ, com 15 indivíduos (11,90% da amostra). Em seguida, foram os tipos ESTJ com 14 indivíduos (11,11%), ENTP com 12 indivíduos (9,52%), e ENTJ e ESTJ, ambos com 11 indivíduos (8,73%). Esses cinco tipos representam 50% de toda a amostra pesquisada, apontando que há predominância de um conjunto envolvendo uma gama de tipos psicológicos mais do que um protótipo específico. Se forem envolvidos os tipos presentes em até 10 indivíduos, pode-se notar o envolvimento de até 7 dos 16 tipos psicológicos de Jung.

Empreendedores corporativos: um estudo sobre a associação entre tipos psicológicos e competências empreendedoras em empresas de grande porte de Santa Catarina – Brasil.

Fernando Cesar Lenzi, Silvio Aparecido dos Santos, Tania Casado, Márcio Shoit Kuniyoshi

TIPO PSICOLÓGICO	NÚMERO DE EMPREENDEDORES	%
ISTJ	15	11,90
ESTJ	14	11,11
ENTP	12	9,52
ENTJ	11	8,73
ESFJ	11	8,73
INTJ	10	7,94
INTP	10	7,94
ISFJ	8	6,35
ENFP	6	4,76
ESTP	6	4,76
ISTP	6	4,76
ESFP	4	3,17
INFP	4	3,17
ENFJ	3	2,38
INFJ	3	2,38
ISFP	3	2,38
<b>Total</b>	<b>126</b>	<b>100,00</b>

**Tabela 1 - Distribuição da amostra nos 16 tipos psicológicos**

Fonte: Dados da pesquisa

A tabela 2, a seguir, mostra algumas constatações quando a análise é feita individualmente em cada uma das dimensões de personalidade em associação às competências empreendedoras.

Competência	Dimensão E / I	Qui²	Dimensão S / N	Qui²	Dimensão T / F	Qui²	Dimensão J / P	Qui²
<b>01 - BOI</b>	I = 26		S = 28		T = 44		J = 34	
<b>Total</b>	E = 35 61	P = 0,2492	N = 33 61	P = 0,5221	F = 17 61	P = 0,0005	P = 27 61	P = 0,3701
<b>02 - CRC</b>	I = 26		S = 32		T = 50		J = 44	
<b>Total</b>	E = 42 68	P = 0,0523	N = 36 68	P = 0,6276	F = 18 68	P = 0,0001	P = 24 68	P = 0,0153
<b>03 - EQE</b>	I = 29		S = 33		T = 43		J = 39	
<b>Total</b>	E = 37 66	P = 0,3248	N = 33 66	P = 1	F = 23 66	P = 0,0138	P = 27 66	P = 0,1396
<b>04 - PER</b>	I = 40		S = 44		T = 57		J = 52	
<b>Total</b>	E = 46 86	P = 0,5176	N = 42 86	P = 0,8292	F = 29 86	P = 0,0025	P = 34 86	P = 0,0523
<b>05 - COM</b>	I = 46		S = 55		T = 66		J = 63	
<b>Total</b>	E = 56 102	P = 0,3221	N = 47 102	P = 0,4283	F = 36 102	P = 0,003	P = 39 102	P = 0,0175
<b>06 - BDI</b>	I = 45		S = 54		T = 65		J = 62	
<b>Total</b>	E = 52 97	P = 0,4772	N = 43 97	P = 0,264	F = 32 97	P = 0,0008	P = 35 97	P = 0,0061
<b>07 - EDM</b>	I = 19		S = 19		T = 34		J = 28	
<b>Total</b>	E = 27 46	P = 0,2382	N = 27 46	P = 0,2382	F = 12 46	P = 0,0012	P = 18 46	P = 0,1404
<b>08 - PMS</b>	I = 26		S = 27		T = 38		J = 36	
<b>Total</b>	E = 30 56	P = 0,593	N = 29 56	P = 0,7893	F = 18 56	P = 0,0075	P = 20 56	P = 0,0325
<b>09 - PRC</b>	I = 31		S = 39		T = 52		J = 47	
<b>Total</b>	E = 46 77	P = 0,0874	N = 38 77	P = 0,9093	F = 25 77	P = 0,0021	P = 30 77	P = 0,0527
<b>10 - IAC</b>	I = 22		S = 27		T = 42		J = 34	
<b>Total</b>	E = 36 58	P = 0,066	N = 31 58	P = 0,5994	F = 16 58	P = 0,0006	P = 24 58	P = 0,1892

