

AVALIAÇÃO DOS TIPOS PSICOLÓGICOS DE JUNG NA GESTÃO DE PESSOAS

RESUMO

Gerir pessoas é um fator decisivo para o sucesso das organizações. A seleção e a contratação de pessoas certas para as funções de cada cargo são determinantes para a eficiência e eficácia nos processos empresariais. A criatividade e a inovação também dependem do potencial humano da organização. Surge então um grande desafio na Gestão de Pessoas: Como reconhecer as preferências e as características pessoais e profissionais de cada indivíduo. Desde a antiguidade, povos e civilizações buscavam decodificar a personalidade humana, no entanto, ainda não há uma teoria completa para explicar a personalidade em sua totalidade. Embora não seja uma teoria completa, os Tipos Junguianos, aliados ao inventário do MBTI conquistaram ao longo do tempo muitos adeptos e proporcionaram contribuições valiosas para a compreensão das pessoas em suas preferências e atitudes. Muitas organizações de diversos países vêm utilizando o MBTI para selecionar, contratar e realocar pessoas no trabalho, de modo a maximizar a sua eficiência e as aptidões naturais de cada indivíduo. A compreensão das diferenças nos tipos de personalidade não deve separar as pessoas, mas agregar na complementaridade. O trabalho apresentado, com base em uma abordagem psicológica e gerencial, busca compreender a personalidade humana, com um enfoque na teoria dos Tipos Psicológicos de Carl Gustav Jung e no método de avaliação dos tipos de Myers-Briggs Type Indicator (MBTI). A metodologia empregada foi uma pesquisa empírica descritiva com questionários estruturados aplicados a 21 casos. Os resultados do estudo comprovam que o MBTI é capaz de prever com grande fidedignidade as preferências pessoais e profissionais para as funções das quais propõe identificar e, que exercem relevância e importância na gestão de pessoas por permitir uma compreensão da tipologia humana a partir de uma metodologia com respaldo na teoria do renomado psicanalista Carl Gustav Jung.

PALAVRAS-CHAVES: Personalidade; Tipos Psicológicos; MBTI; Gestão de Pessoas.

EVALUATION OF JUNG PSYCHOLOGICAL TYPES IN PEOPLE MANAGEMENT

ABSTRACT

To manage people is a decisive factor for success in organizations. Selecting and hiring the right people for the right position is what determines the efficiency and effectiveness of the business processes. The creativity and innovation also depend on the human potential of the organization. Then, comes a great challenge in People Management: How to recognize the preferences and personal and professional characteristics of every individual. For ages, people and civilizations have tried to decode the human personality; however, there is not yet a complete theory to explain the personality in its wholeness. Despite not being a complete theory, the Jung Types, associated to the MBTI stock, have conquered with time, many adepts and provided precious contributions for the understanding of people and their preferences and attitudes. Many organizations around the world have been using the MBTI to select, hire and reallocate people at work, as a way to maximize their efficiency and the natural abilities of each individual. The understanding of differences according to the personality types should not separate people, but to aggregate in their complementarity. The work here presented is based in a psychological and management approach, and aims to understand the human personality, focusing the theory of Psychological Types of Carl Gustav Jung and the Myers-Briggs Type Indicator (MTBI) as evaluation method. The methodology employed was a descriptive empirical research with structured questionnaires applied to 21 cases. The study results confirm that the MTBI is able to predict with great accuracy the personal and professional preferences for the responsibilities it tries to identify, and, that are relevant and important for people management because it allows an understanding of humane typology based in a methodology supported in the theory of the renowned psychologist Carl Gustav Jung.

KEYWORDS: Personality; Psychological Types, MBTI; People Management.

*Revista Brasileira de
Administração Científica,
Aquidabã, v.5, n.3, Jul, Ago, Set,
Out, Nov, Dez 2014.*

ISSN 2179-684X

SECTION: *Articles*
TOPIC: *Recursos Humanos*



DOI: 10.6008/SPC2179-684X.2014.002.0003

Derli Luís Angnes

Universidade de Santa Cruz do Sul, Brasil
<http://lattes.cnpq.br/8252660541407330>
derli.angnes@gmail.com

Received: 23/02/2014

Approved: 15/11/2014

Reviewed anonymously in the process of blind peer.

Referencing this:

ANGNES, D. L.. Avaliação dos tipos psicológicos de Jung na gestão de pessoas. *Revista Brasileira de Administração Científica*, Aquidabã, v.5, n.3, p.31-49, 2014. DOI: <http://dx.doi.org/10.6008/SPC2179-684X.2014.003.0003>

INTRODUÇÃO

Gerenciar pessoas têm se tornado um desafio na Administração e na Gestão das Organizações. Cada vez mais o grau de inovação e sofisticação dos produtos e serviços ofertados ao mercado pelas empresas vem exigindo das pessoas níveis de desempenho maiores no trabalho. Identificar os talentos e as competências de cada funcionário se tornou crucial para a manutenção e prosperidade nos negócios e para o sucesso das organizações. São as pessoas que sonham, criam, elaboram e concretizam as ideias e proporcionam soluções. Identificar e compreender as preferências e características de cada indivíduo tem se tornado crucial para que as organizações possam implementar seus objetivos estratégicos e concretizar a sua missão e visão. Além do mais, selecionar, contratar e manter as pessoas certas para as funções e os cargos apropriados pode representar sinergia e um diferencial competitivo para qualquer organização em busca de competitividade. Muitas empresas perdem oportunidades de mercado por não utilizarem corretamente as aptidões dos seus colaboradores, impondo muitas vezes funções das quais a sua tipologia psicológica não corresponde adequadamente para as atribuições do seu cargo. Identificar as preferências e características de cada pessoa auxilia na compreensão dos pontos fortes da personalidade de cada indivíduo. Compreendendo a individualidade é possível fomentar a cooperação por meio do equilíbrio das potencialidades de cada pessoa.

Desde a antiguidade, muitos povos já buscavam identificar as preferências das pessoas, com o objetivo de categorizar a personalidade em tipologias. Uma dessas tentativas mais antigas talvez tenha sido o Horóscopo, ainda hoje com adeptos. Foram muitos os que formularam teorias e símbolos para classificar a personalidade humana, entre eles: Profetas, Gregos, Filósofos e Psicólogos. Com o surgimento da Psicologia e da Psicanálise, o comportamento humano passou a ser mais compreensível por meio de inúmeras pesquisas e teorias advindas dessas escolas. A Teoria da Personalidade conta hoje com inúmeras contribuições da Psicologia. Dentre elas, a teoria dos Tipos Psicológicos de Jung (1991) e das ferramentas de avaliação por inventário de *Myers-Briggs Type Indicator* (MBTI) proposta por Myers e Myers (1997).

Neste aspecto, a teoria dos tipos psicológicos de Carl Gustav Jung juntamente com o inventário *Myers-Briggs Type Indicator* (MBTI) podem trazer contribuições na identificação dos tipos de personalidade e de suas preferências pessoais e profissionais. Um importante aliado para formulação, seleção e realocação de pessoas no trabalho, bem como para formação de equipes de trabalho de alto desempenho que exijam características próprias para a sua constituição. Surge então um questionamento: Teria a teoria dos tipos psicológicos de Jung e o inventário MBTI alguma relevância para a compreensão das preferências e características pessoais e profissionais das pessoas na gestão de organizações?

Considerando a importância de se compreender as preferências das pessoas no trabalho, busca-se entender melhor por meio de teorias e instrumentos de avaliação, a personalidade

humana. Tendo este estudo, portanto, como principal objetivo o de apresentar ao leitor uma breve descrição da teoria dos tipos psicológicos de Jung e sua relevância para o trabalho nas organizações, confrontando para isso, resultados de uma avaliação oficial do MBTI com a opinião de um grupo de pessoas avaliadas pela pesquisa. Para isso, utilizou-se como metodologia de estudo, uma pesquisa com aplicação do MBTI confrontada com uma auto avaliação aplicada a 22 profissionais e egressos em um programa de mestrado profissional de administração.

