UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL – IMES
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

WAGNER ROBERTO PERAL

DISTRIBUIÇÃO DOS TIPOS PSICOLÓGICOS JUNGUIANOS EM EMPRESA DE MONTAGEM DE PRODUTOS ELETRÔNICOS

São Caetano do Sul
2007

Livros Grátis

http://www.livrosgratis.com.br

Milhares de livros grátis para download.

WAGNER ROBERTO PERAL

DISTRIBUIÇÃO DOS TIPOS PSICOLÓGICOS JUNGUIANOS EM EMPRESA DE MONTAGEM DE PRODUTOS ELETRÔNICOS

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.
Área de Concentração: Gestão da Regionalidade e das Organizações.

Orientador: Professor Dr. René Henrique Götz Licht

São Caetano do Sul

2007

Dedico aos meus filhos Victor e Rafael, que apesar de tão tenra idade, me ensinam muito sobre o amor, a paciência e a caridade. As diferenças que já podem ser observadas entre estes pequeninos, mostra que a diversidade humana é maravilhosa e necessária para nossa evolução.

AGRADECIMENTOS

A Deus por conceder-me tantas oportunidades ao longo dos meus anos, condições, proteção e inspirações para que eu pudesse realizar os meus desejos. Obrigado Deus por sempre ter colocado no meu caminho, pessoas maravilhosas que contribuíram para o meu sucesso. Pretendo retribuir ao Universo tudo aquilo que recebi.

Ao orientador deste trabalho, Prof. Dr. René Henrique Götz Licht. Mais que professor, me acolheu como orientando e me apresentou assuntos que jamais imaginei pesquisar, dando-me a oportunidade de ampliar meus conhecimentos no mundo acadêmico, profissional e pessoal. Agradeço-lhe pelo apoio no desenvolvimento deste trabalho e por tudo que aprendi nos nossos encontros e pelo exemplo de ser humano que é.

Ao Prof. Dr. Antônio Carlos Gil, a quem admiro muito pela sabedoria, irreverência e simplicidade. Agradeço-lhe pelas aulas e pela ajuda na decisão do tema da minha pesquisa.

Ao Prof. Dr. José Jorge de Morais Zacharias pela paciência, humildade e carinho nas orientações sobre a Teoria dos Tipos Psicológicos. Obrigado por aceitar o convite e enriquecer o trabalho.

Aos sócios proprietários da empresa objeto desta pesquisa, a qual eu trabalho, por permitirem a aplicação dos instrumentos de coleta de dados da pesquisa e minhas ausências para dedicação ao programa de mestrado.

A minha família: filhos, esposa, mãe, pai e irmã. Vocês formam a base, os pilares que sustenta minha vida. São para vocês quem sempre recorro nos momentos mais difíceis e sempre encontro conforto.

RESUMO

O objetivo desta pesquisa é identificar a distribuição dos tipos psicológicos e do caráter organizacional de uma empresa brasileira de montagem de produtos eletrônicos. Inicialmente foi realizada uma revisão bibliográfica da teoria dos Tipos Psicológicos Junguianos e de pesquisas nacionais e internacionais que adotaram esta teoria na ciência da administração de empresas a fim de justificar a análise e interpretação dos resultados. No levantamento de campo foi utilizado o instrumento MBTI (*Myers-Briggs Type Indicator*) para identificação dos tipos psicológicos e, o instrumento OCI (*Organizational Character Index*) para identificação do caráter organizacional . Os instrumentos foram respondidos por cento e vinte e dois sujeitos, divididos em três níveis hierárquicos diferentes da empresa pesquisada. Os resultados da pesquisa estão apresentados na forma de tabelas com a distribuição de frequência dos Tipos Psicológicos e do Caráter Organizacional dos dados estratificados por diferentes categorias. Os resultados foram interpretados e analisados com base nas abordagens teóricas dos tipos psicológicos junguianos, na comparação com resultados de pesquisas nacionais e internacionais e, também, pelo histórico da empresa objeto da pesquisa. Conclui-se que a empresa apresenta tipo psicológico modal e caráter organizacional modal, compatíveis com o ramo de negócios que está inserida, com resultados similares aos encontrados em outras pesquisas nacionais e internacionais. A empresa pesquisada apresenta polarização em torno de determinados Tipos Psicológicos e consequentemente pares de função, com baixa presença da função Intuição comparando-se com outros estudos.

Palavras Chaves: Administração de empresas, comportamento organizacional, tipos psicológicos, caráter organizacional.

ABSTRACT

The purpose of this research is to identify the distribution of the psychological types and the organizational character of a Brazilian company engaged in assembling electronic products. A bibliographical review was first performed about the theory of the Jungian Psychological Types and the national and international surveys which adopted this theory in the science of business administration, in such a way to justify the analysis and interpretation of results. The MBTI (Myers-Briggs Type Indicator) instrument was used at the field survey in order to identify the psychological types, and the OCI (Organizational Character Index) instrument for identifying the organizational character. The instruments were answered by one hundred twenty-two subjects, divided into three different hierarchic levels of the surveyed company. The survey results are presented in tables with frequency distribution of the Psychological types and the Organization Character of the data stratified by different categories. The results were interpreted and analyzed based on the theoretical approaches of the Jungian psychological types, when comparing the results of national and international surveys, as well as by the history of the surveyed company. The conclusion is that the company presents a modal psychological type and modal organizational character compatible with the business branch in which it is inserted, with results similar to those found in other national and international surveys. The surveyed company presents a polarization around certain Psychological Types and consequently pairs of function, with a low presence of the Intuition function, comparing with other studies.

Key words: business administration, organizational behavior, psychological types, organizational character.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Tipos Psicológicos 35
Quadro 2 Ordem de Preferências de Função para cada tipo 36

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Sistema Quaternário Cruciforme 30
Figura 2 Modelo Fator Z para Solução de Problema 48

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Distribuição Geral da Função Dominante 71
Gráfico 2 Distribuição Geral dos Pares de Função 73

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Distribuição dos tipos psicológicos da população da empresa 68
Tabela 2 Distribuição dos Tipos Psicológicos de estudos brasileiros 75
Tabela 3 Distribuição dos tipos psicológicos por níveis hierárquicos 77
Tabela 4 Distribuição dos níveis hierárquicos por dicotomia, pares de função, quadrante e função dominante dos tipos psicológicos 82
Tabela 5 Distribuição dos tipos psicológicos por áreas 87
Tabela 6 Distribuição das áreas por dicotomia, pares de função, quadrante e função dominante dos tipos psicológicos 88
Tabela 7 Distribuição dos tipos psicológicos por gênero 90
Tabela 8 Distribuição dos gêneros por dicotomia, pares de função, quadrante e função dominante dos tipos psicológicos 91
Tabela 9 Comparação de Dicotomias por Gênero com Banco de Dados da IDH 95
Tabela 10 Distribuição do caráter organizacional da empresa e dos seus níveis hierárquicos 97
Tabela 11 Distribuição do caráter organizacional por área da empresa 105
Tabela 12 Distribuição do caráter organizacional por gênero 108
Tabela 13 Comparação das dicotomias do tipo psicológico e do caráter Organizacional 112
Tabela 14 Comparação da Função Dominante e Caráter Organizacional 114

SUMÁRIO

Resumo vii
Abstract viii
Lista de Quadros ix
Lista de Figuras x
Lista de Gráficos xi
Lista de Tabelas xii

1 INTRODUÇÃO 15

1.1 Origem da Pesquisa 16
1.2 Problematização 17
1.3 Objetivo 19
1.4 Justificativa da Pesquisa 19
1.5 Delimitação da Pesquisa 21
1.6 Vinculação à Linha de Pesquisa 21

2 REFERENCIAL CONCEITUAL 22

2.1 Tipos Psicológicos Junguianos 22
2.1.1 Origem 22
2.1.2 Disposições e Funções Mentais 23
2.1.3 Hierarquia das Funções Mentais 28
2.1.4 A contribuição de Briggs e Myers 31
2.1.5 Considerações da Teoria dos Tipos Psicológicos 32
2.1.6 Instrumentos derivados da Teoria dos Tipos Psicológicos de Jung 33

2.2 O caráter da organização 38

2.3 - Aplicação dos Tipos Psicológicos Junguianos no contexto organizacional 40

3 METODOLOGIA 56

3.1 Tipo de pesquisa **56**

3.2 Amostra e sujeito da pesquisa 57
3.3 Instrumento da pesquisa 59
3.4 Procedimentos para coleta de dados 59
3.5 Procedimentos para análise de resultados 60

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 63

4.1 Empresa Objeto de Pesquisa 63

4.2 Apresentação e Análise dos Resultados dos Tipos Psicológicos 67
4.2.1 Tipos Psicológicos da Empresa 68
4.2.2 Comparação com pesquisas brasileiras 74
4.2.3 Tipos Psicológicos por Nível Hierárquico 76
4.2.4 Tipos Psicológicos por Áreas 86
4.2.5 Tipos Psicológicos por Gênero 90

4.3 Apresentação e Análise dos Resultados do Caráter Organizacional 96
4.3.1 Caráter Organizacional da Empresa e dos seus Níveis Hierárquicos 96
4.3.2 Caráter Organizacional por Área da Empresa 104
4.3.3 Caráter Organizacional por Gênero 107
4.3.4 Caráter Organizacional por Tipos Psicológicos 111

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 116

5.1 Diversidade dos Tipos Psicológicos 116
5.2 Diversidade do Caráter Organizacional 118
5.3 Recomendações para organizações 121
5.4 Recomendações para estudos futuros 122

BIBLIOGRAFIA 124

ANEXO 129

FICHA CATALOGRÁFICA

Peral, Wagner Roberto
Diversidade Organizacional sob a ótica dos tipos psicológicos junguianos / Wagner Roberto Peral; orientador Prof. Dr. René Henrique Götz Licht. – São Caetano do Sul, 2007. 128f.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Municipal de São Caetano do Sul – IMES, Programa de Mestrado em Administração, 2007

1. Comportamento Organizacional. 2. Psicologia. 3. Tipos Psicológicos 4. Diversidade. I. Licht, René Henrique Götz. II. Universidade Municipal de São Caetano do Sul. Programa de Mestrado em Administração. III. Título

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL – IMES

Campus II – R. Santo Antônio, 50 – Centro – São Caetano do Sul (SP)

Reitor: Prof. Dr. Laércio Baptista da Silva

Pró-Reitor de Pós-graduação e Pesquisa: Prof. Dr. René Henrique Götz Licht

Coordenador do Programa de Mestrado em Administração: Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva

Dissertação defendida e aprovada em ____/_____/_____ pela banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. René Henrique Götz Licht

Prof. Dr. José Jorge de Morais Zacharias

Prof. Dr. Antônio Carlos Gil

1 INTRODUÇÃO

O ambiente de negócios em que as empresas de montagem de produtos eletrônicos fazem parte é dinâmico e muda com muita rapidez. Vivemos numa aldeia global, onde as organizações negociam entre si independentemente de onde estão; onde as expectativas dos clientes e consumidores estão cada vez maiores. A influência que este ambiente mutante exerce direta ou indiretamente sobre as organizações, principalmente em função de avanços tecnológicos, faz com que as organizações busquem uma maneira sistêmica e sustentável para promover as mudanças e assegurar a competitividade.

Deste modo as organizações dependem cada vez mais dos seus recursos humanos formado pelas pessoas, suas necessidades, sentimentos e atitudes, bem como seu comportamento como integrantes de grupo. O sistema social tem tanta ou mais influência sobre o desempenho da organização que o sistema técnico formado pelas máquinas, equipamentos, métodos de trabalho, tecnologia, estrutura organizacional, normas e procedimentos (MAXIMIANO, 2006).

> O estudo sistêmico das características individuais e de seu impacto sobre os grupos e as organizações é um dos eixos da perspectiva comportamental na administração (ROBBINS, 2002). De acordo com Maximiano (2006), dentre as características individuais focalizadas nos estudos do comportamento aplicadas à administração, temos os traços de personalidade, definidores de preferências, que influenciam o desempenho no trabalho, estilo de trabalhar em grupo, percepção da realidade e estilo de resolver problemas e tomar decisões.

A ciência aplicada da administração vem ao longo de sua história, empregando teorias de outras ciências no desenvolvimento de pesquisas que buscam, entre outros objetivos, o conhecimento de novos fenômenos e a solução de problemas que surgem com as mudanças. Os estudos de Jung e de outros cientistas sobre a personalidade deram grande impulso ao campo do comportamento organizacional.

Diante deste contexto, conhecer melhor as pessoas pode aumentar as chances de sucesso da organização, tornando um ponto forte para o estabelecimento de estratégias de negócios.

A proposta da presente pesquisa é identificar a distribuição tipológica de uma empresa de montagem de produtos eletrônicos sob a ótica dos tipos psicológicos junguianos.

1.1 Origem da Pesquisa

O pesquisador trabalha há 20 anos em empresa de montagem de placas e produtos eletrônicos, sendo que, os últimos 10 anos ocupando funções de Gerente e Diretor. A empresa atua numa diversidade de segmentos, produzindo produtos eletrônicos dedicados à automóveis, eletrodomésticos, celulares e acessórios, informática e montagem de produtos de aplicação específicos.

Os clientes da empresa em questão são organizações internacionais, de grande porte, presentes em diversos países, com culturas, sistemas e processos de trabalho diversificados.

O altíssimo nível de exigências por parte dos clientes por redução nos custos, pela melhoria da qualidade, na flexibilidade das entregas e no atendimento imediato mediante necessidade do cliente, exige da empresa respostas rápidas, inovadoras e criativas para que possa manter-se num mercado competitivo, o qual “se você não faz outro faz”.

Durante estes anos, o pesquisador presenciou mudanças constantes no *portfólio* de produtos da empresa, nos segmentos de atuação, na carteira de clientes, no quadro de funcionários, nos sistemas e processos de trabalho, em função da necessidade de adaptar-se à realidade do momento, bem como o de buscar novas oportunidades.

Recentemente, ocorreram mudanças radicais na empresa, tanto provocadas pelo ambiente externo, tal como a entrada em novos segmentos de mercado, como as originadas no ambiente interno da empresa, como a transferência de toda sua unidade principal na região do ABC paulista para a região de Campinas, interior do estado de São Paulo, fundindo-se com outras duas unidades já existentes na região numa nova planta recentemente construída.

O pesquisador observou durante estes anos em que atua na empresa, que muito do sucesso e do desempenho da empresa deve-se à maneira como as coisas são feitas e pela interação e sinergia das equipes de trabalho, porém, de uma forma empírica, sem explicação científica.

Tomando contato com a teoria dos tipos psicológicos de Jung no ano de 2006 e a possibilidade de estudar a diversidade tipológica e o caráter da organização, o pesquisador interessou-se em desenvolver esta pesquisa.

1.2 Problematização

O elevado nível de competitividade no segmento de celulares, áudio, vídeo, informática, eletro-doméstico e automobilístico, faz com que as empresas invistam constantemente em inovações tecnológicas e lançamento de novos produtos com ciclos de vida cada vez menores.

As inovações e lançamento de novos produtos, associada às fortes campanhas de divulgação, geram nas populações uma latente expectativa e desejo em adquirir novos produtos. Deste modo, os consumidores estão mais esclarecidos e familiarizados com os produtos e, conseqüentemente mais exigentes por qualidade e inovações. Forma-se assim um ciclo, o qual a produção dos bens de consumo aumenta para atender a demanda do mercado.

Os fabricantes de produtos de consumo, na sua grande maioria empresas de grande porte, com atuação global, marcas conhecidas e consagradas pelo público, vêm optando por terceirizar, de forma parcial ou total, a montagem das placas e produtos eletrônicos usadas nos seus produtos finais.

Surgem as parcerias, tanto de âmbito global e regional, entre os fabricantes de produtos de consumo e, as empresas de montagem de placas e produtos eletrônicos que resultaram numa invasão de placas eletrônicas produzidas fora do Brasil, na maior parte dos casos vindas da China. Houve também uma crescente migração de empresas estrangeiras instalando-se no Brasil nos casos de produtos com elevada escala de produção, caso dos telefones celulares e computadores.

Contudo, as empresas nacionais de montagem de produtos eletrônicos absorveram parte da produção, com contratos diretos com os fabricantes de produtos bens de consumo ou com

parcerias com empresas estrangeiras de montagem de produtos eletrônicos que possuem os contratos globais com os produtores de bens de consumo.

Motivada por este cenário e pela estabilização da economia nacional, a empresa de montagem de placas e produtos eletrônicos, objeto desta pesquisa, renovou seu parque industrial, ampliando suas instalações e capacidade produtiva, investindo numa nova planta e em novos equipamentos a fim de manter-se competitiva e prospectar novos clientes e mercados.

Porém, as oportunidades do ambiente externo, são subjacentes às mudanças constantes que o mercado e os clientes exigem. As empresas estão sujeitas à problemas de oscilações na demanda de mercado, mudanças repentinas na programação da produção, alteração de produtos em fornecimento, lançamento de novos produtos, uso de novas tecnologias, alterações nos procedimentos e políticas dos clientes, mudança na política econômica e social do país.

Neste contexto, o grande problema a ser superado pelas empresas que atuam no segmento de montagem de produtos eletrônicos é o gerenciamento dos processos num ambiente dinâmico, que requer uma enorme habilidade gerencial e flexibilidade organizacional a fim de solucionar os problemas e tomar decisões de forma criativa, rápida e assertiva.

Porém, estas características dependem das pessoas, das equipes e líderes da organização que gerenciam, planejam, implementam e controlam os processos e as mudanças que impactam diretamente no desempenho e no sucesso da organização.

Com o relevante papel que as pessoas têm no gerenciamento dos processos e das mudanças, pode ser útil para uma organização conhecer como seus funcionários obtem informações e, com base nestas informações, como tomam as decisões que guiam o rumo da organização.

Dessa forma, formula-se o seguinte problema de pesquisa: **Qual a distribuição tipológica numa empresa de montagem de produtos eletrônicos?**

Licht (1994, p. 80) afirma que a noção de que organizações possuem personalidades próprias, muito influenciadas pelas personalidades de seus membros não é recente.

As organizações são espaços coletivos que se faz de indivíduos que não deixam seu psiquísmo em casa quando vão para o trabalho (FREITAS, 2005, p.

100). Em outras palavras, a organização é um feixe de laços que não se expressam apenas pelo seu caráter consciente, racional e objetivo.

Conhecer a diversidade tipológica sob a ótica dos tipos psicológicos junguianos, pode ampliar as possibilidades para o sucesso de organizações, assim, a proposta deste estudo, torna-se atraente, tanto para pesquisadores como para outras empresas.

1.3 Objetivo

O objetivo desta pesquisa é identificar a distribuição dos tipos psicológicos e o caráter organizacional numa empresa de montagem de produtos eletrônicos.

1.4 Justificativa da Pesquisa

O mercado brasileiro de placas e produtos eletrônicos está passando por uma grande mudança. A tendência é que estas mudanças continuem em ritmo acelerado nos próximos anos, em função do aumento da aplicação da eletrônica em produtos de consumo e a inclusão de novos consumidores com perfil da era digital.

Segundo dados da ABINEE (Associação Brasileira das Indústrias de Eletroeletrônica), o faturamento do setor foi da ordem de US$ 104 bilhões no ano de 2006, representando 5% do PIB do país e empregando 143 mil pessoas.

Para o ano de 2007, é esperado crescimento no faturamento nominal da indústria eletroeletrônica de 12% em relação ao ano anterior, atingindo R$ 117 bilhões, mantendo a mesma participação no PIB porém empregando 153 mil pessoas.

Num segmento atrativo, em expansão, onde o Brasil é o principal país produtor de produtos eletrônicos para atender o mercado sul americano, empresas nacionais e internacionais se interessam em investir na produção brasileira.

Para manterem-se competitivas neste segmento que exige respostas, rápidas, inovadoras e certas, as empresas nacionais de montagem de produtos eletrônicos dependem muito do seu capital humano.

A temática dos tipos psicológicos junguianos aplicados à administração de empresas é muito estudada nos Estados Unidos, Europa e Japão, porém no Brasil estes estudos são incipientes. Em pesquisa documental exploratória realizada em

algumas, das principai s fontes de divulgação de trabalhos acadêmicos da área de administração de empresas do Brasil, no período de 1976 à 2006, o pesquisador identificou 4 artigos publicados com a temática de tipos psicológicos relacionados à administração de empresas.