**Tabela 2 - Comparação entre as competências e tipos psicológicos (na Classe 2: de 12 a 15 pontos).**

Fonte: Dados da pesquisa

**Fernando Cesar Lenzi, Silvio Aparecido dos Santos, Tania Casado, Márcio Shoit Kuniyoshi**

É possível verificar que na dimensão pensamento (T) e sentimento (F) todas as competências apresentam forte grau de significância na associação direta entre elas. Ou seja, a dimensão pensamento (T) se revela como a de maior presença entre os entrevistados, levando a afirmação de que os empreendedores corporativos apresentam predominantemente esta dimensão em sua composição de tipo psicológico. Essa predominância revela que as ações desenvolvidas pelos empreendedores corporativos podem ter forte grau de associação em razão da presença de características da dimensão pensamento (T) independentemente das suas competências. Quando analisada a dimensão julgamento (J) e percepção (P), pode-se observar, também, um forte grau de significância para uma das duas dimensões em todas as competências. A dimensão julgamento (J) se revela como a de maior presença nos empreendedores corporativos pesquisados, mesmo quando o grau de significância não é tão evidente. Ou seja, nas competências CRC, PER, COM, BDI, PMS e PRC há um alto grau de significância, porém nas competências BOI, EQE, EDM e IAC o grau de significância não é elevado, mas, neste último grupo, há também a predominância da dimensão julgamento (J) em relação à dimensão percepção (P). Na análise da dimensão extroversão (E) e introversão (I) não se observa um grau de significância muito alto na comparação das respectivas competências. Porém, é possível constatar que a dimensão extroversão (E) é encontrada na maioria dos empreendedores corporativos, independentemente da competência analisada. Neste caso, embora predomine a dimensão extroversão (E), pode-se dizer que o empreendedor corporativo, na geração de seus resultados, pode ter características das duas dimensões. E, na verificação da dimensão sensação (S) e intuição (N) pode-se observar um maior equilíbrio na distribuição de predominâncias entre ambas. Esse equilíbrio sugere que o empreendedor corporativo pode atuar em seu ambiente de trabalho com características tanto da dimensão sensação (S), quanto da dimensão intuição (N). Estas análises individuais permitem, ainda, compor uma combinação de dimensões a partir das predominantes. Dessa forma, têm-se ESTJ ou ENTJ como os tipos mais predominantes de composição. Porém, os tipos ISTJ e INTJ também poderiam ser considerados, visto que o grau de significância na associação da dimensão extroversão (E) e introversão (I) não foram consideráveis. Comparando-se o resultado da tabela 1 (Distribuição da amostra nos 16 tipos psicológicos) com esta análise de combinação das dimensões individuais, observa-se uma forte associação dos resultados, na qual os tipos ISTJ, ESTJ e ENTJ foram classificados entre os 5 tipos psicológicos mais presentes, em 50% dos empreendedores corporativos pesquisados. Além