REVISÃO TEÓRICA

Teoria da Personalidade

A personalidade humana no contexto da psicologia é subentendida como sendo a ciência do comportamento e dos processos mentais humanos (DAVIDOFF, 2001). Alguns autores chegam a utilizar o termo temperamento ao invés de personalidade para as diversas teorias existentes da personalidade. No entanto, se utilizará uma abordagem mais conservadora, mesmo sabendo-se que tais abordagens teóricas não são completas para explicar integralmente a subjetividade e a complexidade da personalidade do ser humano. Muitos autores de povos diversos da antiguidade abordaram sobre as diferenças individuais, a exemplo da teoria Grega dos humores de Empédocles e de Hipócrates, onde se destacava que a saúde do ser humano depende do equilíbrio entre os elementos que o compõe (PASQUALI, 2003). Desde então, teve-se muitas publicações acerca do tema na psicologia. A partir do Século XXI, a psicologia da personalidade reúne-se com a neurociência e a biologia no intuito de formular novas teorias.

Mas ao certo, como conceituar a personalidade? Para Davidoff (2001, p.767) a personalidade é uma “identidade distinta formada de padrões relativamente consistentes e duradouros de percepção, pensamento, sentimento e comportamento”. Já a psicologia da personalidade pode ser definida como sendo um estudo científico das forças psicológicas que tornam as pessoas exclusivamente únicas. Sendo que a teoria moderna sobre a personalidade iniciou expressivamente na década de 30 com os autores (FRIEDMAN & SCHUSTACK, 2004, p. 23).

Ainda para os autores Friedman e Schustack (2004, p.5) as teorias da personalidade são formuladas basicamente por duas abordagens: Dedutiva e indutiva. Na abordagem dedutiva, a teoria da personalidade é formulada com base na profunda introspecção de pensadores da psicologia em que as conclusões sucedem de maneira lógica as premissas ou suposições da teoria. Na abordagem indutiva, as teorias são originadas pela observação meticulosa dos dados coletados em pesquisas. Nessa abordagem parte-se dos dados para a teoria.

Outra questão que surge na teoria da personalidade são os fatores que influenciam na personalidade humana. Nesse aspecto, não há até o momento um consenso entre os autores sobre todos os aspectos que moldam a personalidade de uma pessoa. Para Friedman e

Schustack (2004, p.2), a personalidade é formada essencialmente por oito aspectos que se complementam. O primeiro aspecto diz que o indivíduo é influenciado por **aspecto inconsciente**, são forças que não estão na consciência imediata. O segundo aspecto é a influência do **ego**, que oferece um sentimento de identidade. O terceiro é o aspecto **biológico**, influência da natureza genética, física, fisiológica e temperamental. Em quarto lugar, o **condicionamento e o modelamento** pelas experiências e pelo ambiente a sua volta. O quinto é a dimensão **cognitiva**, dada pelo pensamento e interpretação do mundo e seu entorno. Em sexto lugar há os traços, **habilidades e predisposições** específicas de cada ser humano. O sétimo é a dimensão **espiritual** em relação ao existencialismo. E o oitavo é a **interação** contínua entre a pessoa e determinado ambiente. A partir desses oito aspectos básicos da personalidade os autores Friedman e Schustack (2004) em sua obra estabeleceram oito perspectivas/abordagens teóricas sobre a personalidade, com seus respectivos pensadores e autores originais. Quadro 1 trás uma síntese dessas perspectivas. Tais abordagens variam entre os diversos autores da teoria da personalidade, exatamente pela razão de não haver uma única teoria que explique a complexidade da personalidade humana. Embora as perspectivas apresentadas se complementem, não são completas e únicas.

Quadro 1: Aspectos Básicos da Personalidade.

Perspectiva	Principal característica
Psicanalítica	Observação das influências inconscientes; importância dos impulsos.
Neo-analítica/ego	Ênfase no self em sua luta para lidar com emoções e impulsos no mundo interior e as exigências de outras pessoas no mundo exterior.
Biológica	Enfoque nas tendências e nos limites impostos pela herança biológica; pode ser facilmente associada com a maioria das outras abordagens.
Behaviorista	Pode compelir uma análise mais científica das experiências de aprendizagem que modelam a personalidade.
Cognitiva	Captura a natureza ativa do pensamento humano; emprega o conhecimento moderno da psicologia cognitiva.
Traço	Técnicas eficientes de avaliação do indivíduo.
Humanística	Valoriza a natureza espiritual da pessoa; enfatiza a luta pela auto-realização e pela dignidade.
Interacionista	Reconhece que temos diferentes personalidades em diferentes circunstâncias.

Fonte: Friedman e Schustack (2004, p.8).

Neste estudo será abordado apenas a perspectiva denominada como Neo-analítica que tem como protagonista o teórico e psicanalista Carl Gustav Jung e que será detalhada neste trabalho. A partir das diversas perspectivas apresentadas, percebe-se a complexidade em teorizar a personalidade humana, por esse motivo, muitos teóricos da personalidade evitam utilizar o termo teoria da personalidade e preferem empregar o termo temperamento da personalidade para designar muitas dessas abordagens. O temperamento vem do Latim 'temperare' que significa 'equilíbrio' e pode ser compreendido como sendo diferenças individuais estáveis em relação às suas reações emocionais (PASQUALI, 2003).

Outra questão que surge quando abordamos a teoria da personalidade é a variedade de medidas da personalidade. Há razões teóricas e metodológicas que justificam a existência de diferentes tipos de testes de personalidade. O que deve ser considerado são os diversos aspectos que se pretende avaliar em questão e que cominarão em testes específicos para cada situação.

Os autores Friedman e Schustack (2004) abordaram os diversos tipos de testes para medida da personalidade, apresentados no Quadro 2.

Quadro 2: Tipos de Medida da Personalidade.

Tipo de teste	Exemplos
Auto-relato (self-report)	Minnesota Multiphasic Personality Inventory (MMPI); Teste de Comunicação Afetiva (ACT); Milton Clinical Multiaxial Inventory; NEO-PI; Personality Research Form (PRF); Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) .
Q-Sort (Classificação Q)	Autoconceito; auto-estima, família; terapêutica; generatividade.
Classificações e apreciações alheias	Classificações de parentes, professores, amigos, cônjuge; apreciações de psicólogos.
Medidas biológicas	Tempo de reação; condutância da pele; eletroencefalograma (EEG); tomografia de emissão de pósitrons (PET), ressonância magnética (MRI), MRI funcional (fMRI); exame post-mortem; nível de hormônio e de neurotransmissores; análise cromossômica e de genes.
Observações comportamentais	Amostragem de experiências; apreciações por meio de codificadores de videoteipe.
Entrevistas	Entrevista estruturada do Tipo A; entrevista sexual Kinsey; entrevista de admissão clínica (psiquiátrica).
Comportamento expressivo	Velocidade da fala; modo de olhar; postura; gestos; modo de andar; distanciamento social.
Análise de documentos	Psicobiografia; diário de sonhos.
Projetivo	Desenhe uma pessoa; teste de mancha de tinta de Rorschach; teste de percepção temática (Thematic Apperception Test, TAT).
Demográfico e de estilo de vida	Faixa etária; grupo cultural; tendência sexual; afiliação política.

Fonte: Friedman e Schustack (2004, p.38).