Diante da exposição dos cenários complexos e incertos das empresas brasileiras fabricantes de placas e produtos eletrônicos e, pela carência de artigos, dissertações e teses sobre o uso dos tipos psicológicos na ciência aplicada da administração de empresas, o pesquisador decidiu pela realização deste tema de pesquisa.

Esta pesquisa pretende dar uma contribuição aos profissionais e acadêmicos que lidam principalmente com comportamento organizacional. A proposta é identificar a distribuição dos tipos psicológicos e o caráter organizacional de uma empresa de montagem de produtos eletônicos a partir de instrumentos derivados dos tipos psicológicos junguianos.

Este estudo não pretende entrar na discussão de qual é a melhor abordagem, antropológica ou psicológica, quantitativa ou qualitativa, nem mesmo os instrumentos para identificação dos tipos psicológicos, pois cada qual possui seu conjunto de vantagens em detrimento a outras.

1.5 Delimitação da Pesquisa

A distribuição tipológica será compreendida por meio da aplicação de dois inventários, o que sugere para que a pesquisa seja exeqüível, uma amostra de conveniência adotando o critério da acessabilidade.

Assim, a pesquisa estará circunscrita a uma empresa de montagem de produtos eletrônicos para eletrodomésticos, automóveis, celulares e informática, cuja descrição está apresentada na seção 4.

1.6 Vinculação à Linha de Pesquisa

A presente pesquisa está vinculada à linha 2 de pesquisa: Gestão e inovação organizacional, do Programa de Mestrado em Administração da Universidade IMES (Universidade Municipal de São Caetano do Sul), com foco nas organizações e suas articulações para o desenvolvimento da regionalidade. Os aspectos do estudo possuem características inovadoras que podem contribuir para gestão das organizações.

2 REFERENCIAL CONCEITUAL

Esta pesquisa se caracteriza basicamente por dois referenciais teóricos: os tipos psicológicos junguianos e o caráter organizacional.

2.1 Tipos Psicológicos Junguianos

Neste capítulo serão discutidas a origem, os conceitos, instrumentos e aplicações dos tipos psicológicos no contexto organizacional.

2.1.1 Origem

A teoria dos Tipos Psicológicos foi elaborada por Carl Gustav Jung, nascido em 1875, em Kesswill, uma pequena cidade no Lago Constance na Suíça e, falecido em 1961, em Zurique, aos quase 87 anos (ISACHSEN e BERENS, 1991, p. 29).

Em 1900 Jung decidiu-se pela especialização em psiquiatria após sua graduação em medicina, ao mesmo tempo em que começam suas investigações que, 20 anos mais tarde resultou na publicação de seu livro Tipos Psicológicos no ano de 1921 em alemão e em 1923 em inglês (LICHT, 1994, p. 40).

Durante este período, Jung conhece Sigmund Freud, suas idéias e teorias. Os dois cientistas se aproximam e tornam-se amigos. No início os pontos de concordância eram maiores que os de diferença, mas aos poucos as dúvidas e divergências de pensamento de Jung quanto às teorias de Freud foram aumentando, até que Jung rompeu declaradamente com o pensamento psicanalítico e com Freud especificamente (ZACHARIAS, 2006, p. 42-45).

Neste trabalho estão abordados os principais conceitos que servem ao entendimento do tema tratado. O foco é no processo de identificação dos tipos psicológicos e todas as formulações que auxiliem o esclarecimento desses conceitos.

A tentativa de classificar os seres humanos a partir de uma perspectiva tipológica tem uma longa história. Jung desenvolveu uma das mais importantes e completas teorias para explicar a complexa personalidade humana, observando a presença de padrões bem definidos em comportamentos, que outros observadores acreditavam ser aleatórios (NAGELSCHMIDT, 1993, p. 83).

Jung chamou de “tipos psicológicos” a certos padrões definidos de preferências referentes a certas áreas bem definidas do comportamento e experiência. Na concepção de Jung (1991, p. 450):

> O tipo é um exemplo ou modelo que reproduz de forma característica o caráter de uma espécie ou de uma generalidade. No sentido mais estrito, tipo é um modelo característico de uma atitude geral que se manifesta em muitas formas individuais. Das muitas e possíveis atitudes, saliento quatro, isto é, aquelas que se orientam pelas quatro funções psicológicas básicas: pensamento, sentimento, sensação e

> intuição. Quando uma dessas atitudes é habitual e imprime ao caráter do indivíduo um cunho determinado, falo então de um tipo psicológico.

O ponto de partida para a construção de sua teoria dos tipos psicológicos residiu na experiência que muito intrigou Jung: como dados empíricos idênticos deram origem a teorias tão diferentes quanto às de Freud e Adler; Jung desenvolveu a teoria dos tipos psicológicos para ajudar a esclarecer algumas das dificuldades e afinidades naturais que existem nos relacionamentos entre pessoas.

Para Myers & Myers (1997, p. 21), o mérito da teoria junguiana de tipos psicológicos está no fato de que podemos esperar diferenças específicas de personalidade em pessoas específicas e lidar com estas pessoas e com suas diferenças de maneira construtiva.

A teoria dos tipos psicológicos junguianos usa três dimensões para identificar o estilo cognitivo: como o indivíduo aborda a vida, a maneira que o indivíduo toma consciência do mundo e a maneira que ele chega a conclusões sobre o mundo (Jung, 1991).

2.1.2 Disposições e Funções Mentais

As observações que Jung (1991, p. 316), faz durante o período de seus estudos permitem-lhe identificar duas atitudes básicas por meio das quais as pessoas preferem focalizar sua atenção, onde orientar suas fontes de energia psicológica: para dentro de si, para o qual Jung empregou a expressão: introvertido (que se emprega a abreviação, I, do inglês introverted) ou; para fora de si para o qual Jung empregou outra expressão: extrovertido (que se emprega a abreviação, E, do inglês extraverted).

Jung (1991, p. 317) acredita que as distinções entre as duas atitudes, a qual ele entende por disposição não são meramente uma questão de escolha consciente ou uma questão de educação recebida. Assim, Jung (1991, p. 317) atribui ao fenômeno psicológico dos contrastes entre as duas disposições uma base de natureza biológica.

A distinção que Jung (1991, p. 317), faz entre introvertidos e extrovertidos, reside na direção que seus interesses possuem e ao movimento da libido que Jung

(1991, p. 432) entende como sendo energia psíquica que por sua vez é a intensidade do processo psíquico, ou seu valor psicológico.

Para Jung (1991), uma disposição introvertida (I) orienta sua atenção e direção de energia em seu próprio mundo interno de idéias, imagens, fantasias, sentimentos e sensações. Já a disposição extrovertida (E) orienta sua atenção e direção de energia psicológica no mundo externo onde se relaciona com objetos, fatos e pessoas.

Provost (1990, p. 16) adverte para que não se confundam a terminologia de extroversão e introversão de Jung e Myers, com grau de sociabilidade. Introversão não é timidez, introvertidos são tão capazes quanto os extrovertidos de se relacionar com pessoas e até mesmo de falar em público, muito embora tendam a escolher mais cuidado samente seus relacionamentos com pessoas, preferindo trabalhar em pequenos grupos.

Outros padrões identificados por Jung são relativos aos processos de funcionamento de atividades mentais, classificados em dois processos: percepção e julgamento.

O que Jung chamou de "tipos psicológicos" são os padrões através dos quais as pessoas percebem e julgam. (LICHT, 1994, 43).

As funções de percepção são denominadas como irracionais, pois são funções inconscientes. Estas funções se referem à preferência por uma entre duas maneiras diferentes e opostas de adquirir informações sobre o que está acontecendo no mundo interno e externo: pela Sensação (S), recebimento de informação através dos órgãos dos sentidos-olhos, ouvidos, nariz, tato e outros; ou pela Intuição (N) recebimento de informações pelo sexto sentido, através de "insights" sobre significados, relações e possibilidades (JUNG, 1991, p. 351 e 379).

Todas as pessoas empregam na sua rotina as duas funções de percepção, porém preferem perceber o mundo, os fenômenos a sua volta, através de um deles e, portanto é a função que executa em maior número de vezes, o que a torna mais desenvolvida.

Uma pessoa que prefere a Sensação pode aprender muito de uma experiência presente, pode ser um observador meticuloso, pode assumir excelente memória para fatos e detalhes e ser bem realista, tendo os pés bem fincados no chão. Atitudes geralmente associadas com a preferência pela Sensação incluem confiança na experiência mais do que na teoria, escolha de

maneiras convencionais e costumeiras para fazer as coisas, preferência para começar pelo o que é conhecido e real para, de modo lento e gradual evoluir para fatos novos relacionando-os sempre às experiências passadas e testando se são relevantes para o uso na prática (LICHT, 1994, p. 45).

Pessoas que preferem a Intuição, no qual a percepção se dá geralmente por meio de "pressentimentos" ou "inspirações" (LESSA, 2003, p. 28), quando bem desenvolvido pode obter ótimos *insights* para problemas altamente complexos, enxergando o abstrato e o simbólico subjacente às coisa, estabelecendo relacionamentos teóricos e capazes de antecipar possibilidades futuras, muitas vezes criativa, inovadoras e engenhosas (LICHT, 1994, p. 45)

A intuição busca os significados, as relações e as possibilidades futuras da informação recebida. Pessoas que preferem a Intuição tendem a ver o todo e não as partes e, por isso costumam apresentar dificuldades na percepção de detalhes (LESSA, 2003, p. 23).

> As atitudes geralmente associadas com a preferência intuição incluem confiança na inspiração mais do que em experiências passadas, interesse pelo novo, não-testado e por aprender coisas novas (LICHT, 1994, p. 45).

Jung afirma que depois de adquirida a informação, as pessoas precisam fazer alguma coisa com esta, usando-as para chegar a conclusões, formar opiniões sobre o que está acontecendo dentro e fora delas, e principalmente tomar decisões com base nas informações recebidas.

As funções de julgamento são racionais e, empregadas para pensar, julgar e decidir. Estas funções se referem à dois padrões opostos quanto à preferência em relação à tomada de decisões: pelo Pensamento (T) que pensam, julgam e decidem com base em critérios lógicos, objetivos e impessoais; ou pelo Sentimento (F) que também pensam, julgam e decidem, mas em base a critérios subjetivos, pessoais, que levam em consideração os valores e sentimentos de pessoas (JUNG 1991, p. 342 e 370).

Pessoas que preferem o Pensamento, quando bem desenvolvido se torna hábil em análises minuciosas ponderando os fatos de modo objetivo e considerando conseqüências tanto intencionais quanto não intencionais. As atitudes geralmente associadas com a preferência pelo pensamento incluem objetividade, imparcialidade, sentimento de justiça e equidade e habilidade para detectar inconsistências lógicas (LICHT, 1994, p. 46).

Alguém que prefere o Sentimento, quando bem desenvolvido possui bom conhecimento acerca do que é importante para si e para os outros e é capaz de desenvolver valores e padrões. As atitudes geralmente associadas com a preferência pelo sentimento incluem compreensão de pessoas, desejo de afiliação e harmonia e capacidade para expressar calor humano, empatia e complacência (LICHT, 1994, p. 46).

Deste modo, Jung (1991) definiu oito tipos psicológicos:

- Pensamento extrovertido
- Pensamento introvertido
- Sentimento extrovertido
- Sentimento introvertido
- Intuição extrovertida
- Intuição introvertida
- Sensação extrovertida
- Sensação introvertida

Em artigo escrito em 1930 e denominado *The stages of life* (os estágios da vida), Jung afirma que tendências para orientação de energia (extroversão e introversão), bem como a preferência por certas funções de recebimento de informações (sensação e intuição) e de tomada de decisões (pensamento e sentimento) são em grande parte inatas (NAGELSCHMIDT, 1993, p. 84).

Existe uma preferência natural por um determinado tipo, a qual não precisa necessariamente ser sempre seguida; um cão é carnívoro, mas pode passar a ter de comer também verduras e legumes. No entanto, se puder escolher entre uma porção de carne e uma porção de legumes ou verduras, certamente escolherá a primeira e somente comerá a segunda se não se puder saciar completamente com a primeira (LICHT, 1994, 44).

Ao demonstrar as quatro funções, Jung (1991, p. 497) escreveu:

> 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 uma função que avalia as coisas subjetivamente e por Intuição entendo a percepção por vias inconscientes. [...] A sensação constata o que realmente está presente. O pensamento nos permite

> conhecer o que significa este presente; o sentimento qual o seu valor; a intuição, finalmente, aponta as possibilidades do “de onde” que estão contidas neste presente.

Zacharias (1994, p. 100) demonstra as quatro funções da seguinte maneira:

> A sensação correspondente à totalidade das percepções de fatos externos que nos chegam através dos sentidos; a sensação nos dirá que alguma coisa é (existe) [...] o pensamento, dá nome a esta coisa e agrega-lhe um conceito [...] o sentimento nos informa o valor das coisas, nos diz se elas nos agradam ou não, constituindo uma avaliação e não uma emoção. A quarta e última função está ligada ao conceito do tempo que equivale a um passado e a um futuro – conhecemos o passado, mas o futuro dependerá de um palpite que é a intuição.

2.1.3 Hierarquia das Funções Mentais

Apesar de empregarmos as quatro funções mentais não o fazemos por igual nem quantitativa nem qualitativamente (LAWRENCE *apud* LICHT 1994, p. 53). Desde a infância cada indivíduo passa a confiar mais em um dos processos do que nos demais. Logo, este processo naturalmente se torna mais desenvolvido, confiável e conseqüentemente preferível pelo indivíduo, tornando-se o núcleo de sua personalidade (LICHT, 1994, p. 53).

Uma das quatro funções mentais é dominante ou principal, seja do processo de percepção ou de julgamento, dentro de um perfil individual, revelando o processo de preferência do indivíduo. A função dominante lidera, serve como se fosse o “capitão do barco” para guiar o indivíduo através da vida de uma maneira consistente. Fazendo uma analogia: nenhuma organização pode funcionar bem sem um senso de direção e objetivo. O mesmo ocorre com a personalidade: nenhuma pessoa pode ser efetiva ou consistente sem que uma função tome o papel de líder (HIRSH E KUMMEROW, 1990, p. 8).

Adicionalmente, toda pessoa possui uma função auxiliar, a qual serve como o “primeiro imediato do barco” e adiciona balanço apara a personalidade do indivíduo (PROVOST, 1990, p. 11).

Indivíduos gostam de usar suas funções dominantes tornando-as cada vez mais experiente e desenvolvida. Devido à polaridade inerente em cada dicotomia e a necessidade de balanceamento, a função auxiliar é sempre formada na dicotomia em que a função dominante não está. (JESSUP, 2002, p. 504).

Se a função dominante é da dicotomia de percepção, a função auxiliar, obrigatoriamente é da dicotomia julgamento; se a função dominante é da dicotomia julgamento, a função auxiliar obrigatoriamente é da dicotomia percepção. Assim, existe o balanço entre coletar informações e tomar decisões. Apesar do balanceamento, não quer dizer que ambas as funções – dominante e auxiliar – são usadas em equilíbrio. A função auxiliar é menos desenvolvida que a função dominante (MYERS e MYERS, 1997).

Jung descreveu o funcionamento dos processos dominantes e auxiliares, com uma ênfase sobre formas extrovertidas e introvertidas, fornecendo oito descrições teoricamente puras dos tipos. Myers esclareceu que os processos dominantes e auxiliares são usados diferentemente pelos introvertidos e extrovertidos, com a função dominante sendo usada no mundo preferido (para extrovertidos é o externo, para introvertidos é o interno) (JESSUP, 2002, p. 504).

Deste modo, o aspecto de balanço entre a função dominante e auxiliar está relacionada para os dois mundos que todo indivíduo se orienta: o mundo interno, dentro de si próprio ou; o mundo externo, de fora do indivíduo. Se a pessoa prefere usar sua função dominante no mundo externo, sua preferência é extrovertida. Porém, para manter o equilíbrio, sua função auxiliar deve ser direcionada para o mundo interno. Se a pessoa prefere usar sua função dominante no mundo interno, sua preferência é introvertida e, para manter o equilíbrio, sua função auxiliar deve ser direcionada para o mundo externo (PROVOST, 1990, p. 12).

Para extrovertidos, a função dominante é visível do lado de fora do mundo; para os introvertidos são guardados no mundo interior, ou seja, em situações casuais de contato exibem primeiramente sua função auxiliar (JESSUP, 2002, p. 504).

Os tipos extrovertidos apresentam sua função dominante primeiro, o que equivale a dizer que mostram ao mundo o seu lado mais desenvolvido enquanto; os tipos introvertidos guardam sua função dominante para si mesmos e mostram ao mundo sua função auxiliar, portanto, não tão desenvolvido. Isto significa dizer que

conhecer bem um tipo introvertido leva certo tempo e não é tarefa fácil (LICHT, 1994, p. 59)

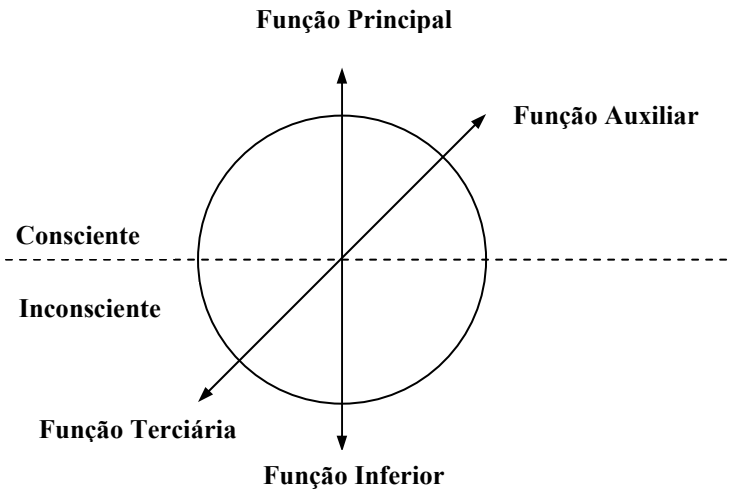
As funções mentais menos preferidas ou desenvolvidas são chamadas de função terciária e função inferior. Jung (1991) considerou a função inferior como inconsciente e, portanto além do controle do consciente.

De acordo com o conceito de polaridade (as duas funções de percepção – sensação e intuição – são pólos opostos como também ocorre com as duas funções de julgamento – pensamento e sentimento) o pólo oposto à função dominante será o que Jung chamou de função inferior (LICHT, 1994, p. 60).

Assim, se um indivíduo apresentar a sensação como função dominante, apresentará obrigatoriamente, a intuição como função inferior e vice-versa. Do mesmo modo, se um indivíduo apresentar o pensamento como função dominante, apresentará obrigatoriamente, o sentimento como função inferior e vice-versa.

A função inferior é inconsciente e, portanto, a menos usada e a menos confiável das funções (QUENK, 1996, p. 3). Devido não ser desenvolvida, quando aparece é tipicamente muito infantil, descontrolada, irracional; simplesmente incoerente com o que geralmente somos ou aparentamos ser (PROVOST, 1990, p. 17).

Figura 1 – Sistema Quaternário Cruciforme



Fonte: **Zacharias (2006, p.72)**

A figura 1 favorece uma visão dinâmica das quatro funções tipológicas, com o dinamismo consciente-inconsciente e a atuação de todas as polaridades. Todas as funções estão incluídas na construção da tipologia, o que difere é a posição em que cada um se encontra e sua dinâmica com as demais funções (ZACHARIAS, 2006, P. 73)

O processo de desenvolvimento da personalidade é a individuação. É através do processo de Individuação que o ser humano se torna uma unidade única e indivisível (CASADO, 1998, p. 29).

Através da individuação o indivíduo entra em contato com aspectos menos desenvolvidos da psique, o qual envolve um conhecimento cada vez maior da própria realidade psicológica única, com seus pontos fortes e fracos, bem como a tentativa de integrá-los em uma totalidade (NAGELSCHMIDT, 1993, p. 85).