**Fernando Cesar Lenzi, Silvio Aparecido dos Santos, Tania Casado, Márcio Shoit Kuniyoshi**

disso, na mesma tabela, pode-se observar que os 4 tipos aqui compostos (ESTJ, ENTJ, ISTJ e INTJ) representam 39,68% dos empreendedores corporativos identificados na pesquisa. Na mesma linha de análise, os 5 tipos psicológicos menos predominantes na tabela 1 foram ESFP, INFP, ENFJ, INFJ e ISFP. Esses tipos psicológicos, comparados aos tipos considerados de menor presença na análise do conjunto individual de cada dimensão na respectiva competência da tabela 2 (Comparação entre as competências e os tipos psicológicos na Classe 2: de 12 a 15 pontos), permite afirmar que os tipos psicológicos menos comuns entre os empreendedores corporativos são ESFP, INFP e ISFP. Essa comparação possibilita, ainda, analisar que a tendência de menor pontuação para a dimensão I, F e P se confirma, além da tendência de equilíbrio entre a dimensão S e N. Reportando esta análise dos tipos psicológicos mais predominantes e menos predominantes aos aspectos que definem cada um deles, é possível afirmar que há uma forte associação entre esses resultados e a teoria sobre o tema.

A tabela 3 abaixo apresenta os dados da associação de cada uma das dimensões dos tipos psicológicos com as competências empreendedoras de menor presença entre os empreendedores corporativos pesquisados (classe 1).

Competência	Dimensão I/E	Qui <sup>2</sup>	Dimensão S/N	Qui <sup>2</sup>	Dimensão T/F	Qui <sup>2</sup>	Dimensão J/P	Qui <sup>2</sup>
<b>01 - BOI</b>	I = 33 E = 32	P = 0,9013	S = 39 N = 26	P = 0,1069	T = 40 F = 25	P = 0,0628	J = 41 P = 24	P = 0,035
<b>Total</b>	65		65		65		65	
<b>02 - CRC</b>	I = 33 E = 25	P = 0,2935	S = 35 N = 23	P = 0,1151	T = 34 F = 24	P = 0,1892	J = 31 P = 27	P = 0,5994
<b>Total</b>	58		58		58		58	
<b>03 - EQE</b>	I = 30 E = 30	P = 1	S = 34 N = 26	P = 0,3017	T = 41 F = 19	P = 0,0045	J = 36 P = 24	P = 0,1213
<b>Total</b>	60		60		60		60	
<b>04 - PER</b>	I = 19 E = 21	P = 0,7518	S = 23 N = 17	P = 0,3428	T = 27 F = 13	P = 0,0269	J = 23 P = 17	P = 0,3428
<b>Total</b>	40		40		40		40	
<b>05 - COM</b>	I = 13 E = 11	P = 0,6831	S = 12 N = 12	P = 1	T = 18 F = 6	P = 0,0143	J = 12 P = 12	P = 1
<b>Total</b>	24		24		24		24	
<b>06 - BDI</b>	I = 14 E = 15	P = 0,8527	S = 13 N = 16	P = 0,5775	T = 19 F = 10	P = 0,0947	J = 13 P = 16	P = 0,5775
<b>Total</b>	29		29		29		29	
<b>07 - EDM</b>	I = 40 E = 40	P = 1	S = 48 N = 32	P = 0,0736	T = 50 F = 30	P = 0,0253	J = 47 P = 33	P = 0,1175
<b>Total</b>	80		80		80		80	
<b>08 - PMS</b>	I = 33 E = 37	P = 0,6326	S = 40 N = 30	P = 0,232	T = 46 F = 24	P = 0,0086	J = 39 P = 31	P = 0,339
<b>Total</b>	70		70		70		70	
<b>09 - PRC</b>	I = 28 E = 21	P = 0,3173	S = 28 N = 21	P = 0,3173	T = 32 F = 17	P = 0,0321	J = 28 P = 21	P = 0,3173
<b>Total</b>	49		49		49		49	
<b>10 - IAC</b>	I = 37 E = 31	P = 0,4669	S = 40 N = 28	P = 0,1456	T = 42 F = 26	P = 0,0523	J = 41 P = 27	P = 0,0896
<b>Total</b>	68		68		68		68	