Para este estudo será dado um enfoque maior aos testes de auto relato, que podem ser realizados com entrevistas ou questionários e possui como vantagem principal a padronização, fácil administração, confiabilidade e captura bem os pontos de vista sobre o *self*. Apresenta como desvantagem a limitação em termos de riqueza de informação. Pode ser falsificado e depende do autoconhecimento do respondente (FRIEDMAN & SCHUSTACK, 2004, p.57). O presente estudo também terá um enfoque na psicologia da perspectiva Neo-analítica do psicanalista Carl Gustav Jung e no instrumento de avaliação de Auto relato de inventário de *Myers Briggs Type Indicator* (MBTI). Essa opção se deve pelo fato da complementaridade entre a teoria e o instrumento de avaliação e sua aceitação e aplicação por inúmeras organizações de diversos países na seleção de candidatos e na formação de equipes de trabalho.

A personalidade humana ainda é um campo em estudo e aprofundamento, as várias teorias sobre personalidade mais se aproximam a teorias do temperamento e mesmo juntas, ainda não respondem por completo a complexidade e subjetividade da personalidade humana. O próximo capítulo fará uma contextualização breve sobre a perspectiva Neo-analítica, com ênfase aos tipos psicológicos de Jung.

Tipos Psicológicos de Jung

O médico e psicanalista, Carl Gustav Jung, nasceu na Suíça em 26 de Julho de 1875. Seu pai era Pastor da Igreja Luterana. Jung estudou medicina e posteriormente psiquiatria. Em 1906

Jung começou a se corresponder com Freud e posteriormente a visitá-lo, Freud chegou a afirmar que Jung seria o seu sucessor. Porém, em 1914, Jung rompe por completo com Freud por divergências pessoais e intelectuais. Jung parte para criar sua própria teoria e método de psicoterapia conhecida como psicologia analítica. Em sua prática como terapeuta, conviveu com pacientes com graves problemas psicológicos, o que lhe permitiu conhecer melhor as diferentes personalidades. Em 1920 ele publica o livro: Tipos Psicológicos, resultado de quase 20 anos de trabalho na psicologia prática no tratamento de doenças nervosas e no convívio e relacionamento com pessoas de todas as camadas sociais lhe permitiram abordar a sua teoria sobre os tipos psicológicos. Morreu em 1961, em Zurique, aos 85 anos de idade (HALL; LINDZEY; CAMPBELL, 2000, p. 84-85).

Escreveu Jung (1991, p. 39) na introdução do seu livro: “Em minha prática médica junto aos pacientes nervosos constatei, de longa data, que, a par das muitas diferenças individuais na psicologia humana, há também diferenças de tipos”. Para Jung, as pessoas em suas atitudes comportamentais frente ao interesse de atenção pelo objeto podem apresentar uma atitude de introversão ou extroversão, vejamos como Jung (1991, p.316) define essas duas atitudes básicas:

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 contrário, 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.

O que Jung propôs foi que a disposição (atitude) da energia psíquica humana pode fluir em dois sentidos: Extroversão e introversão. A disposição para extroversão é de dentro para fora da psique. As atitudes são orientadas por fatores objetivos e externos. Pessoas com maior disposição extrovertida apresentam interesse maior para fontes externas e operam com conceitos objetivos e com objetos e pessoas socialmente valorizados. Essas pessoas buscam experimentar para posteriormente compreender. A disposição para introversão é de fora para dentro da psique. As atitudes são orientadas por fatores subjetivos e internos. Pessoas com maior disposição introvertida apresentam interesse maior para o seu interior, ideias, conceitos e objetos por eles valorizados. Essas pessoas buscam compreender para depois experimentar. Também apresentam maior facilidade com a escrita.

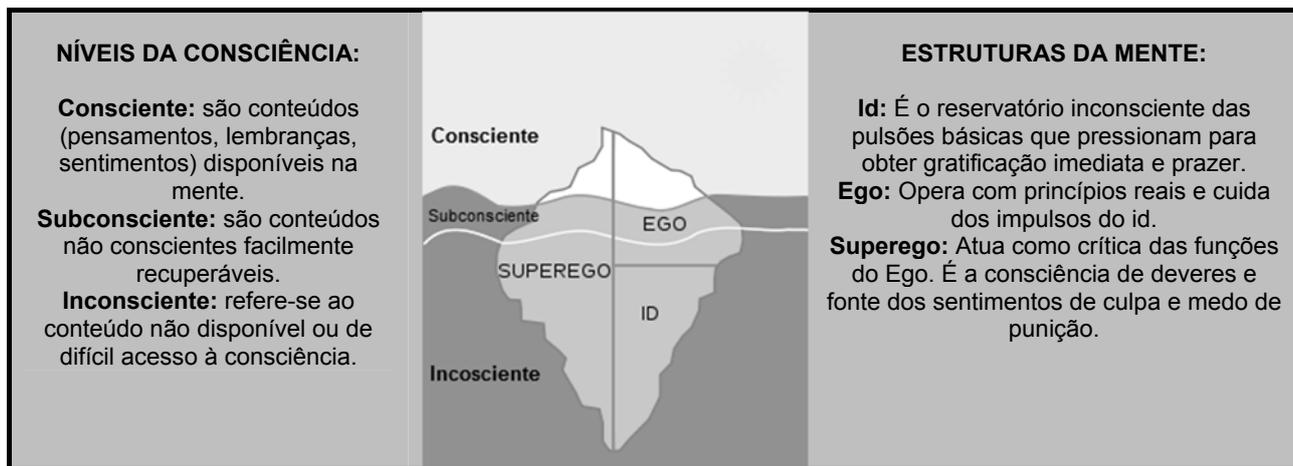


Gráfico 1: Níveis de Consciência e a Estrutura da Mente. **Fonte:** Adaptado de Davidoff (2001, p.507).

Cabe aqui um adendo necessário para a compreensão dos Tipos Psicológicos de Jung. Segue a baixo uma breve recapitulação do Modelo da Mente, apresentado ilustrativamente no Gráfico 1. O modelo inicialmente foi apresentado e formulado pelo fundador da psicanálise Sigmund Freud. Para Freud a mente humana enfrenta continuamente três conjuntos de demandas conflitivas: Id, Ego e Superego; distribuídos entre três níveis de consciência: Consciente, Subconsciente ou Pré-consciente e Inconsciente (DAVIDOFF, 2001, p.507).

A compreensão dos conceitos apresentados no Quadro 1, faz-se necessária para um melhor entendimento da teoria de Jung. A extroversão e introversão estão presentes em todas as pessoas de duas formas opostas e complementares: como uma disposição principal, diferenciada, de nível consciente e como uma disposição inferior, indiferenciada, de nível inconsciente (RAMOS, 2005, p.138). O Gráfico 2 busca ilustrar a complementaridade entre as atitudes.

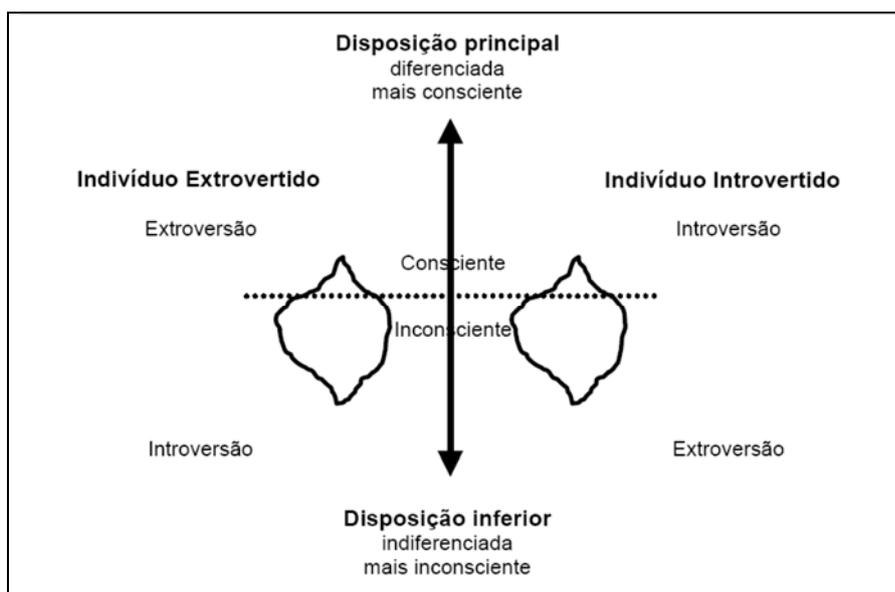


Gráfico 2: Complementaridade na Atitude. **Fonte:** Ramos (2005, p.139).