2.1.4 A contribuição de Briggs e Myers

A partir da publicação do livro Tipos Psicológicos, publicado em alemão em 1921 e em inglês em 1923, Katharine Briggs iniciou seus estudos para o desenvolvimento de um instrumento de tipologia a partir da formulação teórica dos tipos psicológicos de Jung. Durante os 40 anos seguintes, o estudo de Katharine continuou com sua filha Isabel Myers (JESSUP, 2002, p. 502)

A finalidade do trabalho de mãe e filha foi de fazer com que a teoria junguiana dos tipos psicológicos pudesse ser sujeita ao crivo da pesquisa empírica, e ser utilizada em contextos mais amplos do que os da clínica psicológica e psiquiátrica (NAGELSCHMIDT, 1993, p. 85)

O trabalho original de Jung estabelece 8 tipos psicológicos. Isabel Myers adaptou a teoria de Jung, incluindo uma dicotomia final que esclarece algumas ambigüidades prioritárias relativas às interações entre as preferências das funções mentais (JESSUP, 2002, p. 504); tornando explícita a orientação de julgamento e percepção até então implícita na teoria de Jung (YABROFF, 1990, p. 5).

A escala final (Julgamento e Percepção) pertence à orientação para tratar com o mundo externo e envolve duas escalas previas. O processo de Julgamento (J) é relativa a escala de tomada de decisão do pensamento ou sentimento. O indivíduo com preferência pelo Julgamento, prefere viver de um jeito planejado, organizado, para tais indivíduos, decisões são relativamente fáceis de tomar. O processo de

Percepção se refere a 2ª escala, na aquisição de informação (sensação ou intuição). A preferência para Percepção envolve a tendência para procurar informação ao contrário de controlar ou agir sobre a informação. Esses indivíduos podem estar mais aptos a adiar decisões. (JESSUP, 2002, p. 504)

Quando uma pessoa dá preferência a uma função racional ligada ao Julgamento (Pensamento ou Sentimento) para dirigir sua vida exterior, sua tendência é querer que as coisas sejam decididas, julgadas, estabelecidas, organizadas e gerenciadas de acordo com um plano previamente estabelecido. O padrão da personalidade resultante é o de busca de fechamento e estabelecimento de sistemas bastante estáveis (NAGELSCHMIDT, 1993, p. 84).

Por outro lado, quando um a pessoa prefere utilizar uma função irracional ligada a Percepção (Sensação ou Intuição) para lidar com o mundo exterior, sua tendência é querer deixar a situação aberta e flexível, para que possam adaptar-se as circunstâncias em constante mudança. O padrão de personalidade destas pessoas encaminha-nas na direção de tentar manter plano e organização no mínimo nível necessário, para novas circunstâncias de maneira flexível (NAGELSCHMIDT, 1993, p. 84).

> Assim, Percepção compreende o processo de tomar consciência de coisas, pessoas, fatos e idéias. Julgamento compreende o processo de chegar a conclusões acerca do que é percebido. Juntos a Percepção e o Julgamento são responsáveis por grande parte da atividade mental das pessoas e governam muito dos comportamentos voltados para fora (APT *apud* LICHT 1994, p. 47).

2.1.5 Considerações da Teoria dos Tipos Psicológicos

Jung e Myers acreditavam que os tipos não mudam embora o relato pessoal poderia mudar, já que o foco do indivíduo desenvolve processos mentais diferentes nos vários estágios da vida. Preferências são vistas como inatas, porém a influência e interação do ambiente sobre alguns pontos durante a vida podem mudar, suportando ou negando suas preferências (JESSUP, 2002, p. 504).

Para Golay (1986 *apud* Licht, 1994, p. 49), a personalidade emerge como um todo através do processo de diferenciação e, à medida que se torna mais complexa, se torna mais óbvia. Pedir a um indivíduo que mude sua personalidade – ser o que

não é, é pedir o impossível. Tentativas para mudar a personalidade resultarão apenas na diminuição da eficácia da personalidade como um todo.

Podem ser descritas quatro modalidades de personalidade, cada qual se ampliando em quatro tipos adicionais que resultarão em um total de dezesseis tipos diferentes de personalidade. Cada estilo apresenta um padrão próprio de comportamentos que é reconhecível e identificável. Conhecendo-se o tipo de personalidade de um indivíduo torna-se possível predizer o que este indivíduo fará na maior parte das vezes. (GOLAY *apud* LICHT 1994, p. 50)

Os pressupostos subjacentes à teoria dos tipos psicológicos são (APT *apud* LICHT 1994, p. 64):

- as preferências são inatas;
- o ambiente realça ou impede a expressão do tipo psicológico;
- todos os quatro processo são usados tanto em atitudes introvertidas quanto em atitudes extrovertidas, durante algum tempo;
- o tipo é dinâmico, não estático;
- todos os tipos são igualmente valiosos.

2.1.6 Instrumentos derivados da Teoria dos Tipos Psicológicos de Jung

MBTI – Myers-Briggs Type Indicator

Em 1962, foi publicado pela primeira vez o Myers-Briggs Type Indicator (MBTI), como um inventário usado apenas para fins de pesquisa. Em 1975, passou a ser colocado em uso corrente, tendo sido traduzido para várias línguas.

O objetivo do MBTI é servir como uma ferramenta que permite conhecer as preferências individuais a fim de facilitar todos os aspectos da vida: diferenças de aprendizado e estilos de comunicação, administração de conflitos e relacionamentos. O MBTI não possui a intenção de estereotipar personalidades (JESSUP, 2002, p. 503).

O MBTI difere de outras abordagens típicas dos traços de personalidade, as quais medem variações ou forças de traços ao longo de um continuum. A construção do MBTI foca em classificar os respondentes numa ou outra de quatro categorias teóricas bipolar. O questionário consiste de questões que forçam uma escolhe duas alternativas.

Os resultados gerados pelas respostas irão mostrar a direção da preferência através de uma letra das 8 dimensões, e quão consistente seria esta preferência através de um número (por exemplo, I 25, F14). Quanto mais elevado o número mais consistente a preferência.

O MBTI é de longe o mais aplicado e estudado inventário tipológico, com mais de 3 milhões de pessoas anualmente completando o instrumento de avaliação [...] empresas têm desenvolvido o uso deste inventário numa variedade de cenários individuais incluindo: formação de equipes, desenvolvimento gerencial, tomada de decisão, liderança e eficácia gerencial (GARDNER e MARTINKO, 1996, p. 45).

No contexto organizacional, o MBTI funciona como uma ferramenta que auxilia as pessoas nas organizações para (HIRSH e KUMMEROW, 1990, p. 3):

- Entenderem o comportamento delas mesmas e dos outros;
- Apreciar os outros para fazer uso construtivo das diferenças individuais;
- Verificar que abordages de problemas de diferentes maneiras, podem ser efetivas para a organização.

De acordo com Hirsh e Kummerow (1990, p. 3) as organizações usam o MBTI para:

- Comunicação mais efetiva;
- Solução de problemas organizacionais
- Tomada de decisões
- Auxilio na escolha de carreiras e desenvolvimento profissional
- Melhoria dos trabalhos em equipe
- Compreensão e adaptação para diferentes estilos de gerenciamento (liderança)
- Resolução de conflitos

Jung propôs sua explicação dos tipos psicológicos primeiramente para o desenvolvimento próprio do indivíduo. Isabel Myers é conhecida por ter democratizado os tipos psicológicos fazendo o trabalho de Jung compreensível e acessível com objetivo de atingir o construtivo uso das diferenças (JESSUP, 2002, p. 508).

Para determinar qual função é dominante, auxiliar e assim por diante, um conjunto de regras intrincadas têm sido estabelecidas. O processo Julgamento está

relacionada às funções pensamento e sentimento e o processo Percepção está relacionada às funções sensação e intuição. O que determina a função dominante é se o indivíduo é extrovertido ou introvertido. Para extrovertidos, a dicotomia Julgamento-Percepção aponta diretamente para a função dominante e ela é extrovertida. Para introvertidos, a dicotomia Julgamento-Percepção aponta para a função auxiliar, a qual é extrovertida, e conseqüentemente a função da outra dicotomia é dominante e introvertida. A função terciária é sempre a oposta da função auxiliar tanto em introvertidos como extrovertidos, e a função inferior é sempre oposta da função dominante (MYERS & McCAULLEY, 1992).

Reconhecendo a dificuldade de lembrar os 16 tipos, Isabel Myers desenvolveu a “Tabela dos Tipos” criada para verificar os tipos em relação com outra. O formato da tabela é uma matriz 4x4 de 16 células conforme apresentado na Tabela 1.

Quadro 1 – Tabela de Tipos

	S	**S**	**N**	**N**	
I	ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ	**J**
I	ISTP	ISFP	INFP	INTP	**P**
E	ESTP	ESFP	ENFP	ENTP	**P**
E	ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ	**J**
	T	**F**	**F**	**T**	

Fonte: Myers & Myers (1997, p. 53)

O Quadro 2 apresenta a ordem de preferência para cada um dos 16 tipos psicológicos, bem como sua orientação de energia.

Quadro 2 – Ordem de preferências de função para cada tipo – letras em parênteses indicam disposição extrovertida/introvertida.

ISTJ			**ISFJ**			***INFJ***			**INTJ**		
Dominante	S	(I)	Dominante	S	(I)	Dominante	N	(I)	Dominante	N	(I)
Auxiliar	T	(E)	Auxiliar	F	(E)	Auxiliar	F	(E)	Auxiliar	T	(E)
Terciária	F	(E)	Terciária	T	(E)	Terciária	T	(E)	Terciária	F	(E)
Inferior	N	(E)	Inferior	N	(E)	Inferior	S	(E)	Inferior	S	(E)
ISTP			**ISFP**			**INFP**			**INTP**		
Dominante	T	(I)	Dominante	F	(I)	Dominante	F	(I)	Dominante	T	(I)
Auxiliar	S	(E)	Auxiliar	S	(E)	Auxiliar	N	(E)	Auxiliar	N	(E)
Terciária	N	(E)	Terciária	N	(E)	Terciária	S	(E)	Terciária	S	(E)
Inferior	F	(E)	Inferior	T	(E)	Inferior	T	(E)	Inferior	F	(E)
ESTP			**ESFP**			**ENFP**			**ENTP**		
Dominante	S	(E)	Dominante	S	(E)	Dominante	N	(E)	Dominante	N	(E)
Auxiliar	T	(I)	Auxiliar	F	(I)	Auxiliar	F	(I)	Auxiliar	T	(I)
Terciária	F	(I)	Terciária	T	(I)	Terciária	T	(I)	Terciária	F	(I)
Inferior	N	(I)	Inferior	N	(I)	Inferior	S	(I)	Inferior	S	(I)
ESTJ			**ESFJ**			**ENFJ**			**ENTJ**		
Dominante	T	(E)	Dominante	F	(E)	Dominante	F	(E)	Dominante	T	(E)
Auxiliar	S	(I)	Auxiliar	S	(I)	Auxiliar	N	(I)	Auxiliar	N	(I)
Terciária	N	(I)	Terciária	N	(I)	Terciária	S	(I)	Terciária	S	(I)
Inferior	F	(I)	Inferior	T	(I)	Inferior	T	(I)	Inferior	F	(I)

Fonte: Introduction to Type. Copyright © 1987 by Consulting Psychologists Press, Inc.

As evidências dos conceitos implícitos no MBTI são na melhor das hipóteses combinados e deveriam fazer com os usuários aplicassem o inventário com precaução. A extensiva revisão das propriedades conceituais do MBTI conduzidas por Gardner e Martinko (1996), apresenta constatações apoiadoras e não apoiadoras.

Hirsh e Kummerow (1990, p. 4), atentam que o MBTI descreve os resultados – ao invés de prescrever – retornando ao indivíduo numa forma organizada as preferências indicadas quando do preenchimento do instrumento, [...] indicando exclusivamente preferências – não talentos ou habilidades do indivíduo.

Nagelschmidt (1993, p. 5) adverte que:

> A aparente simplicidade da operacionalização levada adiante por Myers de algo tão complexo quanto à teoria junguiana dos tipos psicológicos [...] pode levar os menos informados a tentar utilizar a teoria tipológica como uma espécie de panacéia universal [...] o tipo apenas não explica tudo, e outros dados são necessários [...]

> antes que se chegue a um diagnóstico satisfatório que possa servir de ponto de partida para intervenções tanto no nível individual quanto grupal.

É importante lembrar que o MBTI indica preferências naturais – a maneira que o indivíduo prefere ser. Freqüentemente, o indivíduo age diferentemente de suas preferências porque a situação requer isto ou porque não se sente confortável em usar sua preferência (PROVOST, 1990, p. 19).

OCI - *Organizational Character Index*

William Bridges, pesquisador e consultor renomado, desenvolveu o *Organizational Character Index* (Índice do Caráter Organizacional) a partir do seguinte ponto:

> A idéia do caráter organizacional se originou de meu trabalho de consultoria em organizações em transição. Percebi muito cedo que as organizações diferem na forma como elas lidam com a mudança [...] Então eu comecei a buscar modos de medir e descrever aquelas diferenças (Bridges, 1998, p. 1).

A vivência como consultor e a experiência com o MBTI indicaram para Bridges que as empresas muitas vezes se comportavam como indivíduos e o resultado foi o OCI (BRIDGES, 1998, p. 1).

O OCI é um questionário composto de trinta e seis questões, com respostas que mesclam escolha e alternativa e intensidade de escolha, e que não possibilita respostas em branco. Seu uso é recomendado sempre que se fizer necessário identificar as características de uma organização, e quando o tempo e o conhecimento dos participantes sobre caráter organizacional forem restritos. Aplicando-se o inventário a um grupo de indivíduos da organização, simultaneamente, podem-se rapidamente obter suas avaliações sobre o caráter da organização (BRIDGES, 1998).

Da mesma forma que outros instrumentos dessa natureza, o OCI possui vantagens e desvantagens. Uma das vantagens é que o OCI apresenta seus resultados utilizando a mesma nomenclatura e notação das quatro dimensões do MBTI, originando os dezesseis tipos psicológicos como diagnósticos possíveis do

tipo da organização. Contudo, a principal desvantagem parece ser o fato de "não ter sido ainda estatisticamente validado" (Bridges, 1998, p. 163).

Outros Instrumentos

O primeiro inventário para identificar a tipologia de Jung foi o Gray-Wheelwright Test, também conhecido como **JTS – *Jungian Type Survey*** - criado por dois analistas junguianos: Joseph e Jane Wheelwright e, publicado em 1940 (SINGER e LOOMIS, 1992, p. 8).

Em 1956 Keirsey iniciou a formulação do que mais tarde chamou de "Teoria do Temperamento" de comportamento baseada nos estudos de Ernst Kretschmer, na teoria tipológica de Jung e no conhecimento do MBTI (ISACHSEN e BERENS, 1991, p. 39). Estes estudos resultaram no **Keirsey Temperament Sorter***, um questionário desenvolvido por David Keirsey e Marilyn Bates, composto de 70 questões fechadas com duas alternativas de respostas e, destinados à auto-aplicação e auto tabulação Keirsey e Bates, 1984.*

Duas analistas junguianas – Mary E. Loomis e June Singer – insatisfeitas com as formas de abordagem da teoria junguiana por instrumentos existentes, elaboraram o *SLIP – Singer Loomis Inventory of Personality***, que tem como principal característica não apresentar questões como alternativas opostas, tais como os demais instrumentos (CASADO, 1998, p. 62).**

A partir de várias pesquisas com tipologia junguiana desenvolvidas no Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo, o Professor Doutor José Jorge de Morais Zacharias desenvolveu o Questionário de Avaliação Tipológica (QUATI), dirigido à população brasileira e à sua cultura. Este questionário prima por uma aplicação e correção de fácil entendimento e que não necessita de muitas habilidades dos aplicadores (ZACHARIAS, 2000, p.6).

2.2 O caráter da organização

Para Bridges (1998, p. 17) o *caráter da organização* pode ser definido pela predominância de uma ou duas funções organizacionais: há empresas onde a área de marketing estabelece o perfil da empresa; em outras, isto pode vir da área de produção, finanças ou de alguma combinação.

Bridges (1998, p. 7) pôde observar que:

> **Enquanto algumas organizações viam as mudanças chegar outras eram pegas despreparadas. Algumas organizações faziam grandes mudanças de uma só vez enquanto se perdiam até mesmo nas menores. Algumas organizações se mostravam sensíveis a como as mudanças poderiam afetar seu pessoal enquanto outras simplesmente anunciavam as mudanças e dispensavam aqueles que não se ajustassem.**

O pressuposto do caráter da organização provém da experiência do autor em constatar que organizações muitas vezes se comportam à semelhança de indivíduos e assim, nasceu a idéia de retratar organizações de maneira semelhante ao que MBTI retrata indivíduos.

Encarando-se esta analogia dentro de suas limitações conceituais, pode-se empregá-la para entender e discutir certos aspectos sobre as organizações que, de outro modo, permaneceriam obscuros e de difícil articulação.

Apesar de o autor reconhecer que há tantos caracteres quanto organizações, isto não impede que se tente agrupá-los em 16 categorias básicas, à semelhança do que acontece com os tipos psicológicos inicialmente desenvolvidos por Jung e posteriormente tornados acessíveis a um público maior, por Myers e Briggs.

Para exemplificar o conceito subjacente ao caráter da organização, Bridges (1998, p. 11) emprega algumas metáforas como:

> **O caráter é a personalidade da organização individual; é o DNA da forma de vida assumida por ela.**

Bridges ainda adverte que o OCI (*Organizational Caracter Index*) ou simplesmente caráter, não é uma mera adaptação do MBTI, mas está apenas baseado nos quatro pares de tendências opostas que Myers e Briggs adaptaram da teoria sobre tipos psicológicos de C. G. Jung.

A idéia de que uma organização tem caráter definido baseia-se para Bridges (1998, p. 13) na analogia que as empresas são como indivíduos [...] com ressalvas que os indivíduos são seres biológicos e as organizações são entidades sociais [...] porém, esta analogia permite compreender e discutir certas coisas sobre as empresas que permaneceriam ocultas.

Considerar o caráter como a personalidade da organização, é uma necessidade que se explica na medida em que o caráter de uma organização pode fornecer indícios a respeito de que padrões de comportamentos são mais praticados, aceitos, esperados ou, mesmo sujeitos a serem rejeitados pela organização, nas dimensões: relacionamento com o mercado, obtenção de informações, tomada de decisões e condução dos negócios (LICHT, 1994, p. 80).

O _caráter da organização_ é influenciado pelo tipo de negócio ou atividade da organização [...] Uma outra contribuição na formação do car_áter da organização_ provém de seus fundadores e posteriormente dos líderes, especialmente das lideranças fortes que deixam suas marcas na organização [...] e sua história (BRIDGES 1998, p. 19-21).

Bridges (1998, p. 23-24) acredita que uma mesma organização possa ter seu caráter sutilmente modificado ao longo de seu ciclo de vida. Da mesma maneira que ocorre com os tipos psicológicos para indivíduos, as organizações devem aprender a encarar e entender aqueles que consideram "fracos" ou vulneráveis na descrição de seu _caráter_.

Assim como não há tipos psicológicos "ruins" ou "inferiores" não há _caracteres organizacionais_ "ruins" ou "inferiores". Cada tipo bem como cada caráter possui suas forças intrínsecas que podem levá-lo ao sucesso e à realização se suas forças psicológicas forem investidas deste modo e se os pontos "fracos" forem trabalhados e desenvolvidos (LICHT, 1994, p. 84).

Organizações, à semelhança de indivíduos, só podem tornar "melhores" se antes aceitarem quais e como são suas características. Assim como nos indivíduos, as organizações precisam se tornar elas mesmas por completo, e não algo diferente.

2.3 Aplicação dos Tipos Psicológicos Junguianos no contexto organizacional

A aplicação dos tipos psicológicos junguianos no contexto organizacional é ampla e diversificada, porém a grande maioria, ou até mesmo todas, com a proposta de trazer a luz um entendimento melhor das complexidades organizacionais, permitindo intervenções para o aumento da efetividade das organizações.

Segundo Walck (1992), pesquisas sobre tipo psicológico e a administração começaram no inicio dos anos 70. Os produtos pioneiros foram teorias sobre como o par de funções estão associados a comportamentos organizacional e gerencial tal como conjunto de objetivo, planejamento, solução de problemas e tomada de decisão. Na opinião do autor são as três principais áreas de pesquisa sobre tipos de gerenciamento nas décadas de 70 e 80: construção da teoria, e distribuição dos tipos em gerenciamento e negócios.