**Tabela 3 - Comparação entre as competências e os tipos psicológicos (na Classe 1: menos de 12 pontos).**

Fonte: Dados da pesquisa

**Fernando Cesar Lenzi, Silvio Aparecido dos Santos, Tania Casado, Márcio Shoití Kuniyoshi**

Na análise desses dados, constata-se que não há significativa diferença dos empreendedores corporativos que demonstram a presença das competências empreendedoras (classe 2). Portanto, essa comparação permite afirmar que, independentemente da presença das competências empreendedoras, os tipos psicológicos dos empreendedores corporativos seguem a mesma tendência dos empreendedores já mencionados na análise da tabela 3 (Comparação entre as competências e os tipos psicológicos na Classe 1: menos de 12 pontos), por se tratar de indivíduos que são reconhecidos nas empresas por ações de inovação, renovação estratégica, criação e geração de novos produtos e negócios e que se utilizam das suas competências para a geração dos resultados esperados.

Essa análise possibilita afirmar, ainda, que independentemente da presença de cada uma das competências, estas podem ter associação direta com os respectivos tipos psicológicos.

Diante das análises deste tópico, confirma-se a associação do conjunto de competências empreendedoras aos tipos psicológicos. Mesmo que não haja um elevado grau de significância, o qual permita identificar apenas um tipo psicológico que tenha maior associação às competências, observa-se uma forte tendência de haver um conjunto de tipos diretamente relacionados à presença de cada uma das competências empreendedoras expostas nesta pesquisa. Sendo assim, as conclusões e considerações finais permitem destacar alguns dos fatores no enfoque dos objetivos propostos.

#### **4. Conclusões**

Os resultados da pesquisa permitiram confirmar a existência de associação entre as dimensões que formam os tipos psicológicos e as competências empreendedoras. Ao analisar estas duas dimensões buscando estabelecer uma associação entre as variáveis componentes da dimensão Competência e as variáveis componentes da dimensão Tipos Psicológicos, pode-se verificar que as competências *Busca De Informação* (BDI), *Comprometimento* (COM), *Persistência* (PER) e *Persuasão E Rede De Contatos* (PRC); e dos tipos psicológicos ISTJ, ESTJ, ENTP, ENTJ, ESFJ foram os mais presentes nos empreendedores corporativos pesquisados.

A pesquisa evidenciou ainda que o tipo psicológico ISTJ tem a maior associação com as competências empreendedoras analisadas, sendo que a competência EQE está presente em

**Fernando Cesar Lenzi, Silvio Aparecido dos Santos, Tania Casado, Márcio Shoití Kuniyoshi**

12,12% dos empreendedores corporativos; a PER está presente em 11,63% dos empreendedores corporativos; a COM, está presente em 12,75%; e a BDI está presente em 14,43%. Por sua vez, o tipo psicológico INTJ está predominantemente associado às competências EDM em 15,22% dos empreendedores corporativos; e o PMS em 14,29%. O tipo psicológico ENTP está associado com maior predominância às competências empreendedoras BOI, presente em 14,75% dos empreendedores corporativos; e PRC em 12,99%. O tipo psicológico ESTJ aparece com maior frequência associado às competências empreendedoras CRC, presente em 16,18% dos empreendedores; e na IAC, em 13,79%.

Portanto, foi possível afirmar que, mesmo havendo um tipo psicológico com associação mais direta às competências empreendedoras há, também, um conjunto de tipos que pressupõe maior - e outro menor - associação às competências empreendedoras analisadas. Dessa forma, pode-se concluir que o gerenciamento das ações voltadas para a inovação, renovação estratégica, criação e geração de novos produtos e negócios, na empresa, pode ter como referência o conjunto de tipos psicológicos e competências empreendedoras presentes nos pesquisados.

A pesquisa permitiu confirmar a hipótese que mencionava a existência de um tipo psicológico predominante associado a cada uma das competências empreendedoras. Os cinco tipos predominantes (ISTJ, ESTJ, ENTP, ENTJ e ESFJ) revelaram maior presença em cada uma das competências analisadas.