Pode-se exemplificar imaginando-se uma pessoa normalmente extrovertida, na qual sua consciência é extrovertida, porém, seu inconsciente é introverso. O que Ramos (2005, p.139) ilustra didaticamente, baseando-se na teoria dos tipos de Jung, é que um indivíduo apresenta em

seu plano consciente uma atitude (extroversão ou introversão) como sua disposição principal, porém, o seu inconsciente terá como disposição inferior e indiferenciada o oposto e complementar a disposição consciente (introversão ou extroversão). Portanto, se um sujeito apresenta em seu estado consciente uma introversão, seu inconsciente será a extroversão, nesse caso, trata-se de um indivíduo introvertido. Ramos (2005, p.139) ressalta ainda, que: “embora uma disposição predomine sobre a outra, as duas estão presentes no sujeito, o que lhe possibilita adaptar-se às exigências postas por seu mundo interior (a realidade subjetiva, psíquica) e por seu mundo exterior (a realidade objetiva, ambiental e social)”.

Para Jung (1991) a predisposição de um sujeito para introversão ou extroversão é definida nos primeiros anos de vida da criança e assim permaneceria sob condições normais. Uma alteração dessa condição normal na disposição principal poderia levar o indivíduo a uma neurose, cuja cura se daria no restabelecimento da sua atitude natural. Pode-se dizer que existe um consenso entre os psicólogos e a população em geral sobre a polaridade introversão e extroversão na personalidade, esse aspecto é facilmente reconhecido no cotidiano da vida social. No entanto, a personalidade não se resume meramente a essa dicotomia. Jung também concordava com isso e se aprofundou em buscar mais variantes que pudessem, mesmo que em parte, exprimir melhor os tipos psicológicos.

Jung identificou ainda quatro funções básicas: A sensação, pensamento, sentimento e a intuição. Ele mesmo definiu cada uma delas, Jung (1991, p.447):

Sob o conceito de sensação pretendo abranger todas as percepções através dos órgãos sensoriais; o pensamento é a função do conhecimento intelectual e da formação lógica de conclusões; por sentimento entendo a função que avalia as coisas subjetivamente e por intuição entendo a percepção por vias inconscientes ou a percepção de conteúdos inconscientes.

A sensação e a intuição foram classificadas como funções de percepção ou irracionais por Jung. A função de percepção está relacionada como o indivíduo recebe e percebe as informações internas ou externas e independe das atitudes (introversão e extroversão). O pensamento e o sentimento foram classificados como funções de julgamento ou racionais por Jung. A função de julgamento define duas maneiras de avaliar a informação recebida para tomada de decisão.

As quatro funções formam dois pares de funções opostos e complementares. Como exemplo: o pensamento é oposto, porém, complementar ao sentimento. Pensamento e sentimento são funções de julgamento. A Gráfico 3 ilustra e exemplifica melhor o conceito supracitado.

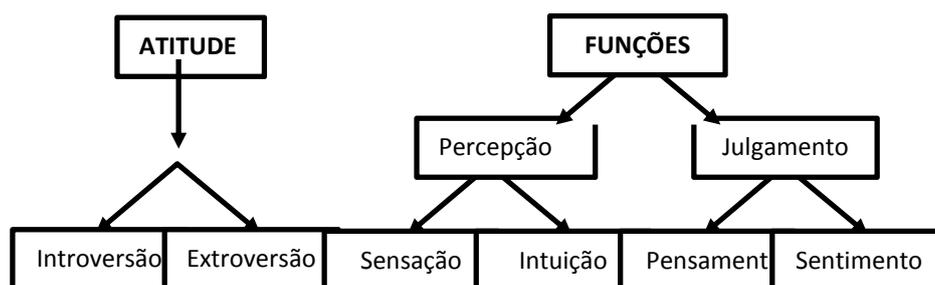


Gráfico 3: Classificação.

Ainda, em relação às quatro funções apresentadas, todas fazem parte do psíquico, contudo, em graus diferentes de potencialidades. Ramos (2005, p. 142) esclarece o grau que cada função ocupa na psique: **1º Função psíquica:** É a *principal ou dominante*, mais desenvolvida, mais diferenciada, utilizada de forma mais consciente. Está associada à disposição principal. **2º Função psíquica:** É *secundária ou auxiliar* da função principal, tendo significativa atuação num plano consciente. Embora também seja utilizada pelo consciente, está associada à disposição inferior. A função secundária é o oposto da função principal. Se a função dominante for irracional (sensação ou intuição), a função auxiliar será racional (pensamento ou sentimento). **3º Função psíquica:** É a *terciária*. Possui um desenvolvimento rudimentar, agindo num plano mais inconsciente. Está associada à disposição inferior. **4º Função psíquica:** É a *inferior*, a menos desenvolvida, permanecendo num plano quase que exclusivamente inconsciente. Está associada à disposição inferior (pouco acessível). A função inferior ou menos desenvolvida, reprimida no inconsciente, é a oposta à função dominante (1º função). Se uma pessoa tem como função dominante o Pensamento, a função inferior será o Sentimento. Todas as quatro funções estão presentes na psique, seja ela em um grau maior ou menor de consciência, conforme ilustra a Gráfico 4:

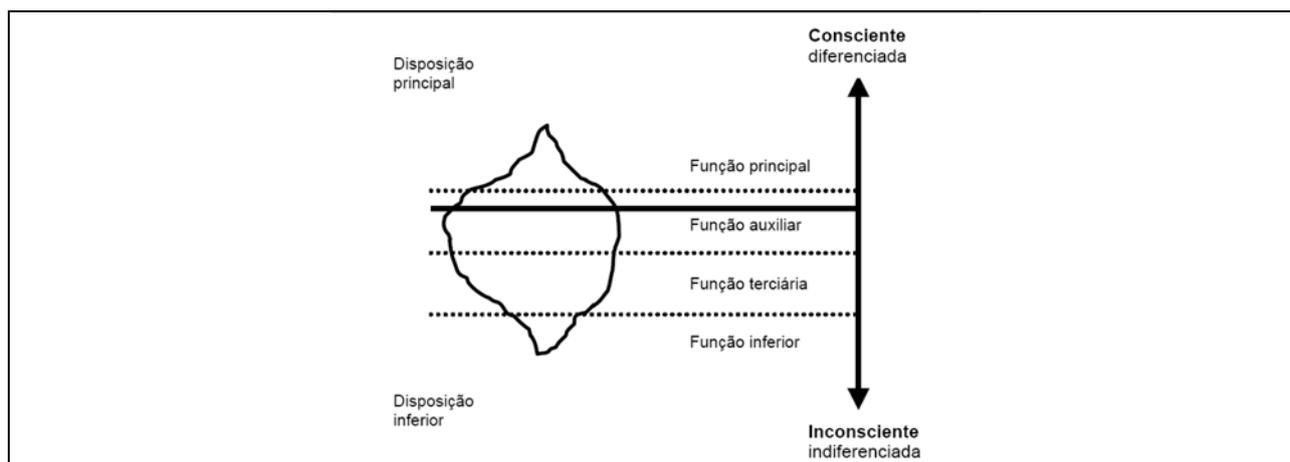


Gráfico 4: As Quatro Funções em Diferentes Graus de Potencialidade. **Fonte:** Ramos (2005, p.143).