Numa revisão dos 305 artigos publicados no Journal of Psychological Type no período de 1979-1997, Carskadon e McCarley (1997) classificaram 50 artigos na categoria *(MO) Management and Organizational Development; Business; Careers,* Gerenciamento e Desenvolvimento Organizacional, Negócios e Carreiras*,* dentre 10 categorias disponíveis definidas conforme critério dos autores. Em estudo mais recente, porém similar, Carskadon (2002) publicou um artigo com resumo dos 400 artigos publicados no Journal of Psychological Type no período de 1979 - 2002, onde classificou 69 artigos na categoria de Gerenciamento e Desenvolvimento Organizacional, Negócios e Carreiras, indicando ao longo do tempo um aumento nas pesquisas que relacionam a administração de empresas e os tipos psicológicos.

Sample (2004) revisou a aplicação e utilidade do instrumento MBTI sobre a perspectiva de estudiosos e pesquisadores do desenvolvimento organizacional. Segundo o autor, um dos mais duradouros valores do Desenvolvimento Organizacional é reconhecer e valorizar as diferenças individuais nas organizações para o entendimento e gerenciamento de muitas funções importantes do negócio tais como: estilos de gerenciamento, comunicação, resolução de conflitos, processos de solução de problemas e tomada de decisões e trabalhos em equipe.

A maioria das evidencias empíricas para a construção de teorias integrando tipo psicológico e o comportamento administrativo, foi reunida com técnicas projetistas de Mitroff e Kilmann (1975) para revelar preferências dos gerentes através de estórias reveladoras. Estórias escritas pelos gerentes sobre suas organizações ideais foram analisadas por conteúdo, combinando com preferências Junguianas, e comparadas com resultados MBTI. Esta técnica também apresentou a validade do MBTI como uma medida do tipo Junguiano.

Os Sensação-Pensamento (ST) descrevem sua organização ideal com grande ênfase em pormenores. Esta é caracterizada principalmente pelo controle, certeza e especificidade. Nela todos sabem exatamente qual é sua função, sendo que a organização é absolutamente impessoal e hierárquica. Os indivíduos existem para servir as metas da organização, que eles vêem como devendo ser realistas, limitadas e principalmente relacionadas com fins de natureza econômica. Poderíamos chamar as organizações idéias dos ST, segundo Mitroff, de "burocráticas".

O NT (Intuição-Pensamento), por outro lado, percebem sua organização ideal de forma bem diversa. Não enfatizam pormenores, mas problemas e conceitos gerais. Sua organização ideal deve ser o mais flexível possível, e a ênfase principal deveria estar colocada na descoberta, invenção e produção de novas tecnologias. Segundo Mitroff, poderíamos dizer que a organização ideal dos NT seriam as assim chamadas de "organizações matriciais, ligadas à pesquisa e desenvolvimento".

Por sua vez, os NF (Intuição-Sentimento), também se preocupam com temas muito amplos e globalizantes, desdenhando pormenores. Porém, enquanto os NT estão preocupados com os aspectos teóricos das organizações, os NF enfatizam as metas pessoas e humanas destas mesmas organizações. As organizações idéias dos NF deveriam estar preocupadas com "servir a humanidade, a famila". As histórias narradas por executivos deste tipo são muito diferentes das anteriores, pois enquanto que para os executivos dos dois primeiros tipos as pessoas existem para servirem as organizações, para os tipos NF a organização existe para servir as pessoas. Mitroff chama a este tipo de organização "orgânico-adaptativa".

Por último, os tipos SF (Sensação-Sentimento) percebem a organização ideal como devendo ser, antes de tudo, um lugar agradável onde as pessoas possam conviver harmoniosamente. Esta seria diferente da organização ideal anterior (dos NF), pois enquanto os executivos NF preocupam-se com a humanidade em geral, o SF irão preocupar-se com as pessoas de modo particular, especialmente com sua família e amigos mais próximos. Mitroff chama a este tipo de organização "familiar".

Mitroff e Kilmann (1975) concluíram que o par de função ST era privilegiada sob os outros pares na administração, e NT's fazem papel suporte. Eles argumentaram que a ciência, e pela extensão a administração é uma atividade ST, e que seus sistemas fornecem informações do tipo ST e no formato ST.

Estes estudos concluíram que os pares de função revelam preferências que influenciam como seria o desempenho dos gerentes na organização. Para desempenhar bem, a hipótese é que os gerentes necessitariam de informações engrenadas com seus tipos psicológicos, e deveriam estar conscientes das suas próprias preferências e da preferência de seus colaboradores (MITROFF e KILMANN, 1975).

Reynierse (1993), em seu estudo sobre a distribuição dos tipos gerenciais, através do MBTI, numa amostra constituída de 1.952 gerentes e executivos de diferentes fontes e grupos da industria e negócios e; distribuídas entre 1.024 gerentes de nível mais baixo, 449 gerencia de nível médio e 479 executivos, chegou as seguintes conclusões:

- **O tipo sensorial (S) predominou nos gerentes de nível mais baixo mas com a freqüência de intuitivos (N) aumentando gradualmente no sucessivo nível de gerenciamento e predominando no nível executivo.**
- **Existe uma alta freqüência de tipos pensamento (T) e julgamento (J) em todos níveis gerenciais. No geral, embora existia 80% de tipos (T), o índice aumentou enquanto o tipo (F) diminuiu em cada nível gerencial sucessivo. O mundo dos negócios é impessoal, racional, as decisões tomadas nos três níveis são baseadas até certo ponto em informações objetivas do que em sentimentos pessoais ou relações interpessoais.**

Reconhecida a importância que a teria tipológica pode ter para a vida das organizações, Nagelschmidt (1993) desenvolveu uma pesquisa piloto com 181 executivos brasileiros com mais de dez anos de carreira, de várias empresas distintas, a fim de identificar, através do MBTI (Myers Briggs Type Indicator), o perfil tipológico dos executivos brasileiros e verificar sua semelhança com grupos de outra nacionalidade. Os resultados obtidos por Nagelschmidt (1993) foram os seguintes:

- Verifica-se que quanto à dicotomia Introversão (I) – Extroversão (E), (60% E – 40% I) não existem vieses numa ou noutra direção na distribuição obtida nesta amostra, comparada com dados fornecidos por Myers no seu “Manual: a Guide to the development and use of the MBTI” e com dados fonecidos pelo Atlas do MBTI com amostras de executivos norte-americanos e japoneses.

- O mesmo não acontece quanto à dicotomia Sensação (72%) e Intuição (28%), na qual a amostra estudada mostra-se nitidamente diferente tanto da população norte-americana de pessoas com educação superior (58% S – 42% N) e, amostras semelhantes de executivos norte-americanos (56% S – 44% N) e executivos japoneses (54% S – 46% N). Dados semelhantes foram obtidos por Osborn com uma amostra de executivos mexicanos (78% S – 22% N). Assim sendo, podemos esperar que o grupo de executivos brasileiros não se mostre muito aberto a valorizar dados teóricos, possibilidades de inovação tecnológica, bem como a mudança na estrutura organizacional de suas empresas, os tipos (S) predominantes preferem valorizar fatos concretos, terem os pés no chão, serem práticos e centrados no momento presente.
- Quanto à dicotomia Sentimento (F) – Pensamento (T), 89% dos executivos da amostra preferem o modo T de tomada de decisões, mais objetivo e impessoal. Tais resultados muito diferem dos da população norte-americana de pessoas com educação superior (36% F – 64% T), bem como dos executivos japoneses (43% F – 57% T) e executivos norte-americanos (32% F – 68% T), sendo contudo muito semelhantes aos obtidos em executivos mexicanos (8% F – 92% T).
- Quanto à dicotomia Julgamento (J) – Percepção (P), os resultados mostram que 67% dos executivos da amostra preferiram o estilo J de orientação em relação ao mundo exterior, estruturado, visando decidir e controlar eventos; enquanto 33% preferiram o estilo P, mais fluente, aberto e flexível. Tais resultados diferem dos da população norte-americana de pessoas com educação superior (54% J – 46% P) porém aproximam-se dos resultados dos executivos norte-americanos (72% J – 28% P) e japoneses (74% J – 26% P). Os mexicanos por sua vez manifestaram uma preferência ainda mais nítida pelo estilo J: (87% J – 13% P).
- Quanto ao estilo de liderança, 52% dos executivos da amostra favorecem uma orientação “tradicionalista“ (SJ) dando ênfase à necessidade de uma hierarquia dentro da organização; 20% favorecem uma orientação que poderíamos chamar de “especializada” na resolução de problemas (SP) que enfatiza aquilo que a organização precisa aqui e agora e a habilidade em negociar; 22% uma orientação “estratégica” (NT), que irá enfatizar o

crescimento e desenvolvimento da organização; e uma pequena minoria (entre 5% e 6%); uma orientação que poderia ser chamada de “catalisadora” (NF), que enfatizaria a necessidade de que uma organização atenda às necessidades daqueles que nela trabalham, bem como as da sociedade como um todo, procurando fornecer oportunidades para as pessoas crescerem e se desenvolverem enquanto seres humanos.

Reynierse (2001) identificou os efeitos aditivos e sinérgicos da personalidade para o gerenciamento dos padrões de valores de negócios, com um grupo heterogêneo de 122 participantes do setor privado que completaram o formulário MBTI e adicionalmente classificaram 30 valores de negócios através de um instrumento desenvolvido por Reynierse . Uma das conclusões que os estudos chegaram é que dependendo das características da personalidade, gerentes e executivos individualmente estão mais confortáveis e mais amigáveis a aceitar determinados valores de negócios.

É difícil prever o desempenho das organizações a partir dos tipos devido às variáveis situacionais, gênero e de toda cultura que, interagida, afeta o desempenho. O autor faz as seguintes recomendações para estudos futuros (WALK, 1992):

a) **Se existe relação entre tipo e cultura?**
b) **Um tipo psicológico predominante ou conjunto de preferências predominantes numa população criam um “tipo” cultural?**
c) **Como preferências afetam a criação de normas e valores.**

Nagelschmidt (1993, p. 88) afirma que muitas vezes planos para mudança organizacional irão encontrar oposições difíceis de serem gerenciadas em função de conflito com certos paradigmas de seus executivos. Segundo a autora:

> Apesar da ênfase dada à cultura organizacional, existem divergências inevitáveis quanto às metas desta organização e os meios para alcançá-las por que “mapas de realidade” diversos interagem dentro delas. O grande auxílio que a teoria dos tipos pode fornecer neste contexto, é o de mostrar as pessoas até que ponto seus modelos de “organização ideal” de suas características pessoais, e que, portanto não são os únicos e os melhores. Através desta compreensão e através do intercâmbio mais livre e desimpedido de idéias e experiências diversas, facilitar esta mudança.

A cultura relacional presente nas organizações brasileiras influencia o critério empregado para escolher pessoas: entre mérito profissional e relacionamento, tendemos a escolher alguém com quem "nos damos bem" [...], provavelmente ainda hoje há executivos que encaram o conflito apenas como uma força desagregadora no ambiente de trabalho. (LICHT, 1996 e 1997).

Licht (1996 e 1997) apresenta evidencias que permitem sugerir a existência de um processo de seleção atuando em algumas organizações de modelo de gestão tradicional, de modo que executivos em níveis hierárquicos sucessivamente superiores tendem a ser (e estar) cada vez mais "iguais". Essa homogeneidade crescente intra-níveis hierárquicos é um indicador de baixa diversidade de estilos.

Organizações tendem, no decorrer do tempo, selecionar executivos com características pessoais que se integrem a cultura organizacional, bem como a socializar seus integrantes dentro desta mesma cultura (NAGESLCHMIDT, 1993, p. 89).

Licht (1996) adverte que a falta de diversidade de estilos que tende a produzir sempre os mesmos padrões de soluções, mesmo que os problemas tenham mudado de natureza. Em sua pesquisa realizada com mais de 1.000 executivos de diferentes níveis (supervisores, chefes, gerentes e diretores) em três organizações brasileiras tipicamente burocráticas, Licht (1996 e 1997) encontrou os seguintes resultados:

- **O corpo de executivos "funciona para perceber" marcadamente no modo S-sensação, há em torno de 71% de executivos do tipo S para apenas 29% de executivos do tipo N**
- **O corpo de executivos "funciona para decidir" marcadamente no modo T-pensamento, há em torno de 89% de executivos do tipo T para apenas 11% de executivos do tipo F**
- **Partindo-se do menor nível hierárquico para o maior, há uma concentração crescente maior de tipos T-pensamento do que de tipos F-sentimento. A polarização do tipo T em relação ao tipo F é mais acentuada ainda do que nas funções anteriores (S e N). Em nível de diretoria não foram encontrados tipos F.**

- **As mulheres que ocupavam cargos executivos eram todas (sem exceção) do tipo T, enquanto as que ocupavam cargos administrativos e/ou técnicos eram predominantemente do tipo F.**
- **O estilo de funcionamento do corpo de executivos é marcadamente o modo ST (67%) e, ao contrário, praticamente não é NF (4%). A segunda preferência de estilo é NT (23%).**

McClure e Werher (1993), afirmam que as variáveis da personalidade representam um importante, mais freqüentemente omitido, elemento de intervenções do desenvolvimento gerencial [...] Reconhecendo que as variáveis da personalidade possuem um importante papel na maioria das intervenções de formação de equipes, os autores realizaram uma pesquisa no qual as variáveis da personalidade são o foco central do empenho de intervenções do desenvolvimento gerencial [...] o qual a identificação de personalidades proporcionou a descoberta da natureza dos problemas mais rapidamente e aumentando o número de soluções possíveis.

Uma premissa básica em todo comportamento humano é que as pessoas tendem a fazer o que elas percebem como mais gratificante para elas. Em outras palavras, se uma pessoa não percebe um problema, o problema não existe, pelo menos na sua realidade (ISACHSEN E BERENS, 1991, p. 10).

De acordo com Nagelschmidt (1993, p.81):

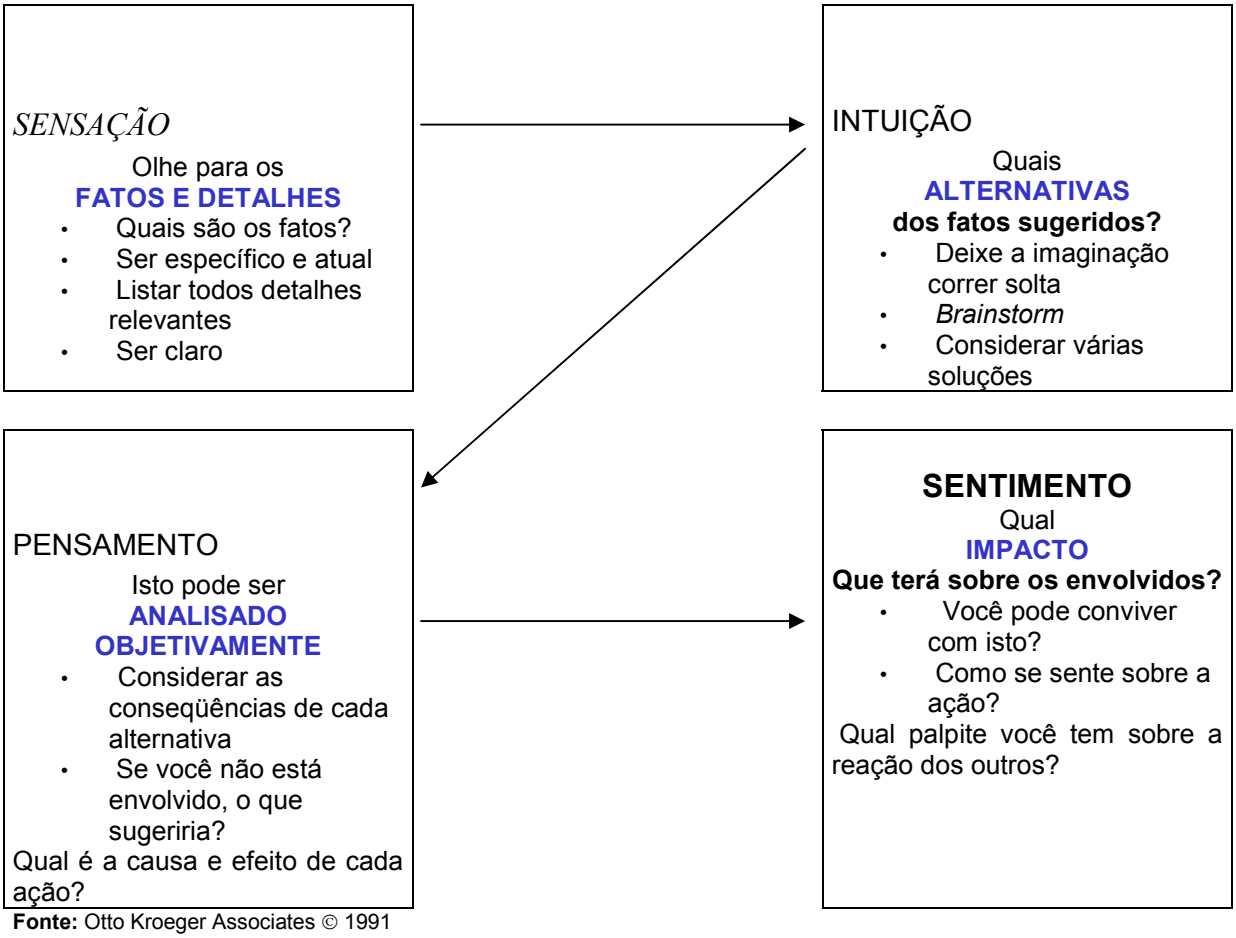
> **A moderna pesquisa psicológica demonstra que pessoas vivendo a mesma "realidade cotidiana" em um mesmo ambiente físico, podem vivenciar universos totalmente diferentes [...], as percepções que irão fazer parte do meio psicológico, irão depender, entre outras coisas, das condições presentes - físicas e psicológicas – das pessoas, de sua experiência passada, de suas esperanças para o futuro, bem como suas fantasias e de seus temores [...], que existem diferenças de personalidade que estão associadas àquilo que Jung denominou de "tipos psicológicos" [...] Dependendo de seu tipo psicológico, certos fatos podem ou não existir dentro do espaço vital das pessoas, bem como assumir um papel mais ou menos importante.**

Huitt (1992) relacionou um modelo do processo de solução de problemas com a teoria dos tipos de personalidade de Jung medidas através do MBTI, identificando técnicas especiais para a solução de problemas que apoiariam as diferenças individuais. O autor define os aspectos importantes da

personalidade quando considera atenção às diferenças individuais durante o processo de solução de problemas e tomada de decisões, apresentando inclusive as técnicas mais apropriadas para cada uma dos traços de personalidade.

Um modelo interessante para a solução de problemas é o proposto por Kroeger e Thuesen (1992), que leva em consideração a aplicação das quatro funções mentais, o qual denominou-se como fator Z como mostra a figura 2.

Figura 2- Modelo Fator Z para Solução de Problema



Fonte: Otto Kroeger Associates © 1991

Nagelschmidt (1993, p. 87) associa o envolvimento dos executivos com os fatores de risco para a tomada de decisões [...] segundo a teoria dos tipos psicológicos, o que aparece como uma estratégia conservadora e cautelosa para um determinado executivo pode ser considerada como muito arriscada por um outro de um tipo diferente. Confrontados com situações experimentais que envolviam a solução de problemas, os sensoriais tendiam a preferir e resolver melhores

problemas bem estruturados e que podiam ser divididos em etapas de resolução, enquanto que os intuitivos apresentaram melhor desempenho em problemas abertos, que permitissem mais que uma solução (McKENNEY e KEEN *apud* NAGELSCHMIDT 1993, p. 87).

A autora adverte que:

> É importante também investigar o quanto à predominância em equipes de trabalho de uma grande maioria de pessoas com um determinado tipo psicológico e, portanto com determinados "pontos cegos" pode contribuir para que esta equipe possa vir a optar por soluções pouco racionais e eficientes (NAGELSCHMIDT, 1993, p. 87).