A observação destes cinco tipos psicológicos predominantes evidencia que a descrição da forma de agir de cada um deles são elementos facilitadores do exercício das ações de empreendedorismo corporativo. Por exemplo, a Intuição, o Pensamento, o Sentimento e o Julgamento são caracteres importantes para qualquer indivíduo que atue no contexto das corporações consolidadas. Intuir e descobrir uma oportunidade de gerar um novo produto, serviço ou novo negócio requer um trabalho de análise meticuloso, com foco externo e interno da empresa. Fundamentar esta oportunidade com dados factuais e comunica-la para os stakeholders internos e externos requer persistência, visão sistêmica e capacidade de negociação.

Deve-se destacar também a necessidade de resiliência para enfrentar as resistências organizacionais típicas de aceitação e rejeição de projetos inovadores. É evidente que os diferentes empreendedores corporativos têm seus respectivos estilos, ou seja, a predominância de um ou outro tipo psicológico dentre os cinco considerados mais presentes na amostra

**Fernando Cesar Lenzi, Silvio Aparecido dos Santos, Tania Casado, Márcio Shoití Kuniyoshi**

pesquisada, ou seja, são pessoas diferentes e que sabem combinar o seu jeito de ser com o uso das competências empreendedoras na execução de suas atividades de empreender corporativamente.

A partir das análises e considerações feitas ao longo da pesquisa, sugere-se: Replicar esta pesquisa na totalidade das empresas dos setores mencionados no estudo, envolvendo todos os profissionais identificados como empreendedores corporativos. Dessa forma, as conclusões desta pesquisa poderão se confirmar, ou não, permitindo inferências mais específicas.

Realizar a pesquisa em outros setores que envolvam ações de inovação, renovação estratégica, criação e geração de novos produtos e negócios. A pulverização da pesquisa por outros setores permitirá uma análise comparativa entre empreendedores corporativos de diversos segmentos, reforçando o estudo dessa temática.

A partir dessas sugestões, será possível fazer uma análise aprofundada das relações entre: competências, traços de personalidade (tipos psicológicos) e empreendedorismo corporativo, contribuindo de forma significativa para o avanço científico do tema.

## **Referências**

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

CASADO, Tania. **Tipos psicológicos: uma proposta de instrumento para diagnóstico do potencial humano nas organizações.** 1998. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, FEA/USP, São Paulo, 1998.

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

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

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios.** São Paulo: Pioneira, 1986.



Empreendedores corporativos: um estudo sobre a associação entre tipos psicológicos e competências empreendedoras em empresas de grande porte de Santa Catarina – Brasil.

**Fernando Cesar Lenzi, Silvio Aparecido dos Santos, Tania Casado, Márcio Shoiti Kuniyoshi**

DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

\_\_\_\_\_. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

FARREL, Larry C. **Entrepreneurship**: Fundamentos das Organizações Empreendedoras. São Paulo: Atlas, 1993.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **RAC**, Edição Especial, 2001, 183-196.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda. (org) **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. (coord) **Cultura e Poder nas Organizações**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FRANÇA, A. B.; FUZA, J. S.; HASHIMOTO, M. Orientação Empreendedora como Indicador do Grau de Empreendedorismo Corporativo: fatores que caracterizam os intraempreendedores e influenciam sua percepção. Anais do Enanpad, Rio de Janeiro, 2012.

JUNG, C. G. **Sincronicidade**: um princípio de conexões acausais. Petrópolis: Vozes, 1984.

\_\_\_\_\_. **O Desenvolvimento da Personalidade Humana**. Petrópolis: Vozes, 1986.

\_\_\_\_\_. **Tipos Psicológicos**. Petrópolis: Vozes, 1991.

LANA, B. M. H., TEIXEIRA, L. A. A., e SILVA, J. T. M. Intraempreendedorismo: Uma Análise Das Percepções Do Gestor Sobre o Perfil De Seus Funcionários. Anais de Enanpad, Rio de Janeiro, 2011.