A partir da combinação dos tipos de atitude (introversão ou extroversão) associada a uma função principal racional (pensamento ou sentimento) ou irracional (sensação ou intuição) Jung estabeleceu oito tipos psicológicos, apresentados pelo Quadro 3:

Quadro 3: Os 8 tipos psicológicos de Jung.

Tipos de Jung	Características pessoais comuns
Extrovertido pensamento	Lógico, objetivo, dogmático
Extrovertido sentimento	Emotivo, sensível, sociável; mais típico das mulheres do que dos homens
Extrovertido sensação	Extrovertido, busca o prazer, adaptável
Extrovertido intuitivo	Criativo, capaz de motivar outros e aproveitar oportunidades
Introvertido pensamento	Mais interessado em idéias do que nas pessoas
Introvertido sentimento	Reservado, não demonstra, mas é capaz de emoções profundas
Introvertido sensação	Sem interesse pelo exterior, expressa-se em buscas estéticas
Introvertido intuitivo	Mais preocupado com o inconsciente do que com a realidade cotidiana

Fonte: Schultz e Schultz (2002, p.94).

O diagnóstico da tipologia psicológica pode ser realizado basicamente de duas formas: Por meio de um observador experiente em conhecimento teórico e prático dos tipos psicológicos de Jung ou por meio de testes e inventários que auxiliam no diagnóstico. Nesse trabalho o enfoque será apenas a ferramenta de avaliação por inventário do *Myers-Briggs Type Indicator* (MBTI) que será posteriormente confrontada com a descrição pessoal de cada caso avaliado.

O MBTI é internacionalmente utilizado nas áreas clínicas, educacional e organizacional (RAMOS, 2005, p. 145). No Brasil, embora venha sendo empregada por muitas organizações de médio e grande porte, não é reconhecido pelo Conselho de Psicologia do país como um teste válido para diagnosticar a personalidade. Nos Estados Unidos da América, o teste é reconhecido e largamente empregado para seleção e recolocação profissional. O próximo capítulo aborda de modo mais prático os tipos psicológicos, bem como a avaliação dos tipos de Myers Briggs.

Tipos Psicológicos Myers Briggs

Isabel Briggs Myers e sua mãe, Katharine Cooks Briggs estudaram a teoria de Jung por vários anos e criaram em 1943 o primeiro instrumento de inventário da personalidade dos tipos psicológicos de Jung, que resultou no *Myers-Briggs Type Indicator* ou MBTI. Isabel Myers, em grande parte da sua vida, procurou interpretar e adaptar a teoria de Jung para ajudar as pessoas comuns, normais e saudáveis a compreenderem a si próprias e também para que pudessem reconhecer as diferenças existentes como complementares e não conflitantes. A premissa de Isabel Myers é que cada Ser Humano é Ser Diferente, essas diferenças quando compreendidas não devem separar, mas agregar pela complementação.

Todas as pessoas dispõem dos mesmos elementos psíquicos para escolha, as diferenças surgem em função dos conjuntos de preferências que cada indivíduo dá a determinados elementos que o tornam singular em sua personalidade, tornando-o semelhante ou diferente dos demais. O que torna o trabalho de Isabel Myers tão importante para as organizações é o fato de ter surgido num contexto organizacional. Com a segunda Guerra Mundial, muitas fábricas tiveram que operar em meio à escassez de homens, o que levou a contratação de muitas mulheres. Foi quando Isabel Myers e sua mãe tiveram a ideia de empregar a teoria dos tipos psicológicos de Jung para identificar preferências entre mulheres despreparadas para as funções do trabalho fabril, por meio de um diagnóstico ou inventário das preferências. Com isso, foi possível a realização de tarefas com maior facilidade e eficiência sem necessariamente haver uma experiência das operárias (MYERS & MYERS, 1997, p.12).

Isabel Myers não só formulou um método de avaliação de inventário dos tipos psicológicos, mas também acrescentou mais um para de funções e expandiu os 8 Tipos de Jung para 16 Tipos de Personalidade, além de ter contribuído com pesquisas e publicações, Isabel Myers também difundiu a teoria de Jung em uma linguagem mais compreensível e acessível ao público em geral. Embora, semelhante às bases de Jung, os Tipos Psicológicos de Myers Briggs estão muito bem estruturados e embasados com estudos estatísticos.

Para Myers e Myers (1997, p.21) as diferenças no comportamento humano não ocorrem por acaso, são uma resultante lógica de algumas diferenças mentais básicas, referentes à como as pessoas preferem usar a sua mente, especificamente a forma como percebem e fazem os julgamentos. Perceber e julgar (decidir) forma uma grande parte da atividade mental, sendo elas responsáveis em parte pelo comportamento humano. Segundo Braghirolli et al. (1998, p.73) “as informações relativas aos fenômenos do meio externo e ao estado do organismo são processadas em dois níveis: os níveis da sensação e da percepção”. A sensação ocorre a partir de estímulos externos que ativam os órgãos sensoriais da pessoa. A percepção acontece quando ocorre o processo mental dos estímulos sensoriais. Esse princípio foi instintivamente utilizado por engenheiros, na tentativa de reproduzir artificialmente a natureza humana. Obviamente que a psique humana é demasiadamente mais complexa e subjetiva do que apenas percepções e decisões. No entanto, muitos estudos conduzidos por Myers e Myers (1997) evidenciam a sua eficiência, baseado nesse princípio descrito e nas avaliações com o MBTI.

As crenças e convicções de cada indivíduo também exercem forte influência no comportamento dos indivíduos. O poder das crenças nos indivíduos é expressivo a ponto de influenciar no efeito de substâncias psicoativas, comprovando que convicções orientam percepções de pessoas (MAYERS, 1999). A partir das considerações supracitadas pode-se compreender a relevância de se identificar em cada funcionário ou colaborador da empresa como cada um percebe, sente e se orienta no seu processo de tomada de decisões durante o trabalho.

Assim como Jung, Myers também considerava dois tipos de atitude (introversão e extroversão) e dois pares de funções: irracionais (sensação e intuição) e racionais (pensamento e sentimento) e um par extra de preferências externas (percepção ou julgamento), acrescentada pelas autoras para identificar a preferência de como o indivíduo é orientado para o mundo externo. Para o par de funções irracional, Myers e Myers (1997) utilizam a denominação percepção. Para o par de funções racionais as autoras utilizam a denominação julgamento. Há uma forte relação dinâmica entre os elementos expostos, no entanto, na medida em que se transcorre no entendimento da teoria dos tipos de Myers Briggs compreender-se-á melhor essa inter-relação. A Figura 4 apresenta uma síntese da classificação dos Tipos Psicológicos do MBTI. O Quadro 3 ilustra simplificada como decodificar os códigos tipológicos de Myers Briggs obtidos nas Avaliações do MBTI. Ao todo, são 16 combinações (4 pares de funções) possíveis de tipos psicológicos, cada tipo possui 4 letras que devem ser decodificadas para interpretação. O Gráfico 6 apresenta dois exemplos de como interpretar e decodificar os tipos: ENFJ e INFJ do MBTI.