Roach (1986) em sua pesquisa com 298 tomadores de decisão distribuídos em três níveis: 70 supervisores, 161 gerentes e 67 executivos; de uma variedade de organizações americanas distribuídas entre 20 milhões a mais de 1,4 bilhões de dólares em faturamento; examinou a distribuição dos tipos ao longo dos diferentes níveis organizacionais. Os resultados e conclusões encontrados por Roach (1986) foram os seguintes:

- O grupo de supervisores mostrou preferência por introversão (61,4%), sensação (70%); pensamento 71,5% e julgamento (62,9). 40% dos supervisores eram STJ com quase um quarto deles sendo ISTJ.
- O grupo de gerentes mostrou preferência por introversão (54,7%), sensação (54,7%) e, uma grande preferência por pensamento (77,7%) e julgamento (70,2%). A preferência STJ foi a dominante também, (35%), mas não tão alta como no grupo de supervisores.
- No grupo de diretores existia uma clara preferência para extroversão (65,7%), intuição (67,1%), pensamento (82,1%) e julgamento (65,7%). ENTJ foi o tipo dominante para os executivos (20,9%) quase o dobro do índice encontrado para este tipo nos gerentes.
- O tipo dominante nos supervisores foi ISTJ, mais confortável com posições rotineiras, estruturada, seqüenciais e menos com ambigüidade, complexidade e incerteza que as decisões tomadas no nível mais elevado (gerente analítico de fatos e detalhes).

- Existia quase o dobro de STJ no nível mais baixo que no topo e quase o triplo de NTJ no nível mais alto que no mais baixo, o que era esperado segundo a teoria dos tipos.
- Quanto às comparações sobre estilo de decisão tivemos: (51,9%) de supervisores e (46%) dos gerentes do tipo (ST) ou estilo prático. Já nos executivos mais da metade (52,2%) era do tipo (NT) estilo teórico. A porcentagem do tipo (SF) ou estilo social decresce de acordo com o aumento do nível: (17,1%) supervisores, (10,6%) de gerentes e somente (3,0%) de executivos.

Diferenças quanto à perspectiva temporal serão muito importantes dentro dos processos de tomada de decisão dentro de uma organização.

> Os tipos Sensação vão estar-se mais orientados para o "aqui e agora" enquanto que os intuitivos estarão mais voltados para possibilidades futuras [...] os sensoriais teriam dificuldades para lidar com metas de longo prazo, planejamento estratégico e futuros prováveis [...] os tipos sentimento estariam mais orientados para o passado, para que os valores deste passado sejam preservados [...] os intuitivos irão demonstrar a tendência a concentrar-se exclusivamente no futuro, projetando metas sem pensar muito em como chegar lá [...] os tipos pensamento se mostram capazes de experimentar o tempo com um contínuo entre o passado, o presente e o futuro, mostrando-se capazes tanto de extrapolar a partir do passado quanto de projetar tendências futuras (NAGELSCHMIDT, 1993, p. 86).

Jessup (2002) põe em prática os conceitos do MBTI no contexto da mudança organizacional, integrando os conceitos dos tipos com tópicos relacionados para a intervenção da mudança organizacional. A idéia primordial é que o conhecimento dos tipos psicológicos produzirá no contexto de mudança organizacional, um conhecimento inerente das preferências, como Talentos Diferenciados. As preferências opostas tanto inibem como permitem o processo de mudança organizacional. A descrição das oito preferências é fornecida, com um foco especial sobre o papel das quatro funções mentais, enfatizando aplicações da função dominante e inferior.

Com relação à mudança organizacional, a função inferior é especialmente relevante. Se aceita e integrada, pode contribuir para soluções inovativas para

problemas do trabalho ou pessoal, quando todas as demais soluções ortodoxas tiverem falhado (QUENK, 1996).

Outra aplicação dos tipos psicológicos investigada por Krumwiede; Sheu e Lavelle (1998), é quanto às relações entre a personalidade da alta direção e comportamento da liderança e; a implementação da Gestão da Qualidade Total – *Total Quality Management* (TQM) - Segundo os autores, a filosofia do TQM, também conhecida como filosofia de melhoramento contínuo, tem recebido muita atenção nas indústrias nos últimos anos, porém, não tem sido implementada com o sucesso esperado. Muitas razões são sugeridas para esta falha, indo desde falta de entendimento do TQM, até a falta de apoio da Alta Direção e inflexibilidade da cultura corporativa. Todavia, a literatura sugere como primeira razão para falha do TQM, a falta de apoio da Alta Direção. A sugestão dos autores é usar o MBTI como uma ferramenta para vincular o comportamento da liderança e a personalidade da Alta Direção com a prática do TQM.

Por exemplo, as preferências das funções S-N, refletem comprometimento curto ou longo da Alta Direção. O tipo de personalidade Intuitiva (N) na Alta Direção é consistente com compromissos, metas e objetivos de longo prazo da organização desde seus princípios de novas idéias e desafios, vistos por eles como uma oportunidade para perseguir uma perspectiva de longo prazo. Do contrário, o tipo de personalidade Sensorial (S) é inconsistente com a filosofia do melhoramento contínuo, pois se associam até certo modo com fatos que refletem o passo e não a novas idéias, perseguem objetivos de curto prazo (KRUMWIEDE; SHEU e LAVELLE, 1998).

Pesquisas sobre a aplicação da teoria dos tipos psicológicos nos programas de desenvolvimento da liderança ou, associando os tipos psicológicos junguianos a modelos teóricos de liderança, são muito explorados.

Charon (2003) sintetiza a tradição da teoria junguiana com os princípios contemporâneos da liderança transformacional. Segundo a autora, este alinhamento teórico leva a crer que os indivíduos são inerentemente preparados para encontrar somente metade dos requisitos para uma liderança efetiva. A outra metade poderia ser alcançada através de treinamento em liderança.

English (2006) explora o impacto do tempo (idade) de liderança e os desafios do desenvolvimento da liderança enfrentados pelos profissionais em diferentes

estágios de suas carreiras. O autor apresenta um modelo de desenvolvimento da liderança, dividido em 3 estágios de acordo com o tempo de experiência.

Isachsen e Berens (1991, p. 2), afirmam terem testemunhado em seus trabalhos de consultoria, um desempenho extraordinário de pessoas comuns, porque seus líderes e gerentes aprenderam a trabalhar com pessoas a partir de "dentro para fora" ao invés de "de fora para dentro".

O estudo de Michael (2003) identifica algumas ameaças conceituais e psicométricas do instrumento MBTI e desperta algumas questões sérias sobre o uso impróprio do MBTI no desenvolvimento da liderança, apresentando algumas sugestões para melhoria do MBTI nesta aplicação. Segundo o autor, usar o MBTI de uma forma rígida como freqüentemente apresentado, podem conduzir a uma avaliação imprecisa da personalidade das pessoas.

No que se refere à resolução de conflitos, Kroeger e Thuesen (1992) chamam a atenção e fazem algumas recomendações que podem ser úteis para cada uma das 8 dimensões:

Extroversão (E) - pare, olhe e escute

Introversão (I) – expresse você mesmo

Sensação (S) – existem mais nos conflitos que somente os fatos

Intuição (N) – não fuja do assunto

Pensamento (P) – permita alguma expressão genuína de emoção

Sentimento (F) – seja direto e confiante

Julgamento (J) – você nem sempre está certo

Percepção (P) – tome uma posição clara

JENNINGS e DISNEY (2006) realizaram estudos com 187 gerentes usando o MBTI para identificar suas tipologias e preferências para com a configuração do processo de planejamento estratégico e; até que ponto o tipo psicológico de um gerente determina a configuração do processo de planejamento estratégico. Os resultados do estudo encontraram algumas evidências inconsistentes para a importância dos tipos psicológicos, mas um grande auxílio para concluir que os tipos psicológicos dos gerentes determinam a configuração do processo de planejamento.

Hanlon (2000) no seu estudo do uso da tipologia no planejamento financeiro estabelece a base para aplicação prática, tal como testes rotineiros para determinar o tipo e os benefícios do uso da tipologia no planejamento financeiro nas áreas de

investimento, fluxo de caixa, seguro de vida e planejamento patrimonial. O foco principal do seu trabalho é em duas categorias dos tipos psicológicos que abrangem as necessidades, anseios e desejos da maioria dos clientes que os consultores financeiros encontrarão: os tipos pensadores e julgadores e os tipos sentimentais e perceptivos. A conclusão do autor é que para os planejadores financeiros, conhecer o que motiva e energiza um cliente poderia ser um imenso avanço no serviço prestado.

As relações entre o perfil de empreendedores com os tipos psicológicos junguianos foi estudada por dois pesquisadores brasileiros. Morales (2004) analisou a relação entre o modelo de competências para empreendedores, desenvolvido por Cooley, e a teoria dos tipos psicológicos de Jung, a partir da aplicação do MBTI em uma amostra de 82 empreendedores no estado de Santa Catarina, com o objetivo de medir a intensidade da relação destas duas teorias. Lopes (2004), estudou a relação dos tipos psicológicos junguianos com os objetivos quando da abertura de um negócio, os objetivos atuais, processo de planejamento e orientação de tempo. A autora aplicou o Classificador de Temperamentos Keirsey numa amostra de 115 donos e principais decisores de micro e pequenas empresas com mais de 2 anos de vida.

Estudos comparativos entre tipos gerenciais de diferentes regiões também podem ser úteis para organizações com atuações em diferentes localidades. O estudo de Oswick e Mahoney (1995) examinou a distribuição dos tipos psicológicos, através do MBTI, de 642 supervisores de primeira-linha do Reino Unido [...] do setor público como do privado, e uma ampla variedade de indústrias representadas totalizando 52 organizações. Os resultados da amostra foram analisados estatisticamente e mostraram uma preferência por Pensamento (T) (75,9%), Sensação (S) (67,6%) e Julgamento (J) (62,6%). Mais da metade da amostra tinha estilo ST (54,1%) e proporção similar (52,5%) TJ.

Maron e Bremen (1999) descreveram a aplicação do instrumento OCI (Organizational Character Inder) Indicador do Caráter Organizacional, desenvolvido por William Bridges, para analisar a cultura organizacional de duas companhias que fizeram uma aliança estratégica e utilizaram o OCI desde o início do processo de união a fim de facilitar comunicação e explorar oportunidades para colaboração [...] o OCI, provou ser uma ferramenta útil para análise de culturas de duas associações, estimulando discussão construtiva de diferenças culturais [...], promoveu um melhor

entendimento entre as duas associações que adotaram uma apreciação para o que cada parceiro poderia trazer para a aliança, e identificar qualidades escondidas em ambos que poderiam inibir o sucesso da aliança.

Sirmans (2002), em seu estudo examinou se uma organização possui um estilo de aprendizagem preferencial e, se também, este estilo de aprendizagem é diferente da composição dos estilos de aprendizagem individuais de seus membros. Os estilos de preferência foram examinados através dos instrumentos OCI (*Organizational Character Index*) e MBTI (*Myers-Briggs Type Indicator*) numa amostra de 95 indivíduos, sendo 47 de dois departamentos de uma empresa e 38 de dois departamentos de outra empresa [...], também foram realizadas entrevistas com alguns sujeitos da amostra.

Ribeiro (2000) mostra em sua pesquisa que a teoria dos arquétipos junguiano, além de permitir o desvendamento da dimensão psicodinâmica das organizações, traz, também, a proposta de integração desta última abordagem com a do simbolismo organizacional, resultando em uma visão mais abrangente e totalmente nova dessa dimensão organizacional para os estudos que daí se originem, uma vez que o simbólico passa a ser visto primordialmente a partir de sua força criadora que influencia a organização humana da realidade material e objetiva, e não como produto ou fuga desta última.

Segundo a autora, quando passamos a fazer parte da organização, entramos em um estado de identificação inconsciente com alguma parte dela: um papel, uma função, uma posição, um objetivo ou com a própria organização.

A questão de a cultura organizacional ser uma construção coletiva e conter inclusive significados sutis e indefiníveis, que não podem ser entendidos baseados na análise do comportamento individual, nem identificados em atitudes ou na linguagem que as justificam utilizadas pelos atores organizacionais, só poderia ser superada pela adição da abordagem arquetípica à abordagem do simbolismo organizacional (RIBEIRO, 2000).

3 METODOLOGIA

Neste capítulo são discutidos os métodos usados na pesquisa, apresentando o tipo de pesquisa, as técnicas que serão aplicadas, a amostra e o sujeito da pesquisa e os procedimentos de coleta de dados e análise dos resultados.

3.1 Tipo de pesquisa

A base lógica da investigação desta pesquisa é o método indutivo. O método indutivo parte do particular e coloca a generalização como um produto posterior do trabalho de coleta de dados particulares (GIL 1999, p. 28). A indução é um processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral, conclusões prováveis e não contida nas premissas examinadas (MARCONI e LAKATOS 2000, p. 53, GIL 1999, p. 29; CERVO e BERVIAN 1996, p. 29).

O nível de pesquisa adotado é o da pesquisa descritiva, que é a mais adequada aos propósitos deste trabalho, por possuir como objetivo primordial, a descrição das características de determinada população e permitir o estabelecimento de relações entre variáveis e, uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados (GIL 1999, p. 44). Nesta pesquisa foram utilizados procedimentos estatísticos para a coleta de dados e análise dos dados.

O delineamento de pesquisa usado é o levantamento de campo, caracterizado pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer, procedendo à solicitação de informações a um grupo de pessoas acerca do problema de pesquisa, para obter as conclusões correspondentes dos dados coletados mediante análise quantitativa (GIL 1999, p. 70). O levantamento permite responder questões acerca da distribuição da variável e das relações entre características de pessoas ou grupos da maneira como ocorrem em situações naturais (SELLTIZ et al 1987, p. 50), que é o objetivo desta pesquisa.

Preliminar a ao levantamento de campo, foi realizada uma revisão bibliográfica em fontes secundárias como livros, artigos, teses e dissertações, relacionados ao tema desta pesquisa.

A pesquisa bibliográfica referente aos tipos psicológicos teve a finalidade de estabelecer uma base conceitual teórica para a realização do levantamento de campo e, auxiliar na análise e interpretação dos resultados após tratamento estatístico. A interpretação dos dados consiste, fundamentalmente, em estabelecer a ligação entre os resultados obtidos com outros já conhecidos, derivados de teorias ou de estudos realizados anteriormente (GIL 1991, p. 115).

As fontes de publicação pesquisada foram: anais da ENANPAD, Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP), Revista de Administração Contemporânea (RAC), na Revista de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (RAE), na Revista Eletrônica de Administração da Universidade Federal do Rio Grande Sul (REAd), na Revista Organizações & Sociedade da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia (O&S), Revista de Administração do Mackenzie (RAM), Revista de Administração do IMES, além do Boletim de Psicologia da USP.

O pesquisador identificou apenas 10 dissertações de mestrado ou tese de doutorado referente à aplicação dos tipos psicológicos junguianos na administração

de empresas em pesquisa no banco de dados de universidades federais, estaduais e privadas, bem como, no banco de teses da CAPES.

Já em pesquisa realizada em trabalhos acadêmicos na área da administração de empresas no banco de dados do PROQUEST, o pesquisador identificou 114 artigos, dissertações ou teses sobre os tipos psicológicos no contexto organizacional, sendo a grande maioria de origem dos Estados Unidos.

3.2 Amostra e sujeito da pesquisa

Para este pesquisa foi adotado um senso, ou seja, foram selecionados todos os sujeitos da população. Portanto a amostra pode ser considerada não-probabilística intencional e os resultados encontrados serão válidos somente para esta pesquisa.

Selltiz e outros (1987, p. 88) afirmam que com um bom julgamento e uma estratégia adequada, possamos escolher os casos que devem ser incluídos na amostra e, assim, chegar a amostras satisfatórias para nossas necessidades.

Babbie (2005, p. 152) também considera que é possível selecionar a amostra baseando-se no próprio conhecimento da população e dos seus elementos e, da natureza da pesquisa.

A partir de pesquisa documental na área de recursos humanos da empresa pesquisada, a população foi dividida e definida nos seguintes níveis :

- Nível 1 – Proprietários, Diretores, Gerentes e Alta Supervisão (26 sujeitos).
- Nível 2 – Supervisão, Encarregados, Líderes e Coordenadores (38 sujeitos)
- Nível 3 – Indiretos (89 sujeitos)
- TOTAL – 153 sujeitos

Indiretos, para fins desta pesquisa, são todos os funcionários da organização que não trabalham diretamente na montagem do produto, sejam de departamentos industriais (processos de fabricação, manutenção, logística e qualidade), comerciais (compras e vendas), administrativas (finanças, contabilidade e recursos humanos) e projetos.

Para a coleta de dados, não houve delimitação por variáveis demográficas como gênero, faixa etária, tempo de serviço, área de atuação, nível de escolaridade ou outras.

Os instrumentos foram aplicados a todos os sujeitos que se enquadraram num dos três níveis definidos acima e participaram da pesquisa voluntariamente com o seguinte grau de participação:

- Nível 1 – Proprietários, Diretores, Gerentes e Alta Supervisão (19 sujeitos) (73,1%).
- Nível 2 – Supervisão, Encarregados, Líderes e Coordenadores (34 sujeitos) (89,5%)
- Nível 3 – Indiretos (69 sujeitos) (77,5%)
- TOTAL – 122 sujeitos (79,7%)

3.3 Instrumento da pesquisa

Tipos psicológicos: Para levantamento dos tipos psicológicos foi utilizado o MBTI (*Myers-Briggs Type Indicator)*, na sua forma M, composto de 93 questões e validado estatisticamente.

Caráter da organização: Para obter o caráter da organização foi utilizado o OCI (*Organizational Character Index*) ou, Índice de Caráter da Organização. Este instrumento é composto de 36 questões e não possui validade estatística., por se tratar de um teste perceptivo.

3.4 Procedimentos para coleta de dados

A coleta de dados foi realizada no mês de Maio de 2007 na empresa objeto desta pesquisa, onde foram aplicados pelo pesquisador os dois instrumentos de pesquisa (MBTI e OCI), aos 122 sujeitos voluntários.

Para a aplicação dos instrumentos foram formados grupos de até 25 pessoas. Os proprietários, diretores e gerentes formaram um único grupo separado.

O pesquisador informou previamente a origem e o propósito da pesquisa, assegurando total sigilo dos dados individuais nominais e que os participantes da pesquisa receberiam o retorno dos resultados com as devidas interpretações teóricas.

O pesquisador distribui o caderno de perguntas e uma folha de resposta do instrumento OCI e explicou o objetivo do instrumento, a interpretação da escala e das instruções para o preenchimento do caderno de respostas.

Os participantes responderam individualmente cada uma das 36 perguntas dispostas nos cadernos de perguntas identificando uma das quatro alternativas possíveis circulando com uso de caneta. O tempo para preenchimento do caderno de respostas foi de 30 minutos.

Terminado o preenchimento do caderno de respostas, os participantes devolveram ao pesquisador para conferência. Caso houvesse algum erro ou questão sem resposta o pesquisador solicitava a correção ou preenchimento. Todo o material usado foi devolvido ao pesquisador no final da coleta de dados.

Após todos concluírem o preenchimento do instrumento OCI, o pesquisador distribuiu a folha de respostas do MBTI, distribuindo lápis para preenchimento. Novamente, o pesquisador explicou o objetivo do instrumento, a interpretação da escala e das instruções para o preenchimento da folha de respostas. Os participantes tiveram um tempo de 10 minutos para preenchimento dos dados de identificação da folha de respostas. Em seguida

o pesquisador distribuiu o caderno de perguntas, solicitando aos participantes não escreverem ou rasurarem neste caderno.

Os participantes reponderam individualmente cada uma das 93 perguntas dispostas nos cadernos de perguntas identificando uma das duas alternativas possíveis, preenchendo a lápis a folha de resposta. O tempo para preenchimento do caderno de respostas foi de 60 minutos.

Terminado o preenchimento da folha de respostas, os participantes devolveram ao pesquisador para conferência. Caso houvesse algum erro ou questão sem resposta o pesquisador solicitava a correção ou preenchimento. Todo o material usado foi devolvido ao pesquisador no final da coleta de dados.

3.5 Procedimentos para análise de resultados

Os questionários respondidos foram todos cadastrados em planilha eletrônica (Excel) com os participantes dispostos em linhas e as colunas com os seguintes dados:

- Nome
- Gênero (Masculino ou Feminino)
- Área
- Nível
- Tipo Psicológico
- Dicotomia E ou I
- Dicotomia S ou N
- Dicotomia T ou F
- Dicotomia J ou P
- Par de Função
- Quadrante
- Função Dominante
- Caráter Organizacional
- Dicotomia E ou I
- Dicotomia S ou N
- Dicotomia T ou F

- Dicotomia J ou P

Utilizando os recursos de filtro da planilha, foi possível estratificar, agrupar e calcular a freqüência dos dados para a elaboração das Tabelas apresentadas no capítulo 4 (Apresentação e Análise dos Resultados).