LIMA, J. B. de; SILVA, K. L. e CONDE, D. R. Intraempreendedorismo e Famílias Empreendedoras. Anais do ENEO, Florianópolis, 2010.

MCCLELLAND, D. C. **The Achievement Society**, Princeton, NJ: D. Van Nostrand Co., 1961.

\_\_\_\_\_. Achievement Motivation Can Be Developed, **Harvard Business Review**, nov./dez., 1965.



Fernando Cesar Lenzi, Silvio Aparecido dos Santos, Tania Casado, Márcio Shoití Kuniyoshi

\_\_\_\_\_. **Entrepreneurship and achievement motivation:** approaches to the science of sócio-economic development. In: LEYGEL, P (org.). Paris: UNESCO, 1971.

\_\_\_\_\_. **A sociedade competitiva:** realização e progresso social. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

MCCLELLAND, D. C. & BURHAM, H. David. **O poder é o grande motivador.** Coleção Harvard de Administração: Nova Cultura, 1987.

MCCLELLAND, D. C. & WINTER, David G. **Como se motiva el éxito economico.** México: UTEHA, 1970.

MINER, John B. **Os quatro caminhos para o sucesso empresarial:** como acertar o alvo no mundo dos negócios. São Paulo: Futura, 1998.

MYERS, I. B. **Introdução à teoria dos tipos psicológicos.** São Paulo: Coaching Consultoria Estratégica, 1995.

MYERS, I. Briggs e MYERS, P. B. **Ser humano é ser diferente.** Valorizando as pessoas por seus dons especiais. São Paulo: Gente, 1997.

ORSI, Ademar; BOSE, Mônica. Gestão por competência: modelo e abrangência. **Revista de Psicologia**, Fortaleza, Universidade Federal do Ceará, v. 21; n.1/2; jan./dez, 2003.

PIERRY, Felipe. **Seleção por Competências:** o processo de identificação de competências individuais para recrutamento, seleção e desenvolvimento de pessoal. 1ª ed. São Paulo: Vetor, 2006.

PINCHOT III, Gifford. **Intrapreneuring:** porque você não precisa deixar a empresa para tornar-se empreendedor. São Paulo: Harbra, 1989.

PINCHOT, G.; PELLMAN, R. **Intraempreendedorismo na Prática:** um guia de inovação nos negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SCHUMPETER, J. **Capitalism, Socialism and Democracy.** New York: Harper & Borthers, 1942.

\_\_\_\_\_. **The Theory of Economic Development:** An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle. Cambridge Mass: Harvard University Press, 1934. Second Printing 1936; third printing 1949.

\_\_\_\_\_. **History of economic analysis.** New York: Oxford Univessity Press, 1954.

\_\_\_\_\_. **The Theory of Economic Development.** Oxford: Universit Press, 1978.

\_\_\_\_\_. **Teoria do Desenvolvimento Econômico:** uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

Empreendedores corporativos: um estudo sobre a associação entre tipos psicológicos e competências empreendedoras em empresas de grande porte de Santa Catarina – Brasil.

**Fernando Cesar Lenzi, Silvio Aparecido dos Santos, Tania Casado, Márcio Shoiti Kuniyoshi**

SEIFFERT, P. Q. **Empreendendo Novos Negócios em Corporações**. São Paulo: Atlas, 2005.

SEIFFERT, P. Q; SANTOS, S. A. Desenvolvimento de novos negócios em corporações: um modelo aplicado. **Revista de Práticas Administrativas**, v.1, n.1, p. 20-34, 2004.

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

\_\_\_\_\_. Some social dimension of entrepreneurship. In: CONGRESSO ENTREPRENEURSHIP RESEARCH, Waco, IX, 24-25 de Mar.1980. Documento Resumo, 28 p. ED 236.351.

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

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo Competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

---