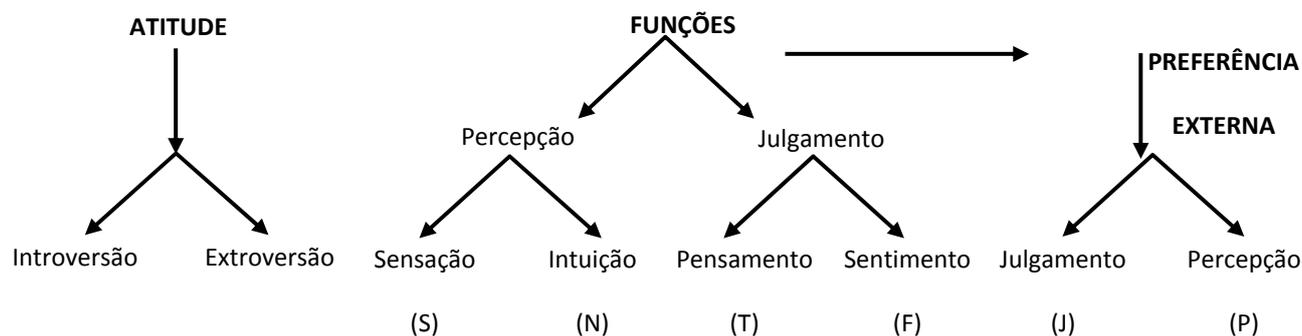
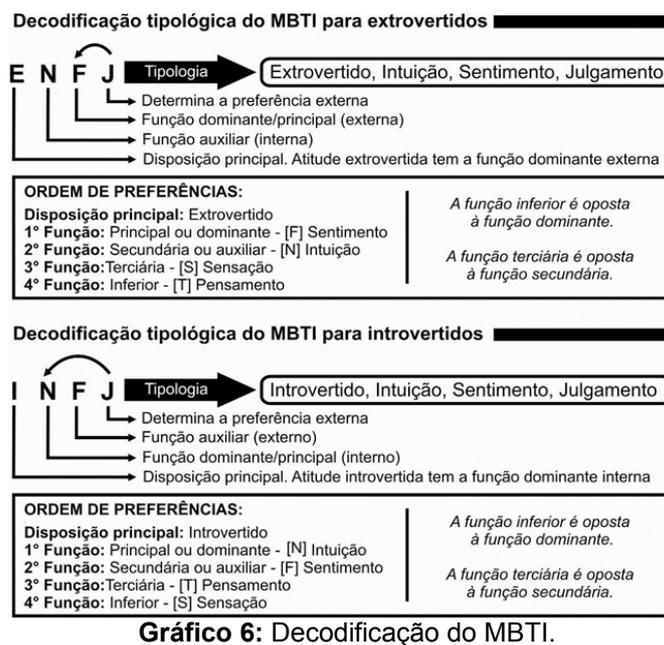


Gráfico 5: A classificação dos tipos do MBTI.

Nos tipos introvertidos, há uma mudança na função auxiliar, que passa a ser responsável principalmente pelo comportamento exterior. Mas, a função dominante permanece, porém, interiormente. Os introvertidos são vistos pelos outros não pela sua função dominante (interna), mas pela função auxiliar. Ao contrário dos extrovertidos, que possuem a função dominante como externa, na qual são percebidos pelos outros. Para um entendimento técnico mais detalhado acerca da teoria e dos tipos psicológicos de Myers Briggs sugere-se a leitura de Myers e Myers (1997).



O *Myers-Briggs Type Indicator* (MBTI) é um indicador de tipologia da personalidade que permite avaliar por meio de um questionário estruturado com diversas questões e alternativas opostas, relacionadas às preferências já estudadas. O inventário pode ser aplicado por meio de questionário físico (em papel) ou respondido por um questionário disponibilizado em um endereço eletrônico, fornecido por uma empresa licenciada em aplicar o MBTI. O resultado, após tabulado pela empresa é devolvido ao respondente por meio de um relatório contendo informações detalhadas sobre: Sua tipologia, estilo e características no trabalho, detalhamento das preferências, descrição dos métodos utilizados pela tipologia para solução dos problemas, entre outros aspectos de relevância gerencial. Também existem associações de membros dos tipos junguianos e do MBTI que disponibilizam gratuitamente, em páginas eletrônicas, ferramentas de avaliação dos tipos psicológicos de *Myers Briggs*.

A grande vantagem do MBTI é a sua facilidade e praticidade, o que dispensa a presença de um psicólogo, tendo em vista que os dados são tabulados e devolvidos por meio de relatório pela empresa licenciada em aplicar o MBTI, que conta com profissionais especializados na

psicologia dos tipos psicológicos de Jung e no inventário MBTI, facilitando o trabalho do Departamento de Recursos Humanos de organizações que utilizam a avaliação dos tipos psicológicos para desenvolvimento, seleção de candidatos, formação de equipes, desenvolvimento de carreira e ou treinamento gerencial.

Myers (2005, p.1) menciona que diversas empresas de países, como: Estados Unidos, Japão, França, Espanha, Coréia, Alemanha, Itália, Suécia, China, Brasil, entre outros, utilizam o MBTI para ajudar na identificação dos pontos fortes e das qualidades da cada indivíduo para melhoria da sua cooperação e produtividade. No tocante a validade do inventário MBTI, os autores Hall et al. (2000, p.111) esclarecem que o MBTI tem sido cada vez mais utilizado por pesquisadores em ambientes experimentais e vem se mostrando uma ferramenta promissora para medida das preferências junguianas. Além do mais, seu uso em organizações vem crescendo e se difundindo entre o Departamento de Recursos Humanos.

Myers (2005, p.6) enfatiza que o MBTI é uma das avaliações mais confiáveis e válidas para identificação de preferências e características da personalidade, porém, ressalta que nenhum instrumento psicológico é perfeito, pois nenhuma descrição pode avaliar completamente uma pessoa, em razão dos indivíduos serem mais complexos do que os seus tipos psicológicos. O manual do MBTI elucida alguns aspectos que podem trazer divergências no resultado da avaliação de algum tipo psicológico de um indivíduo avaliado, dentre eles: O indivíduo avaliado pode não ter desenvolvido uma preferência clara e distinta; O indivíduo avaliado pode ter respondido o questionário de acordo com o jeito que gostaria de ser ou de sentir; O indivíduo pode ter sido influenciado pelas necessidades do seu emprego atual ou de outras situações que esteja vivendo; Suas respostas podem ainda ter sido influenciadas por outros fatores.

Para esses casos, se recomenda uma reavaliação com a ajuda de um especialista nos tipos psicológicos de Jung e do MBTI. Muitas vezes, a determinação do verdadeiro tipo psicológico pode ser um processo de autodescoberta. No Brasil, os estudos e publicações acerca dos Tipos Psicológicos envolvendo o MBTI são incipientes. Para Morales (2004, p.127) que obteve dados estatísticos históricos do inventário MBTI no Brasil, acerca dos tipos psicológicos da população brasileira, a partir de dados de uma amostra de 43.270 pessoas avaliadas e, que estão apresentadas na Tabela 1, demonstra as preferências dos brasileiros pesquisados.

Tabela 1: Apresenta Dados das Preferências pelos Brasileiros.

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

Fonte: Morales (2004, p.127).

Na Tabela 2 é apresentada a tipologia psicológica da amostra. Morales (2004) ressalta que a pesquisa não abrangeu todas as classes sociais e regiões do país.

Tabela 2: Apresenta a Distribuição dos Tipos Psicológicos no Brasil.

Tipo	Quantidade	Percentual	Tipo	Quantidade	Percentual
------	------------	------------	------	------------	------------

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

Fonte: Morales (2004, p.128).

O estudo demonstra que na média geral, o brasileiro é caracterizado pelas preferências ESTJ: E - extroversão (65%), S – sensação (56,9%), T - pensamento (80,2%) e J - julgamento (68,2%). Outro estudo, porém divulgado pela consultora e fundadora do MBTI na Venezuela, relata que as organizações são um conglomerado de diferenças: pessoas com distintas expectativas, experiências e visões, preferências, personalidades e tipologias “remando” juntas em direção à mesma meta. Para resolver problemas e para ganhar, precisam se relacionar com qualidade. As organizações homogêneas correm o risco de estagnarem e entrarem no conformismo. A compreensão das potencialidades das pessoas que trabalham em uma empresa é imprescindível para a excelência no trabalho.

Por meio da publicação dos seus boletins, exemplifica um caso em que um chefe introvertido (I) de seção, reclamou a ela que seus subordinados, em sua maioria extrovertidos (E), estariam conversando muito na sala do café. Os subordinados responderam a consultora que o chefe os mantinha muito tempo ocupado com e-mail e que na hora do café era um momento importante para atualizar as ideias. Para a consultora, a compreensão dos tipos psicológicos auxilia na comunicação e também para o autodesenvolvimento pessoal e da equipe.