As Tabelas elaboradas permitiram:

- Apresentar a distribuição de freqüência e identificar o modal dos tipos psicológicos e suas derivações em dicotomias, pares de função, quadrantes e função dominante, geral da empresa, por nível hierárquico, por área e por gênero;
- Apresentar a distribuição de freqüência e identificar o modal do caráter organizacional e sua derivação em dicotomias geral da empresa, por nível hierárquico, por área e por gênero;
- Analisar os resultados do tipo psicológico modal e de suas derivações, geral da empresa, entre os níveis hierárquicos, entre as áreas e por gênero.
- Analisar os resultados do caráter organizacional modal e de suas derivações, geral da empresa, entre os níveis hierárquicos, entre as áreas e por gênero.
- Analisar se existem coincidências entre o tipo psicológico modal predominante na organização e o caráter modal da organização;
- Identificar e analisar o grau de diversidade em cada nível hierárquico.
- Identificar e analisar situações específicas em cada uma das tabelas, que possam justificar os resultados.

Para cada uma das Tabelas elaboradas, foi feita uma completa descrição da análise dos resultados obtidos, justificando com a teoria dos tipos psicológicos, com estudos de outros pesquisadores e com o histórico da empresa.

A análise e a interpretação dos resultados foram realizadas no mês de Junho de 2007, utilizando o referencial teórico dos tipos psicológicos junguiano.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção é composta de 3 partes, as quais os resultados e análises são apresentados e descritos da seguinte maneira:

4.1 Apresentação da Empresa Objeto de Pesquisa

4.2 Apresentação e Análise dos Resultados dos Tipos Psicológicos

4.3 Apresentação e Análise dos Resultados do Caráter da Organização

Na seção 4.1 é apresentado um histórico e dados da empresa objeto de pesquisa bem como do setor elétrico eletrônico.

Nas seções 4.2 e 4.3, são apresentados na forma de tabelas, os resultados da pesquisa empírica realizada através dos instrumentos propostos aplicados aos 122 sujeitos da empresa objeto de estudo conforme descrito no capítulo 3 (Metodologia).

Para cada um dos resultados apresentados, existe uma análise descritiva fundamentada e justificada através da teoria dos tipos psicológicos junguianos e de pesquisas sobre o tema.

4.1 Empresa Objeto de Pesquisa

A empresa objeto desta pesquisa está localizada na cidade de Itupeva, interior do estado de São Paulo, região de Campinas. É composta por capital 100% nacional e fechado, contando atualmente com três sócios proprietários. Está instalada em área com 25.000m^2, num prédio recém construído de 15.000m^2 e 9.600m^2 destinada à manufatura. Com ocupação atual de 40% da área disponível para manufatura, a empresa tem disponibilidade de ampliação da área produtiva e preparada para novos negócios. Conta com 450 funcionários sendo que 350 funcionários correspondem à mão-de-obra direta (produção) e 100 funcionários mão-de-obra indireta, caracteriza-se de médio porte segundo critérios do SEBRAE que considera a quantidade de funcionários.

A empresa pesquisada faz parte de um grupo de empresas todas de capital 100% nacional e pertencentes aos três sócios proprietários. O negócio foi iniciado em 1979 com a fundação de uma empresa de montagem de placas eletrônicas para indústria de brinquedos. Em 1987 esta empresa mudou-se para São Bernardo do Campo, região do ABC paulista, em prédio próprio com 4.500m^2 desenvolvendo e manufaturando produtos eletrônicos e eletromecânicos para as montadoras de veículos. Até meados da década de 90 a empresa foi líder no seguimento de relés eletrônicos e eletromecânicos, sistemas antifurto, centrais de vidro e trava portas para as montadoras e varejo. No final da década de 90 a empresa foi perdendo espaço no segmento automotivo e em 1997 passou a atuar no segmento de linha branca, desenvolvendo em parceria e fornecendo produtos eletrônicos para uma montadora de eletrodomésticos.

Em 1999 os sócios assumiram uma outra empresa em Manaus, com outra razão social a fim de produzir produtos para montadoras de eletrodomésticos e aparelhos de áudio e vídeo da Zona Franca de Manaus, transferindo da empresa de São Bernardo do Campo, a produção dos produtos automotivos para o varejo, devido incentivos fiscais.

Em meados de 2000, a empresa assumiu uma outra empresa em Itupeva, interior de São Paulo, com outra razão social, que fornecia peças injetadas e estampadas para a planta de São Bernardo do Campo. No mesmo no, foi transferida toda a fabricação de relés

eletromecânicos da empresa de São Bernardo do Campo para a empresa de Itupeva e, em 2001, transferida a produção final de todos os produtos eletrônicos para indústria automotiva, mantendo na empresa do ABC paulista, apenas o segmento de eletrodomésticos.

Em 2001 os sócios diversificaram o portfólio do grupo, adquirindo uma das duas maiores distribuidoras de componentes eletrônicos do país, com a matriz localizada em São Paulo capital, onde estão instaladas as áreas administrativas, comerciais e depósito principal, além de filiais em Manaus e Miami. Todas as área administrativas, financeiras, contábeis, comerciais e Engenharia do Produto, que até então estava na unidade de São Bernardo do Campo foi transferida para o escritório em São Paulo da distribuidora.

No ano de 2003, iniciaram as obras de construção de uma nova planta em Itupeva, usando recursos próprios, com o objetivo de integrar toda a montagem eletrônica e eletromecânica da empresa já situada em Itupeva e da empresa de São Bernardo do Campo, que encerraria as atividades.

Durante o período de 1998 a 2005, a empresa localizada no ABC paulista tornou-se líder nacional no segmento de produtos eletrônicos para eletrodomésticos, porém dependendo quase que exclusivamente de um único cliente. Durante os anos de 2002 a 2004 a empresa, forneceu produtos eletrônicos para empresas de telecomunicações.

Porém, apesar da empresa de São Bernardo do Campo deter o maior faturamento do grupo, os sócios decidiram não investir nesta planta, que possuía instalações ultrapassadas e com endividamento em função dos investimentos direcionados para a aquisição das outras plantas e absorver as despesas de todas áreas de apoio do grupo.

Em 2004, surgiu a oportunidade de iniciar a montagem de placas e produtos eletrônicos para a maior fabricante de celulares instalada no país, localizada na região de Campinas. Decidiu-se então pela abertura de uma filial da empresa já localizada em Itupeva com aluguel de um pequeno prédio e transferência das linhas de montagem automáticas que estavam paradas na empresa de São Bernardo do Campo. A empresa iniciou as atividades em Julho de 2004 e no final de 2005 contava com 75 funcionários e produção média de 500.000 placas para celulares.

Finalmente em Janeiro de 2007, iniciou-se as operações no novo prédio construído, absorvendo todos os processos que envolvem a montagem de produtos eletrônicos para eletrodomésticos da planta do ABC paulista, que encerrou as atividades, todos os processos

de montagem de produtos para celulares da planta filial de Itupeva e os processos de montagem dos produtos eletrônicos para as montadoras automobilísticas da planta matriz de Itupeva. Nesta nova planta foi mantida a razão social da filial Itupeva.

O faturamento previsto para 2007 da empresa pesquisada é de 36 milhões de dólares (sem impostos), correspondendo 40% do faturamento do grupo e 67% do faturamento das fábricas. A empresa permanece líder na América Latina no segmento de produtos eletrônicos para eletrodomésticos, conquistou novos clientes e está ampliando novamente a participação no segmento automotivo, iniciou o fornecimento de carregadores de bateria para celulares e está prospectando novos clientes e novos mercados, como o de informática e de conversores para TV digital.

4.1.1 O setor elétrico e eletrônico

O setor elétrico e eletrônico é bastante complexo, composto por empresas de todos os portes, diferentes áreas de atuação e com produtos e serviços das mais variadas aplicações e finalidades. Para fins desta pesquisa serão adotados os dados e informações disponíveis no sítio eletrônico da ABINEE (Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica), que a nosso ver é a entidade brasileira que melhor representa o setor elétrico e eletrônico, pelo número de empresas associadas nas mais diversas áreas de atuação e a disponibilidade e confiabilidade de dados estatísticos originados pelas próprias empresas associadas.

São diversas áreas de atuação, as quais as empresas são classificadas no sítio eletrônico da ABINEE. A empresa foco desta pesquisa classifica-se como: Serviço de Manufatura em Eletrônica.

O faturamento da indústria eletroeletrônica brasileira, em 2006, apresentou crescimento nominal de 12% em relação a 2005, atingindo R$ 104 bilhões que, descontada a inflação do setor, corresponde a uma evolução real de 4%. (ABINEE, 2007).

Para o ano de 2007, é esperado crescimento no faturamento nominal da indústria eletroeletrônica de 12% em relação ao ano anterior, atingindo R$ 117 bilhões. Com isso, a participação do faturamento do setor no PIB do país deverá se manter nos mesmos 4,5% de 2006. Segundo as empresas do setor, as principais preocupações que podem inibir o crescimento da indústria eletroeletrônica no ano de

2007 são: a queda do Dólar frente ao Real, que prejudica as exportações e estimula a concorrência dos produtos importados, principalmente chineses; a elevada carga tributária; e as altas taxas de juros. Porém, mesmo com esses entraves, as expectativas permanecem favoráveis para o desempenho do setor no ano de 2007. (ABINEE, 2007).

É esperado o acréscimo de quase 10 mil funcionários na indústria eletroeletrônica em 2007, atingindo 153 mil trabalhadores no final deste ano correspondendo a um aumento de 7% em relação a ano de 2006, porém a capacidade produtiva se manterá em 88% (ABINEE, 2006).

As exportações em 2007 deverão atingir US$ 9 bilhões e as importações US$ 21,5 bilhões, o que acarretará em déficit de US$ 12,5 bilhões, 28% acima do atingido em 2006 (US$ 9,7 bilhões), principalmente em função da importação de semicondutores, usados em praticamente em placas eletrônicas de quaisquer aplicações e, não possuem fabricação no Brasil. (ABINEE, 2006).

Com relação aos bens de consumo o setor de informática vem apresentando crescimento de produção e faturamento em 2007, beneficiado pela Lei do Bem que isentou alguns impostos para determinados modelos de computadores. Por outro lado, os setores de telecomunicações e utilidades domésticas tiveram retração na produção e faturamento.

4.2 Apresentação e Análise dos Resultados dos Tipos Psicológicos

Os 122 sujeitos pesquisados na empresa objeto de pesquisa, tiveram seus tipos psicológicos identificados pelo instrumento MBTI (*Myers-Briggs Type Indicator*) e os resultados são apresentada na forma de tabelas e analisados sob diferentes perspectivas.

4.2.1 Tipos Psicológicos da Empresa

A Tabela 1 mostra a distribuição de freqüência de cada tipo psicológico e suas derivações em dicotomia, par de funções, quadrante e função dominante.

Tabela 1 – Distribuição dos tipos psicológicos da população da empresa

N = 122 sujeitos (x = 1%)						
Tipos Psicológicos				**Dicotomia**		
ISTJ	**ISFJ**	**INFJ**	**INTJ**	E	72	(59,0%)
n = 25	n = 7	n = 3	n = 6	I	50	(41,0%)
(20,5%)	(5,7%)	(2,5%)	(4,9%)	S	100	(82,0%)
xxxxxxxxxx xxxxxxxxxx	xxxxxx	xxx	xxxxx	N	22	(18,0%)
				T	80	(65,6%)
				F	42	(34,4%)
ISTP	**ISFP**	**INFP**	**INTP**	J	80	(65,6%)
n = 8	n = 0	n = 1	n = 0	P	42	(34,4%)
(6,6%)	(0%)	(0,8%)	(0%)			
xxxxxxx		x		**Par de Função**		
				ST	69	(56,6%)
				SF	31	(25,4%)
				NF	12	(9,8%)
ESTP	**ESFP**	**ENFP**	**ENTP**	NT	10	(8,2%)
n = 9	n = 18	n = 5	n = 1			
(7,4%)	(14,8%)	(4,1%)	(0,8%)	**Quadrante**		
xxxxxxx	xxxxxxxxxx xxxxx	xxxx	x	IS	40	(32,8%)
				ES	60	(49,2%)
				IN	10	(8,2%)
				EN	12	(9,8%)
ESTJ	**ESFJ**	**ENFJ**	**ENTJ**			
n = 28	n = 5	n = 3	n = 3	**Função Dominante**		
(23,0%)	(4,1%)	(2,5%)	(2,5%)	S	59	(48,4%)
xxxxxxxxxx	xxxx	xxx	xxx	N	15	(12,3%)
				T	39	(32,0%)

				F	9	(7,4%)

Na Tabela 1 verifica-se que o tipo psicológico modal da empresa é ESTJ (23,0%), pensamento extrovertido apoiado pela sensação, seguido do tipo ISTJ (20,5%), sensação introvertida apoiada pelo pensamento.

Os ESTJ e os ISTJ são os tipos mais empregáveis, tanto na indústria como no comércio ou na área de serviços [...] estatísticas sobre liderança, realizadas entre executivos dos Estados Unidos, Canadá, México e Brasil revelam uma notável preferência por profissionais ESTJ e ISTJ, para cargos de alta gerência nas grandes empresas sendo que, no Japão e nos Estados Unidos, os ISTJ são os líderes favoritos (CALEGARI e GEMIGNANI, 2006, p. 95).

O negócio principal da empresa pesquisada e, sua especialização, é a montagem de produtos eletrônicos para indústrias do setor de eletrodomésticos, automóveis e telecomunicações. Um negócio composto por atividades sistemáticas, rotineiras, detalhadas, que requerem a organização de processos e operações com antecedência e controles rígidos para atender metas de produtividade, qualidade e entrega.

Pode-se afirmar que as atividades da empresa pesquisada favorecem as pessoas com tipos psicológicos ESTJ, que segundo Hirsh e Kummerow (1990, p.19), são lógicas, analíticas, decididas e determinadas, organizando fatos e operações com bastante antecedência.

Os clientes da empresa pesquisada são grandes organizações multinacionais de diversas origens, líderes em seus segmentos, com requisitos específicos bastante exigentes com relação a prazos, preços e qualidade. A empresa pesquisada recebe os dados e requisitos dos clientes, planejando com antecedência as atividades para o desenvolvimento do produto, partindo da análise crítica da documentação técnica e especificações dos clientes de maneira objetiva e racional. A partir daí os fatos e operações para o desenvolvimento do produto são previamente estabelecidos com os papéis dos envolvidos claramente definidos.

Todas as atividades de desenvolvimento são meticulosamente planejadas, seguindo uma seqüência lógica dos eventos e cuidadosamente adaptadas para obter a melhor eficiência possível com os meios disponíveis, já que os processos de montagem dos produtos eletrônicos são padronizados e compostos por atividades rotineiras e sistematizadas. O processo de desenvolvimento é monitorado através de

reuniões estruturadas e periódicas com acompanhamento através de cronogramas que asseguram a implementação dos processos de produção, materiais, equipamentos e mão-de-obra necessária. São atividades bem características de pessoas do tipo ISTJ que são sistemáticas, meticulosas e cuidadosas, assumindo bem as responsabilidades e dedicação ao trabalho com afinco, dedicadas aos detalhes e, excelente capacidade de adaptação por absorverem um número enorme de fatos (MYERS & MYERS, 1997, p.135).

Os processos de realização do produto estão definidos, integrados e formalizados em procedimentos na forma de fluxogramas, a fim de assegurar a organização das operações. Estes processos contemplam desde o orçamento até o atendimento ao cliente, passando pelos processos de desenvolvimento do produto, desenvolvimento do processo de montagem, planejamento da produção, compra de materiais e produção, como os processos de apoio (inspeções, manutenções, auditorias).

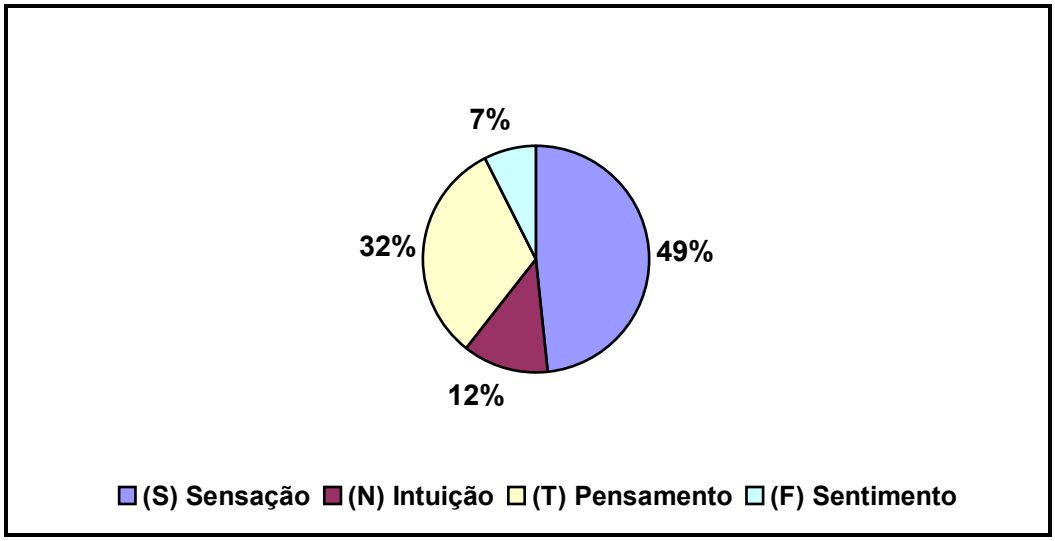
A empresa pesquisada possui um sistema de gestão da qualidade formalmente implementado a fim de assegurar o atendimento dos requisitos dos clientes, monitorando a qualidade da satisfação do cliente, dos processos e do produto através de indicadores pré-determinados com metas estabelecidas. Indicadores de folha de pagamento, faturamento, utilização da mão de obra direta e absenteísmo também são monitorados de maneira bastante impessoal e racional, permitindo adequações no quadro de funcionários da mão-de-obra direta sempre que necessários. Pessoas do tipo ESTJ se adaptam bem com atividades desta natureza por serem impessoais, com forte poder de raciocínio, usando a razão para controlar as coisas e sentindo-se à vontade sempre que uma situação precise ser organizada, criticada ou regulada (MYERS & MYERS, 1997, p. 114).

A estrutura organizacional da empresa é do tipo piramidal, departamentalizada e com níveis hierárquicos bastante claros definidos em organogramas e nas descrições de cargos e funções. As pessoas que ocupam os cargos mais altos trabalham em média há quinze anos para a empresa, com grande dedicação de tempo adicional e assumindo novas funções quando necessário, se enquadrando no perfil tanto de pessoas do tipo ESTJ como pessoas do tipo ISTJ. Estes tipos respeitam a abordagem hierárquica tradicional e contribuem para fomentar sua tradição, preferindo gratificar sempre os que, como eles, assumem as

regras da empresa e estão atentos às necessidades organizacionais (HIRSH & KUMMEROW, 1989); (ZACHARIAS, 2006).

Quanto às dicotomias, pode-se verificar que a maior freqüência ocorre na função (S) Sensação (82,0%) comparando-se com a freqüência das demais dicotomias (tabela 1). O Gráfico 1 mostra que a função sensação (S) é a função modal dominante (48,4%), ou seja, é a função dominante que ocorre com mais freqüência dentre os tipos psicológicos identificados na empresa pesquisada; apesar da função pensamento (T) ser a função dominante do tipo psicológico modal da empresa (ESTJ). A função sensação (S) está presente como a função dominante nos tipos ISTJ (20,5%), ISFJ (5,7%), ESTP (7,4%) e ESFP (14,8%).

Gráfico 1 – Distribuição Geral da Função Dominante



Fonte: **Elaborado pelo autor (2007)**

De acordo com Myers (1987), as pessoas que preferem a sensação (S) gostam de obter informações através dos cinco sentidos a fim de descobrir o que realmente está acontecendo. Elas observam o que está acontecendo ao redor e têm bastante facilidade para reconhecer a realidade prática de uma situação, voltando-se para os fatos concretos, observando os detalhes logicamente e orientando-se para o presente através da experiência, conduzindo as ações passo a passo.