METODOLOGIA

A pesquisa empírica é caracterizada por um estudo descritivo (MALHOTRA, 2013), com coleta de dados por levantamento e análise quantitativa a partir da estatística descritiva. Para Cooper e Schindler (2011, p.217) o levantamento é um processo de mensuração da pesquisa utilizado na coleta de informações durante uma entrevista estruturada. A amostra do estudo foi não probabilística por conveniência e restringiu-se a um grupo pequeno de 21 casos, caracterizados por profissionais de administração e gestão que ingressaram em um programa de mestrado profissional em administração no Rio Grande do Sul. A principal justificativa para a utilização de uma amostra relativamente pequena deve-se ao fato dos custos empregados para implementação da primeira etapa da pesquisa – aplicação da avaliação por terceiros para obtenção do inventário MBTI de cada participante. Na sequência, são descritas as etapas utilizadas na pesquisa:

A primeira etapa constituiu-se em identificar os tipos psicológicos de cada caso da amostra a partir de uma avaliação do MBTI. A avaliação foi realizada por uma empresa licenciada em avaliação do MBTI no país. O resultado dessa etapa foi um relatório contendo a tipologia MBTI de

cada participante. Apesar de existirem avaliações do MBTI disponibilizadas gratuitamente na Internet, optou-se pela contratação de uma empresa licenciada em realizar a avaliação, de modo a garantir uma maior confiabilidade e cientificidade a essa etapa do estudo.

A segunda etapa constituiu-se em informar brevemente a cada participante da amostra sobre a teoria dos tipos psicológicos de Jung e sua avaliação a partir do MBTI. Ao término da palestra, aplicou-se a cada caso da amostra um questionário estruturado para identificar opiniões dos entrevistados acerca dos tipos psicológicos de Jung, segundo Cooper e Schindler (2011, p. 331) “o questionário é o principal instrumento mais comum de coleta de dados na pesquisa em administração”. Com a coleta dos dados, foi possível a confrontação das informações obtidas na primeira etapa com a segunda etapa, mediante estatística univariada descritiva. Para Cooper e Schindler (2011, p.166) a abordagem quantitativa permite a mensuração precisa de algo; considerado o mais importante neste aspecto. A partir da confrontação dos resultados da primeira etapa com a da segunda etapa, foi possível avaliar comparativamente a tipologia MBTI de cada caso com a impressão de cada pessoa da amostra.

RESULTADOS

A amostra é caracterizada por 21 profissionais que exercem atividades administrativas ou de gestão, ingressos em um Programa de Pós-Graduação de Mestrado Profissional em Administração, cuja menor idade dos casos pesquisados foi de 23 anos e a maior idade foi de 55 anos, a média ficou em 35 anos. Destes, 47,6% eram do sexo masculino e 52,4% do sexo feminino. Apenas três ou 14,3% dos entrevistados submetidos à avaliação conheciam os tipos psicológicos de Jung e o inventário MBTI. Sendo que a maioria, 18 deles ou 85,7%, desconheciam a metodologia e sua avaliação até então.

Dentre os 16 tipos psicológicos existentes no MBTI, o tipo predominante entre os pesquisados foi o ESTJ, com 23,8% de incidência. Os Tipos Psicológicos ESTJ são caracterizados como: Práticos, realistas, naturalmente hábeis para negócios ou mecânica. Não mostram interesse por teorias abstratas; querem aprender sobre aplicações diretas e imediatas. Gostam de organizar e conduzir atividades. Geralmente, são **bons administradores**; são determinados, rápidos na implantação de decisões (Myers, 2005). O que surpreende no resultado foi o fato da avaliação do MBTI ter sido aplicada com administradores e gestores, cujos resultados comprovam uma predominância de competências desse tipo de profissional no grupo avaliado. Os resultados finais estão apresentados na Tabela 3.

Tabela 3: Resultados Obtidos com a Aplicação da Avaliação do MBTI.

Foco de atenção	Extroversão (E)	Frequência	Percentual	Introversão (I)	Frequência	Percentual
		13	61,9		8	38,1
Captação de informações	Sensações (S)	Frequência	Percentual	Intuição (N)	Frequência	Percentual
		15	71,4		6	28,6
Tomada de decisão	Pensamento	Frequência	Percentual	Sentimento	Frequência	Percentual

	(T)	14	66,7	(F)	7	33,3
Postura frente ao mundo exterior	Julgamento	Frequência	Percentual	Percepção	Frequência	Percentual
	(J)	14	66,7	(P)	7	33,3

A Tabela 3 apresenta que 61,9% dos avaliados pelo MBTI são caracterizados pela predominância no Foco de Atenção **Extrovertidos (E)** ao invés de Introverso (I), ou seja, são indivíduos que estão mais atentos ao mundo exterior das pessoas, atividades e coisas. Já para Captação de Informações, 71,4% dos avaliados apresentou uma preferência maior em captar informações pela **Sensação (S)** ao invés da Intuição (N), o que caracteriza que as informações são captadas pelos sentidos e observações. Quanto à Tomada de Decisão, 66,7% dos avaliados tiveram uma predominância maior pelo uso do **Pensamento (T)** ao invés do Sentimento (F), o que significa dizer que são indivíduos que preferem usar informações organizadas e estruturadas para decidir. Por fim, quanto a postura frente ao Mundo Exterior, 66,7% apresentaram uma preferência por **Julgamento (J)** ao invés de Percepção (P). Significa dizer que são indivíduos que preferem ter uma vida planejada e organizada. Em uma segunda etapa da pesquisa, buscou-se identificar dentro do grupo de pessoas que participaram da Avaliação do MBTI (primeira etapa da pesquisa), sua percepção ou autoavaliação em relação às suas preferências psicológicas. Os resultados da primeira etapa (avaliação do MBTI) versus os resultados da segunda etapa (autoavaliação) foram comparados a partir da Tabela 4.

Os resultados apresentados pela tabela demonstram que para a maioria dos casos avaliados pelo MBTI, houve igualdade tipológica pela autoavaliação. Apenas três casos apresentaram uma alteração em um das quatro variáveis que compõem a tipologia. Segundo os entrevistados, 66,7% confirmaram que a avaliação na qual foram submetidos representa fidedignamente sua tipologia psicológica. Já para 33,3% dos respondentes, a avaliação dos tipos psicológicos proporciona informações parcialmente fidedignas sobre as suas preferências.

Quando questionados sobre a aplicabilidade dos tipos psicológicos, 35% responderam que é importante para o desenvolvimento profissional e a formação de equipes, outros 35% responderam que a tipologia é relevante apenas no desenvolvimento de equipes e, para os 30% restantes, a compreensão dos tipos psicológicos é apropriada apenas para o desenvolvimento individual. Dentre as diversas possibilidades de emprego da tipologia psicológica no trabalho, exemplifica-se a possibilidade de um mapeamento mediante pesquisa relacionando os tipos psicológicos e suas preferências naturais por atividades profissionais. Como exemplo, este estudo identificou que dentre os casos avaliados, há preferências de determinados tipos psicológicos por algumas atividades na gestão de pessoas orientadas à construção de uma organização competitiva, conforme apresentado pelos resultados na Figura 6.