As características das pessoas que possuem a Sensação como função dominante estão coesas com o cenário atual da empresa pesquisada que possui objetivos e metas somente de curto prazo. O foco principal da empresa

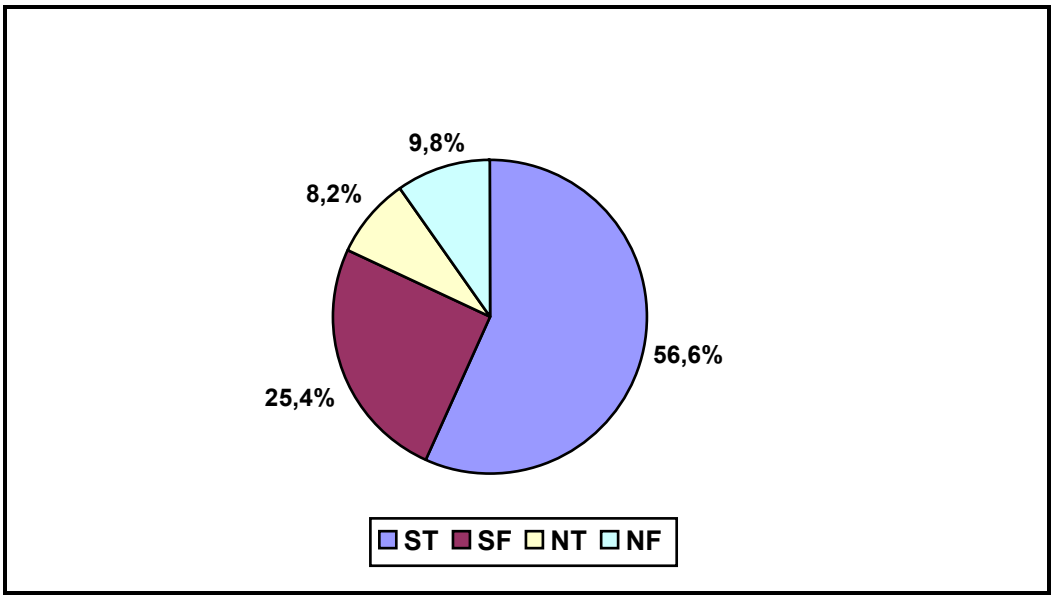
é o presente, é atender a programação de entrega de peças dos clientes atuais nos prazos estabelecidos e com índices de qualidade exigidos no mês em questão e com visão para os próximos seis meses. Daí a empresa volta-se para seu interior com metas de produtividade, redução de custos, redução de perdas de materiais e mão-de-obra, analisando detalhadamente seus processos internos e priorizando as ações e melhorias a serem implementadas de acordo com o impacto nos resultados. Em função da similaridade dos produtos que a empresa monta e dos processos de montagem, muitas das ações do dia a dia são baseadas nas experiências passadas, resgatadas a partir da experiência do seu pessoal e dos históricos resgatados nos registros e sistemas informatizados (banco de dados) de controles realizados.

Ainda analisando os resultados do Gráfico 1; a função dominante Pensamento (32,0%) aparece em segundo lugar, seguida da função Intuição (12,3%) e da função Sentimento (7,4%) que apresentou a menor freqüência dentre os sujeitos pesquisados. Pessoas do tipo sentimento (F) levam em consideração aquilo que é importante para elas e para as outras pessoas para tomarem decisões, baseando-se em valores humanos, objetivando a harmonia e valorização dos indivíduos com compreensão e apoio (MYERS, 1987). O resultado condiz com cenário da empresa pesquisada que busca atender as metas presentes, focando primeiro nos processos e produtos para atender seus clientes de maneira impessoal, racional e sistematizada.

Com relação ao pares de funções, o Gráfico 2 mostra que o par ST (56,6%), Sensação e Pensamento, é o par de função modal da empresa, seguido do par SF (25,4%), NF (9,8%) e NT (8,2%) que apresentou a menor freqüência.

O grupo de preferência pelas funções corresponde às colunas da tabela de tipos e podem ser relacionadas à solução de problemas e tomada de decisões (HIRSH & KUMMEROW, 1990).

Gráfico 2 – Distribuição Geral dos Pares de Função



Fonte: **Elaborado pelo autor (2007)**

Em estudos com executivos brasileiros, Nagelschmidt (1993) e Licht (1997), identificaram que o par de funções ST é preferencial, ambas com 67% de ocorrência, seguidas do par NT (em torno de 22%), SF e NF em torno de 5%. Verifica-se uma forte polarização em torno do par ST. O mesmo ocorreu nos estudos com executivos americanos, realizados por Roach (1986) e Reynierse (1993), que apresentaram a mesma ordem na preferência por pares de função, porém com polarização menor em torno do par ST.

Pessoas ST têm interesse principal nos fatos porque podem ser coletados e verificados pelos sentidos e buscam suas decisões olhando os fatos através da análise impessoal, pois confiam em seu pensamento como um processo lógico passo a passo, raciocinando da causa para o efeito, das premissas à conclusão [...] com melhores chances de sucesso e satisfação nos campos que demandam a análise de fatos concretos, como por exemplo, negócios, produção e manuseio de equipamentos e materiais (MYERS & MYERS, 1997, p. 26), que são as principais atividades da empresa pesquisada.

Com relação ao quadrante, a Tabela 1 mostra que ES (49,2%) é o quadrante modal dos sujeitos pesquisados na empresa, atitude extrovertida com preferência pela Sensação. São pessoas realistas voltadas para as ações, que lideram executando as tarefas, sempre focadas na ação prática e nos resultados.

Segundo Hirsh e Kummerow (1990), os quadrantes que combinam a preferência de orientação de energia (E ou I) com preferência de obter informação (S

ou N) são freqüentemente usadas para descrever estilos de liderança, de aprendizado e de trabalho.

4.2.2 Comparação com pesquisas brasileiras

A Tabela 2 apresenta os resultados de pesquisas brasileiras referente á distribuição dos tipos psicológicos junguianos, comparadas à presente pesquisa.

Tabela 2 – Distribuição dos Tipos Psicológicos de estudos brasileiros

	ISTJ		**ISFJ**		**INFJ**		**INTJ**	
	N	%	N	%	N	%	N	%
A	25	(20,5)	7	(5,7)	3	(2,5)	6	(4,9)
B	31	(25,8)	2	(1,7)	1	(0,8)	7	(5,8)
C	35	(19,3)	3	(1,6)	1	(0,6)	13	(7,2)
D	123	(36,9)	11	(3,3)	1	(0,3)	9	(2,7)
E	12	(10,4)	1	(0,9)	2	(1,7)	5	(4,3)
F	17	(20,7)	5	(6,1)	0	(0)	3	(3,6)

G	16.487	(15,5)	3.581	(3,4)	1.631	(1,5)	6.261	(5,9)
	ISTP		**ISFP**		**INFP**		**INTP**	
	N	%	N	%	N	%	N	%
A	8	(6,6)	0	(0)	1	(0,8)	0	(0)
B	9	(7,5)	0	(0)	1	(0,8)	5	(4,2)
C	12	(6,6)	0	(0)	1	(0,6)	7	(3,9)
D	38	(11,4)	13	(3,9)	1	(0,3)	4	(1,2)
E	0	(0)	1	(0,9)	0	(0)	0	(0)
F	6	(7,3)	1	(1,2)	1	(1,2)	1	(1,2)
G	3.748	(3,5)	1.598	(1,5)	1.869	(1,8)	3.164	(3,0)
	ESTP		**ESFP**		**ENFP**		**ENTP**	
	N	%	N	%	N	%	N	%
A	9	(7,4)	18	(14,8)	5	(4,1)	1	(0,8)
B	15	(12,5)	2	(1,7)	2	(1,7)	7	(5,8)
C	21	(11,6)	4	(2,2)	5	(2,8)	10	(5,5)
D	30	(9,0)	1	(0,3)	3	(0,9)	4	(1,2)
E	0	(0)	1	(0,9)	6	(5,2)	2	(1,7)
F	1	(1,2)	1	(1,2)	0	(0)	1	(1,2)
G	7.052	(6,6)	3.146	(3,0)	4.533	(4,3)	6.773	(6,4)
	ESTJ		**ESFJ**		**ENFJ**		**ENTJ**	
	N	%	N	%	N	%	N	%
A	28	(23,0)	5	(4,1)	3	(2,5)	3	(2,5)
B	26	(21,7)	2	(1,7)	1	(0,8)	9	(7,5)
C	53	(29,3)	3	(1,6)	3	(1,6)	10	(5,5)
D	79	(23,7)	9	(2,7)	2	(0,6)	5	(1,5)
E	42	(36,5)	13	(11,3)	11	(9,6)	19	(16,5)
F	26	(31,7)	6	(7,3)	2	(2,4)	11	(13,4)
G	25.549	(24,0)	4.797	(4,5)	3.331	(3,1)	12.895	(12,1)

Legenda: A (N=122) - Gerências e Mão de Obra Especializada de uma Indústria Produtos Eletrônicos (Peral, 2007); **B (N=120)** - Executivos de uma Grande Indústria de Autopeças (Licht, 1994); **C (N=181)** - Executivos de empresas do setor privado (Nagelschmidt, 1993); **D (N=333)** – Policiais Militares (Zacharias, 1994); **E (N=115)** – Proprietários e Decisores de Micro e pequenas empresas (Lopes, 2004); **F (N=82)** - Proprietários e Decisores de pequenas empresas (Morales, 2004); **G (N=106.395)** Profissionais do banco de dados (IDH, 2007)

Conforme mostra a Tabela 2, existe de fato uma polarização em torno dos tipos psicológicos ESTJ (pesquisas classificadas como A, C, E, F e G) e ISTJ (pesquisas B e D), confirmando os resultados obtidos na presente pesquisa. Analisando os resultados da pesquisa G (banco de dados da IDH) referente à população de profissionais brasileiros que responderam o MBTI, a distribuição do par de funções é a seguinte: ST (49,6%), NT (27,4%), SF (12,4%) e NF (10,7%). A seqüência de distribuição é a mesma em praticamente todas as pesquisas, com

exceção da presente pesquisa (A) e da pesquisa D, cuja seqüência de preferência de pares de função é: ST, SF, NT, NF.

Esta comparação permite afirmar que a preferência pela função Intuição na empresa pesquisada é baixa.

Estudos de pesquisadores que utilizaram o instrumento MBTI para identificar o tipo psicológico de executivos, gerentes e supervisores de organizações de negócios e indústrias norte americanas e, diferentes atividades e tamanho, mostram que os tipos ESTJ e ISTJ são predominantes. Os tipos INTJ e ENTJ aparecem na seqüência. No ambiente organizacional os tipos psicológicos que possuem as dicotomias P (Percepção) e F (Sentimento) são minorias absolutas (McCAULLEY, 1988) (MYERS & McCAULLEY, 1992).

4.2.3 Tipos Psicológicos por Nível Hierárquico

A Tabela 3 mostra a distribuição dos tipos psicológicos em cada um dos três níveis hierárquicos estudados, possibilitando comparação entre os níveis. Pode-se verificar que tanto no nível 1, o nível hierárquico mais alto da organização como no nível 2, o nível hierárquico intermediário da organização, o tipo psicológico modal é o ISTJ. Já no nível 3, o nível hierárquico mais baixo estudado na organização, o tipo psicológico modal é ESTJ.

Tabela 3 – Distribuição dos tipos psicológicos por níveis hierárquicos

Tipos Psicológicos	Geral (N =122)			Nível 1 (N = 19)			Nível 2 (N = 34)			Nível 3 (N = 69)		
	ISTJ	25	(20,5)	ISTJ	5	(26,3)	ISTJ	10	(29,4)	ISTJ	10	(14,5)
	ISFJ	7	(5,7)	ISFJ	1	(5,3)	ISFJ	2	(5,9)	ISFJ	4	(5,8)
	INFJ	3	(2,5)	INFJ	1	(5,3)	INFJ	1	(2,9)	INFJ	1	(1,4)
	INTJ	6	(4,9)	INTJ	3	(15,8)	INTJ	1	(2,9)	INTJ	2	(2,9)
	ISTP	8	(6,6)	ISTP	2	(10,5)	ISTP	3	(8,8)	ISTP	3	(4,3)
	ISFP	0	0	ISFP	0	0	ISFP	0	0	ISFP	0	0

	INFP	1	(0,8)	INFP	0	0	INFP	0	0	INFP	1	(1,4)
	INTP	0	0	INTP	0	0	INTP	0	0	INTP	0	0
	ESTP	9	(7,4)	ESTP	0	0	ESTP	1	(2,9)	ESTP	8	(11,6)
	ESFP	18	(14,8)	ESFP	0	0	ESFP	5	(14,7)	ESFP	13	(18,8)
	ENFP	5	(4,1)	ENFP	2	(10,5)	ENFP	0	0	ENFP	3	(4,3)
	ENTP	1	(0,8)	ENTP	0	0	ENTP	1	(2,9)	ENTP	0	0
	ESTJ	28	(23,0)	ESTJ	4	(21,0)	ESTJ	8	(23,5)	ESTJ	16	(23,2)
	ESFJ	5	(4,1)	ESFJ	0	0	ESFJ	0	0	ESFJ	5	(7,2)
	ENFJ	3	(2,5)	ENFJ	1	(5,3)	ENFJ	1	(2,9)	ENFJ	1	(1,4)
	ENTJ	3	(2,5)	ENTJ	0	0	ENTJ	1	(2,9)	ENTJ	2	(2,9)
Fundo verde = modal												

Pessoas do tipo ESTJ e ISTJ, modais dos três níveis hierárquicos da empresa pesquisada, possuem modos de pensar e agir muito parecidos. De acordo com esta premissa, pode-se afirmar que o nível de conflitos entre os níveis hierárquicos da empresa é baixo, com poucos problemas de relacionamento e comunicação. Por outro lado, a forma como a empresa soluciona seus problemas e toma suas decisões pode ser considerada rotineira, ou seja, os problemas são resolvidos e as decisões são tomadas sempre da mesma forma, levando quase sempre em consideração, somente as preferências dos modos de pensar e agir dos tipos ESTJ e ISTJ. Estes tipos elaboram um código de regras com base em suas opiniões e podem desconsiderar aspectos das relações interpessoais e tornarem-se rígidos em sua maneira de pensar e agir (ZACHARIAS, 2006, p. 206); (MYERS & MYERS, 1997, p. 114).

Tantos os tipos ESTJ como os tipos ISTJ resistem às inovações e tendem a criticar as mudanças com bases na lógica e na racionalidade (ZACHARIAS, 2006). De certa forma, isto não é um problema para a empresa, considerando que atualmente a atividade principal da empresa ser a montagem de produtos eletrônicos, com processos basicamente padronizados para todas as empresas deste segmento em todo o mundo.

Os produtos que a empresa monta, são na grande maioria, projetados totalmente pelos clientes ou parcialmente com os requisitos dimensionais e

funcionais definidos pelo cliente. A empresa analisa e sugere pequenas adaptações nos produtos aos clientes em função do processo de montagem.

Pequenas mudanças são constantes e fazem parte do cotidiano da empresa e, são bem absorvidas pelas pessoas em função da facilidade de adaptação a realidade presente que os tipos ESTJ e ISTJ possuem (HIRSH E KUMMEROW, 1990), proporcionando uma política coerente e cuidadosa na introdução de mudanças (MYERS & MYERS, 1997, p. 135).

Segundo a teoria dos tipos psicológicos junguianos, pessoas do tipo ESTJ e ISTJ suportam bem a rotina, são hábeis em coisas que envolvem mecânica, realistas e preocupadas com o aqui e agora (MYERS & MYERS, 1997, 116).

O ponto forte e considerado como diferencial competitivo da empresa é a capacidade de adaptação dos processos industriais em geral, envolvendo a logística, produção e qualidade. Principalmente nos níveis hierárquicos 1 e 2, fica evidente a presença das características dos tipos ESTJ e ISTJ como imperativas no sucesso da empresa, a facilidade de organização de processos, produtos e pessoas e o acompanhamento constante das atividades para averiguar sua correta execução (ZACHARIAS, 2006, p.199).

A empresa usa bem a criatividade, o empenho e o comprometimento das pessoas para promover melhorias contínuas nos seus processos industriais que pode ser explicado pelo fato dos tipos ESTJ e ISTJ gostarem de trabalhar onde possam conseguir resultados imediatos, visíveis e tangíveis (MYERS & MYERS, 1997), com previsibilidade, ordem, padrões e medidas para o sucesso, valorizando a eficiência e a busca de resultados de acordo com planos e tempo estabelecido (ISACHSEN e BERENS, 1991).

Habitualmente as pessoas na empresa, nos três níveis pesquisados, comparam as situações presentes com passadas, principalmente às pessoas do nível 1 que trabalham há mais tempo para a empresa. Deste modo, a maneira de resolução de problemas na empresa é através da aplicação e adaptação de sua experiência passada sendo diretos e decisivos quando encontram alguma falha (HIRSH & KUMMEROW, 1990).

Quanto ao estilo de liderança, geralmente, os tipos ESTJ e ISTJ gostam de decidir o que deve ser feito e de dar ordens para garantir que suas decisões sejam cumpridas. Quase sempre são severos disciplinadores, que sabem ser duros quando a situação exigir (MYERS & MYERS, 1997, p. 114).

Considerando que a empresa pesquisada possui aproximadamente um total de 450 funcionários, sendo 300 funcionários mão-de-obra direta (operárias de produção), é imprescindível a adoção de regras e normas relativamente rígidas, para que a ordem e disciplina sejam mantidas e as decisões cumpridas.

Manter o controle e a rastreabilidade dos produtos e processos de montagem é imprescindível para evitar situações de anormalidade para uma empresa que mantém simultaneamente diversos produtos em montagem, com quantidades elevadas e, que envolvem muitas pessoas. Quaisquer anormalidades não identificadas a tempo, pode gerar paradas de produção nos clientes ou problemas de qualidade que além de custos extraordinários, prejudica a imagem da empresa pesquisada.

Todavia, devem-se tomar os devidos cuidados com a impaciência dos tipos ESTJ, pela forte orientação às tarefas dos tipos ISTJ e, pela tomada de decisões impessoais, ignorando o desejo alheio de ambos os tipos (ISACHSEN e BERENS, 1991); o que pode acarretar na irritação e insatisfação de algumas pessoas.

Um possível conflito de preferências que pode ser observado na Tabela 3, é que no nível 3 o tipo ESFP (18,8%) aparece em segundo lugar na distribuição, no nível 2 o tipos ESFP (14,7%) aparece em terceiro lugar e, no nível 1 não existem sujeitos com este tipo psicológico, que são mais flexíveis com regras, prazos e procedimentos e, tomam decisões pelos sentimentos (MYERS & MYERS, 1997). Este fato pode irritar os tipos ESTJ e ISTJ dos níveis 1 e 2 da empresa, que podem ficar frustrados com a falta de realismo, a perda de datas finais, a quebra de regras, a perda de tempo e as reações emocionais dos outros tipos (ISACHSEN e BERENS, 1991).

Comparando os resultados da distribuição dos tipos psicológicos nos três níveis estudados da empresa pesquisada com outros estudos que consideraram níveis hierárquicos diferentes temos o seguinte:

- O estudo de Roach (1986) com tomadores de decisão de três diferentes níveis indicou que no nível de supervisores (mais baixo) e gerentes (médio) o tipo modal foi ISTJ, sendo que em torno de 40% destes níveis apresentaram preferência STJ, coincidindo com o presente estudo.
- Já no nível executivo (mais alto) do estudo de Roach (1986) o tipo modal foi ENTJ, pessoas que confiam em suas visões sobre as

possibilidades, possuem forte capacidade conceitual, organizam idéias em planos de ação e interagem as complexidades das partes (MYERS & MYERS, 1997), diferindo do resultado encontrado na presente pesquisa e das características da empresa pesquisada.

- Estudos com gerentes latinos realizados por Osborn, apresentaram a freqüência ainda maior pela preferência STJ (67,9%), sendo o tipo psicológico modal ESTJ (39,3%) (McCAULLEY, 1988), muito acima da empresa pesquisada onde a preferência STJ foi de (47,3%) no nível 1 e de (52,9%) no nível 2.
- Em estudo similar ao de Roach, realizado por Reynierse (1993) com três diferentes níveis gerências, o tipo ESTJ foi modal no nível inferior e médio e ENTJ no nível mais alto, o executivo.
- Os resultados apresentados por Myers & McCaulley (1992), no Manual do MBTI em pesquisas realizadas com executivos, gerentes e supervisores de organizações de negócios e de indústrias norte americanas mostram que os tipos ESTJ e ISTJ são predominantes e os tipos INTJ e ENTJ aparecem na seqüência. Executivos são em menor número que os gerentes e supervisores nas organizações, levando inferir que os tipos ENTJ e INTJ podem ser modais nos níveis mais elevados das organizações americanas, o que não definitivamente não ocorreu no presente estudo.
- Na pesquisa de Oswick & Mahoney (1995) com alta supervisão de organizações britânicas, o tipo modal foi ISTJ seguido de ESTJ, similar aos resultados desta pesquisa.