Tabela 4: Comparativo Inventário MBTI versus Autoavaliação

Primeira Etapa Inventário MBTI				Segunda Etapa Autoavaliação	
Tipo	Gênero	Caso	Idade	Tipo	
ESTJ	Feminino	01	46	ESTJ	
ESTP	Masculino	02*	55	ESTJ	

ESTJ	Masculino	03	46	ESTJ
ESTP	Feminino	04	23	ESTP
ENFP	Masculino	05	28	ENFP
ENFJ	Masculino	06	43	ENFJ
ESTJ	Masculino	07	36	ESTJ
ESTJ	Feminino	08	27	ESTJ
ISFJ	Feminino	09	28	ISFJ
ISTJ	Masculino	10	41	ISTJ
ESTJ	Feminino	11	30	ESTJ
ESFJ	Feminino	12	37	ESFJ
INFP	Masculino	13	36	INFP
ENTJ	Masculino	14	32	ENTJ
INTP	Feminino	15*	29	INFP
ISTP	Masculino	16	24	ISTP
ENTJ	Masculino	17	38	ENTJ
ISTP	Feminino	18	35	ISTP
ISFJ	Feminino	19	35	ISFJ
ISTJ	Feminino	20	27	ISTJ
ESFJ	Feminino	21*	29	ENFJ

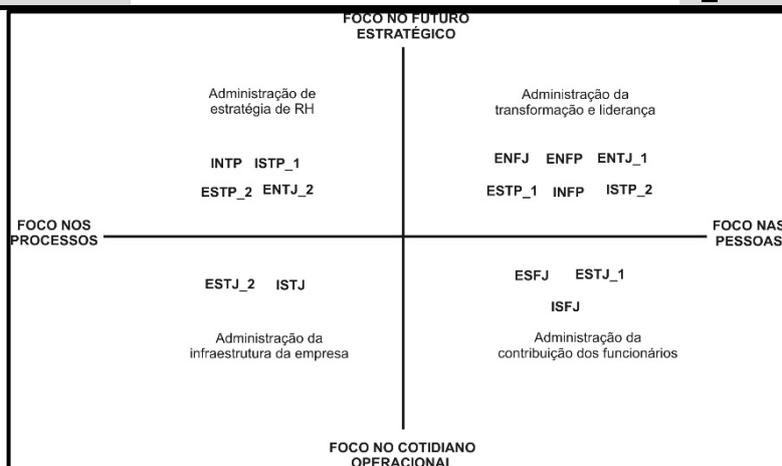


Gráfico 7: Os tipos Psicológicos na Gestão de Pessoas para a Construção de uma Organização Competitiva. **Fonte:** Adaptado de Ulrich (1997).

A partir do Gráfico 7, identifica-se, por exemplo, uma predominância de extrovertidos (E) com maior foco nas pessoas. Já as pessoas com foco de decisão no pensamento (T), estão todas concentradas em processos, seja ele: operacional ou estratégico. A partir desse exemplo, pode-se expandir o modelo para outras áreas, mapeando-se a partir de um levantamento as preferências naturais dos colaboradores de uma determinada organização, de modo a alocar adequadamente cada indivíduo em suas preferências e aptidões naturais de sua competência.

CONCLUSÕES

O estudo apresentado acerca dos tipos psicológicos de Jung e Myers Briggs sobre as preferências das pessoas para as dicotomias: Introversão e extroversão, sensação e intuição, pensamento e sentimento e, julgamento e percepção permitem avaliar como as pessoas se orientam em suas vidas, como elas percebem e observam as coisas, como elas julgam e decidem e ainda, como elas se orientam no mundo externo. Embora o Ser Humano seja muito mais complexo do que essas funções, a sua identificação por meio do inventário MBTI possibilita uma valiosa informação das preferências e características na personalidade do indivíduo. A

compreensão dessas características em cada indivíduo determina em parte o comportamento da pessoa em sua vida pessoal e profissional.

Compreender as pessoas e alocá-las em funções e posições de trabalho onde elas possam gerar o melhor resultado é um dos desafios para qualquer departamento de Recursos Humanos e de Gestão de Pessoas de uma Organização. O MBTI vem se demonstrando ao longo dos anos, donde vem sendo empregado por especialistas e organizações, como uma importante ferramenta na avaliação dos tipos psicológicos. Sua categorização classifica as pessoas em 16 tipos diferentes, mas complementares, sendo que a correta administração dos tipos pode proporcionar o ajustamento das pessoas em atividades que sejam compatíveis com a sua tipologia, além de possibilitar a formação de equipes de alto desempenho, preparadas para as diversas demandas de uma organização.

No tocante aos objetivos apresentados, todos foram contemplados. A revisão da teoria da personalidade trouxe uma abordagem, embora breve, mas esclarecedora sobre o tema e sua complexidade. A abordagem dos tipos psicológicos de Jung permitiu o entendimento das funções na psique de como as pessoas são motivadas, percebem e tomam decisão em suas vidas, enquanto Jung apresentou 8 tipos de personalidade, Myers Briggs estendeu para 16 tipos, com a criação de mais uma par de função, além de formular um inventário para a avaliação dos tipos psicológicos. A pesquisa empírica *trouxe resultados que comprovam que o MBTI é capaz de prever com grande fidedignidade as preferências pessoais e profissionais para as funções das quais propõe identificar e, que exercem relevância e importância na gestão de pessoas por permitir uma compreensão da tipologia humana que acaba por contribuir para o desenvolvimento individual, profissional e a formação de equipes de trabalho.*

O estudo não teve a pretensão de esgotar o assunto, mas resgatar e abordar o tema para o âmbito organizacional, que carece de metodologias para identificar as preferências e as características psicológicas das pessoas em suas competências psicológicas distintivas. Compreender pessoas sempre foi um desafio para a Gestão de Pessoas nas Organizações, o MBTI fornece muitas das informações necessárias para gerir e liderar pessoas para desempenhos superiores. As diferenças entre tipos, não deve separar, mas agregar. Para futuros trabalhos, recomendam-se pesquisas com um maior número de casos, bem como, estudos com os tipos psicológicos no ambiente de trabalho, no intuito de se identificar e até mapear as características e preferências das mais variadas ocupações profissionais, relacionando-as com preferências e características individuais dos tipos psicológicos do MBTI.

REFERÊNCIAS

BRAGHIROLI, E. M.; BISI, G. P.; RIZZON, L. A.; NICOLETTO, U.. **Psicologia geral**. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

COOPER, D.; SCHINDLER, P.. **Métodos de pesquisa em administração**. 10 ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

- DAVIDOFF, L.. **Introdução à Psicologia**. 3 ed. São Paulo: Makron Books, 2001.
- FRIEDMAN, H.; SCHUSTACK, M.. **Teorias da personalidade**: da teoria clássica à pesquisa moderna. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- HALL, C.; LINDZEY, G.; CAMPBELL, J.. **Teorias da Personalidade**. 4 ed. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.
- JUNG, C. G.. **Tipos psicológicos**. Petrópolis: Vozes, 1991.
- MALHOTRA, N.. **Pesquisa de marketing**: Uma Orientação Aplicada. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- MORALES, S. A.. **Relação entre competência e tipos psicológicos junguianos nos empreendedores**. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.
- MYERS, I. B.; MYERS, P. B.. **Ser humano é ser diferente**: valorizando as pessoas por seus dons especiais. São Paulo: Gente, 1997.
- MYERS, I. B.. **Introdução à teoria dos tipos psicológicos**: Um guia para entender os resultados do Myers-Briggs Type Indicator. São Paulo: Fillipelli, 2005.
- MYERS, D.. **Introdução à psicologia geral**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- PASQUALI, L.. **Os tipos humanos**: A teoria da personalidade. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.
- RAMOS, L. M. A. S.. Os tipos psicológicos na psicologia analítica de Carl Gustav Jung e o Inventário de Personalidade "Myers Briggs Type Indicator": Contribuições para a psicologia educacional, organizacional e clínica. **ETD – Educação Temática Digital. Campinas**, v.6, n.2, p.137-180, 2005.
- SCHULTZ, D. P.; SCHULTZ, S. E.. **Teorias da personalidade**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- ULRICH, D.. **Human Resource Champions**. Boston: **Havard Business School Press**, 1997.