Considerando as limitações para comparação dos resultados da pesquisa presente com outras pesquisas, devido não conhecer a abordagem considerada pelos autores para categorizar os níveis hierárquicos, pode-se afirmar que para os níveis 2 e 3 da empresa pesquisada, o resultado era esperado e faz parte de uma distribuição normal, porém, no nível 1, poderia ser esperado como tipo modal à preferência NTJ.

A Tabela 4 apresenta a distribuição de dicotomias, pares de função, quadrante e função dominante em cada um dos três níveis estudados na empresa pesquisada.

Tabela 4 – Distribuição dos níveis hierárquicos por dicotomia, pares de função, quadrante e função dominante dos tipos psicológicos

	Geral (N =122)			Nível 1 (N = 19)			Nível 2 (N = 34)			Nível 3 (N = 69)		
Dicotomia	E	72	59,0	E	7	36,8	E	17	50,0	E	48	69,6
	I	50	41,0	I	12	63,2	I	17	50,0	I	21	30,4
	S	100	82,0	S	12	63,2	S	29	85,3	S	59	85,5
	N	22	18,0	N	7	36,8	N	5	14,7	N	10	14,5
	T	80	65,6	T	14	73,7	T	25	73,5	T	41	59,4
	F	42	34,4	F	5	26,3	F	9	26,5	F	28	40,6
	J	80	65,6	J	15	79,0	J	24	70,6	J	41	59,4
	P	42	34,4	P	4	21,0	P	10	29,4	P	28	40,6
Par de Função	ST	69	56,6	ST	11	57,9	ST	22	64,7	ST	37	53,6
	SF	31	25,4	SF	1	5,3	SF	7	20,6	SF	22	31,9
	NF	12	9,8	NF	4	21,0	NF	2	5,9	NF	6	8,7

	NT	10	8,2	NT	3	15,8	NT	3	8,8	NT	4	5,8
Quadrante	IS	40	32,8	IS	8	42,1	IS	15	44,1	IS	17	24,6
	ES	60	49,2	ES	4	21,0	ES	14	41,2	ES	42	60,9
	IN	10	8,2	IN	4	21,0	IN	2	5,9	IN	4	5,8
	EN	12	9,8	EN	3	15,8	EN	3	8,8	EN	6	8,7
Função Dominante	S	59	48,4	S	6	31,6	S	18	52,9	S	35	50,7
	N	15	12,3	N	6	31,6	N	3	8,8	N	6	8,7
	T	39	32,0	T	6	31,6	T	12	35,3	T	21	30,4
	F	9	7,4	F	1	5,3	F	1	2,9	F	7	10,1
Fundo verde = modal												

Com relação à dicotomia de orientação de energia, pode-se observar na Tabela 4 que o índice de Introversão vai diminuindo conforme o nível hierárquico diminui. No nível 1 o índice de Introversão (63,2%) é maior que o índice de Extroversão (36,8%), já no nível 2 os índices são exatamente iguais e, no nível 3 a preferência se inverte com índice de Introversão (30,4%) menor que o índice de Extroversão (69,6%). Pode-se afirmar que as pessoas no nível mais elevado da organização orientam sua energia para o seu mundo interno, estão mais envolvidos com idéias e pensamentos do que com pessoas e as coisas, preferem a profundidade à amplitude, estão mais focados na reflexão que na ação, se sentem melhores concentrados do que interados, e procuram pensar antes de fazer (HIRSH e KUMMEROW, 1990). Pode-se afirmar que este resultado era esperado, considerando as características de cada tipo, já que as pessoas no nível 1 são as que desenvolvem os planejamentos e as ações mais estratégicas da empresa, precisam refletir e pensar antes de definirem as idéias macro que serão executadas posteriormente pelos níveis 2 e 3.

Na dicotomia de Percepção, a Tabela 4 mostra que o índice de Intuição também vai diminuindo conforme o nível hierárquico diminui. No nível 1 o índice de Intuição é de (36,8%) e nos níveis 2 e 3 na ordem de (14,5%). Também é um resultado esperado, de acordo com a teoria dos tipos psicológicos, pessoas que preferem a intuição estão mais voltadas às possibilidades futuras, na inovação, naquilo que poderia ser e nas mudanças (ZACHARIAS, 2006), de certa forma orientando o rumo da empresa estabelecendo os objetivos e metas a serem

atingidas, buscando novas oportunidades para realizar os negócios e processos de maneira melhor e mais barata.

Nas pesquisas de Roach (1986) e Reynerse (1993), este fenômeno também acontece, ou seja, o índice de pessoas que preferem a Intuição à Sensação vai diminuindo conforme o nível hierárquico pesquisado, com índice de preferência pela Intuição superior ao índice de preferência pela Sensação no nível gerencial mais elevado.

Na dicotomia de Julgamento, no nível 3 o índice de pessoas que preferem tomar suas decisões pelo Sentimento (40,6%) é muito maior que no nível 1 (26,3%) e no nível 2 (26,5%) . De modo geral, no nível 3 da empresa, as pessoas têm menos acesso a informações referentes às estratégias, negócios e resultados da empresa, agindo de maneira mais subjetiva que objetiva, baseada num sistema de valores e, usando mais a empatia que a razão (HIRSH e KUMMEROW, 1990).

Fenômeno semelhante ocorreu nas pesquisas de Roach (1986) e Reynierse (1993), em que o índice de pessoas que preferiam o Sentimento ao Pensamento aumentava conforme o nível gerencial diminuía.

Na dicotomia de orientação em relação ao mundo exterior, o índice do processo Julgamento vai diminuindo conforme o nível hierárquico diminui e, conseqüentemente o nível do processo Percepção vai aumentando conforme o nível hierárquico diminui. Resultado esperado, já que pelo segmento da empresa pesquisada, as atividades industriais são bastante planejadas, organizadas, controladas pelas pessoas do nível 1 e parte das pessoas do nível 2 que, de certa forma, guiam a vida das demais pessoas dentro da empresa determinando os objetivos a serem atingidos (Tabela 4).

Quanto aos pares de função, a preferência pelo par ST ocorreu nos três níveis da empresa pesquisada, assim como no geral da empresa apresentado na análise da Tabela 1. Os resultados da pesquisa divergem dos resultados encontrados por Roach (1986), Reynierse (1993) e nos dados disponíveis em McCaulley (1988) e Myers & McCaulley (1992), onde no nível gerencial mais elevado (executivos) a preferência foi pelo par de funções NT.

Para os quadrantes, a Tabela 4 mostra que as pessoas dos níveis 1 e 2 da empresa pesquisada preferem o quadrante IS, que lideram dando atenção àquilo que precisa ser feito, na continuidade (HIRSH e KUMMEROW, 1990), diferente das

pessoas do nível 3, que preferiram o quadrante ES, que lideram através das ações, executando para atingir os resultados (HIRSH e KUMMEROW, 1990).

Analisando os resultados do ponto de vista da função dominante, existe no nível 1 da empresa, diversidade e equilíbrio na distribuição das funções dominantes Sensação, Intuição e Pensamento com índices iguais de 31,6% em cada função (Tabela 4)

Porém, juntas, as funções de Percepção (Sensação e Intuição) representam 63,2% das pessoas do nível 1 e as funções de Julgamento (Pensamento e Sentimento) correspondem a 36,8% das pessoas do nível 1, o que poderia dizer que a empresa pesquisada está mais propensa em coletar informações do que tomar decisões. Este é um fato que pode ser positivo para a empresa, principalmente no que se refere ao modo de coletar as informações, muito usados na empresa para a realização dos planejamentos estratégicos, estabelecimento de objetivos e metas, e no desenvolvimento de produtos e processos, que basicamente orientam todo o rumo da empresa.

As funções de Percepção usadas em equilíbrio pela empresa fazem com que observe àquilo que é real e as possibilidades futuras; de maneira prática e conceitual; focando os fatos, os detalhes, as visões e inovações; orientando-se para o presente e também para o futuro (ZACHARIAS, 2006); (HIRSH E KUMMEROW, 1990); (LICHT, 1994).

Que apresentam a Intuição como função dominante, temos: o Diretor Industrial, o Gerente de Manutenção, o Gerente de Desenvolvimento de Equipamentos, o Gerente de Qualidade de Eletrodomésticos e Telecom, o Gerente de Vendas de Telecom e Informática e, o Gerente de Vendas Automotivo.

Com a Sensação como função dominante, temos: a Gerente de Recursos Humanos, a Supervisora de Tecnologia da Informação, o Gerente de Produção, o Gerente da Qualidade Automotivo, a Supervisora de Finanças e o Gerente de Vendas Eletrodomésticos.

Que apresentam o Pensamento como função dominante, temos: o Gerente de Engenharia do Produto, o Supervisor de Montagem Automática, o Supervisor de Montagem Manual, o Gerente de Compras e Importação, o Supervisor de PCP (Planejamento e Controle da Produção) e a Supervisora de Compras.

Há somente uma ocorrência do Supervisor de Logística que apresenta a função Sentimento como função dominante.

Considerando o cenário atual da empresa, que passou por uma grande mudança recentemente, transferindo toda uma unidade do ABC paulista, que foi fechada, para uma nova planta recém construída no interior de São Paulo, a fim de buscar novos mercados; a distribuição dos tipos psicológicos é interessante observando os Gerentes de Vendas. Atualmente o segmento de eletrodomésticos representa 70% do faturamento da empresa que é líder no Brasil, o que espera ser mantido com um Gerente de Vendas com a função dominante Sensação. Nos segmentos de mercado Automotivo, Telecom e Informática é que a empresa deseja expandir sua participação, e atualmente os dois Gerentes de Vendas destes segmentos possuem a Intuição como função dominante, focalizando nas possibilidades futuras.

Outro aspecto interessante está na área industrial da empresa, que possui a maioria dos processos da empresa e o maior número de pessoas. O Diretor Industrial (INFJ), possui a Intuição como função dominante apoiada pelo sentimento, sendo suportado por Gerentes e Supervisores das áreas industriais (Produção, Qualidade, PCP, Montagem, Manutenção, Logística e Desenvolvimento de Equipamentos) que apresentam 7 diferentes tipos psicológicos que contemplam as demais funções dominantes, especialmente das funções Pensamento e Sensação no que se refere à produção, resultando numa diversidade de personalidades para pensar e agir.

Mesmo com a função dominante Sentimento possuir apenas uma pessoa no nível 1, é de certa forma compensada pelo fato do Diretor Industrial, nível mais alto na empresa, usar no seu mundo exterior a função sentimento, levando em consideração os aspectos e valores pessoais nas decisões a serem tomada.

Nos níveis 2 e 3, a Tabela 4 mostra que a função dominante é a Sensação seguida do Pensamento, resultado igual ao do geral da empresa. Nestes dois níveis, as pessoas, mesmo com alguma função de liderança, estão mais focadas na realização de tarefas do dia a dia de maneira objetiva, atenta aos fatos e detalhes para que os produtos cheguem aos clientes nas condições e prazos exigidos.

4.2.4 Tipos Psicológicos por Áreas

A Tabela 5 mostra a distribuição dos tipos psicológicos por áreas da empresa em que foram agrupados os departamentos, possibilitando a comparação entre

estas áreas. O agrupamento dos departamentos em áreas foi feito da seguinte maneira:

ADM (Administrativas) - finanças, contabilidade, informática e recursos humanos

COM (Comerciais) – compras e vendas

IND (Industriais) – produção e montagem, qualidade, PCP, logística

PROJ (Projetos) – engenharia do produto e desenvolvimento de equipamentos

Tabela 5 – Distribuição dos tipos psicológicos por áreas

Tipos Psicológicos	ADM (N =20)			COM (N = 12)			IND (N = 77)			PROJ (N = 13)		
	ISTJ	5	(25,0)	ISTJ	1	(8,3)	ISTJ	15	(19,5)	ISTJ	4	(30,8)
	ISFJ	2	(10,0)	ISFJ	0	0	ISFJ	5	(6,5)	ISFJ	0	0
	INFJ	1	(5,0)	INFJ	0	0	INFJ	2	(2,6)	INFJ	0	0
	INTJ	0	0	INTJ	2	(16,7)	INTJ	3	(3,9)	INTJ	1	(7,7)
	ISTP	0	0	ISTP	0	0	ISTP	8	(10,4)	ISTP	0	0
	ISFP	0	0	ISFP	0	0	ISFP	0	0	ISFP	0	0
	INFP	1	(5,0)	INFP	0	0	INFP	0	0	INFP	0	0
	INTP	0	0	INTP	0	0	INTP	0	0	INTP	0	0
	ESTP	1	(5,0)	ESTP	1	(8,3)	ESTP	5	(6,5)	ESTP	2	(15,4)
	ESFP	2	(10,0)	ESFP	1	(8,3)	ESFP	12	(15,6)	ESFP	3	(23,1)
	ENFP	2	(10,0)	ENFP	0	0	ENFP	3	(3,9)	ENFP	0	0
	ENTP	0	0	ENTP	0	0	ENTP	1	(1,3)	ENTP	0	0
	ESTJ	3	(15,0)	ESTJ	5	(41,7)	ESTJ	19	(24,7)	ESTJ	1	(7,7)
	ESFJ	2	(10,0)	ESFJ	2	(16,7)	ESFJ	0	0	ESFJ	1	(7,7)
	ENFJ	1	(5,0)	ENFJ	0	0	ENFJ	2	(2,6)	ENFJ	0	0

	ENTJ	0	0	ENTJ	0	0	ENTJ	2	(2,6)	ENTJ	1	(7,7)
Fundo verde = modal												

De acordo com a Tabela 5, as áreas ADM (Administrativas) e PROJ (Projetos) possuem tipo psicológico modal ISTJ, e as áreas COM (Comerciais) e IND (Industriais) tipo psicológico modal ESTJ, confirmando o resultado da distribuição geral da empresa, analisado na Tabela 1, em que o tipo modal foi ESTJ seguido do ISTJ. A preferência STJ é unânime nas quatro grandes áreas da empresa pesquisada, diferenciando apenas na dicotomia de orientação de energia. Curiosamente, pessoas da área ADM e PROJ, mantêm pouco contato com pessoas das demais áreas da empresa e externas, já as pessoas da área COM e IND interagem constantemente com pessoas de outras áreas, clientes e/ou fornecedores.

A Tabela 6 apresenta as distribuições de dicotomia, pares de função, quadrantes e funções dominantes das áreas da empresa.

Tabela 6 – Distribuição das áreas por dicotomia, pares de função, quadrante e função dominante dos tipos psicológicos.

	ADM (N =20)			COM (N = 12)			IND (N = 77)			PROJ (N = 13)		
Dicotomia	E	11	(55,0)	E	9	(75,0)	E	44	(57,1)	E	8	(61,5)
	I	9	(45,0)	I	3	(25,0)	I	33	(42,9)	I	5	(38,5)
	S	15	(75,0)	S	10	(83,3)	S	64	(83,1)	S	11	(84,6)
	N	5	(25,0)	N	2	(16,7)	N	13	(16,9)	N	2	(15,4)
	T	9	(45,0)	T	9	(75,0)	T	53	(68,8)	T	9	(69,2)
	F	11	(55,0)	F	3	(25,0)	F	24	(31,2)	F	4	(30,8)
	J	14	(70,0)	J	10	(83,3)	J	48	(62,3)	J	8	(61,5)
	P	6	(30,0)	P	2	(16,7)	P	29	(37,7)	P	5	(38,5)
Par de Função	ST	9	(45,0)	ST	7	(58,3)	ST	47	(61,0)	ST	7	(53,8)
	SF	6	(30,0)	SF	3	(25,0)	SF	17	(22,1)	SF	4	(30,8)
	NF	5	(25,0)	NF	0	0	NF	7	(9,1)	NF	0	0
	NT	0	0	NT	2	(16,7)	NT	6	(7,8)	NT	2	(15,4)
Quadrante	IS	7	(35,0)	IS	1	(8,3)	IS	28	(36,4)	IS	4	(30,8)
	ES	8	(40,0	ES	9	(75,0)	ES	36	(46,7)	ES	7	(53,8)
	IN	2	(10,0)	IN	2	(16,7)	IN	5	(6,5)	IN	1	(7,7)

	EN	3	(15,0)	EN	0	0	EN	8	(10,4)	EN	1	(7,7)
Função Dominante	S	10	(50,0)	S	3	(25,0)	S	37	(48,0)	S	9	(69,2)
	N	3	(15,0)	N	2	(16,7)	N	9	(11,7)	N	1	(7,7)
	T	3	(15,0)	T	5	(41,7)	T	29	(37,7)	T	2	(15,4)
	F	4	(20,0)	F	2	(16,7)	F	2	(2,6)	F	1	(7,7)
Fundo verde = modal												

De acordo com a Tabela 6, não há variações entre as áreas no que se refere a distribuição das dicotomias. Nas quatro áreas existe a preferência pela atitude Extroversão à atitude Introversão, a preferência pela função Sensação à função Intuição, a preferência pelo processo Julgamento ao processo Percepção e a preferência pela função Pensamento à função Sentimento, com exceção da área ADM (Administrativas) em que a função Sentimento é a preferencial.

A área ADM (A dministrativas) possui mais pessoas do gênero feminino, doze mulheres dentre as vinte pessoas pesquisadas. De acordo com a teoria dos tipos psicológicos a presença da função sentimento é maior nas mulheres que nos homens (MYERS & McCAULLEY, 1992).

Com relação aos pares de função, nas quatro áreas da empresa o par ST foi modal seguido do par SF, ou seja, o modo os problemas são resolvidos e as decisões são tomadas são semelhantes nas quatro áreas da empresa.

Igualdade também ocorreu no quadrante ES que aparece como modal nas quatro áreas da empresa, que lideram através das ações práticas, executando e concentrando-se nos resultados (HIRSH & KUMMEROW, 1990).

Quanto à função dominante, nas áreas ADM (Administrativas), IND (Industriais) e PROJ (Projetos) a função dominante foi a Sensação. A diferença foi na área COM (Comerciais) onde a função dominante foi o Pensamento, mais marcantes nas pessoas da área de Compras focadas na tomada de decisões fundamentadas na racionalidade, objetividade, de maneira mais firme para colocarem os pedidos nos fornecedores e monitorarem as entregas. Na área de Vendas as pessoas dão mais atenção à coleta de informações, as necessidades dos clientes, especialmente na situação presente para buscarem atender as programações de entregas e constantes mudanças nestas programações (Tabela 6).

Na área PROJ (Projetos), somente o Gerente da e Desenvolvimento de Equipamentos apresenta a Intuição como função dominante. Nenhum dos projetistas da Engenharia do Produto apresenta a Intuição como função dominante, fato que vai de encontro a atual proposta da empresa que é de adaptar projetos dos clientes ou de coisas já existentes, não investindo em pesquisa e tecnologia, inovação e conceitos. A área PROJ é a que apresenta a menor diversidade na distribuição das funções dominantes, polarizando-se na função Sensação.

4.2.5 Tipos Psicológicos por Gênero

A Tabela 7, apresenta a distribuição dos tipos psicológicos dos sujeitos da empresa divididos por gênero.

Tabela 7 – Distribuição dos tipos psicológicos por gênero

Tipos Psicológicos	Geral (N = 122)			Masculino (N = 65)			Feminino (N = 57)		
	ISTJ	25	(20,5)	ISTJ	19	(29,2)	ISTJ	6	(10,5)
	ISFJ	7	(5,7)	ISFJ	1	(1,5)	ISFJ	6	(10,5)
	INFJ	3	(2,5)	INFJ	3	(4,6)	INFJ	0	0
	INTJ	6	(4,9)	INTJ	5	(7,7)	INTJ	1	(1,7)
	ISTP	8	(6,6)	ISTP	5	(7,7)	ISTP	3	(5,3)
	ISFP	0	0	ISFP	0	0	ISFP	0	0
	INFP	1	(0,8)	INFP	1	(1,5)	INFP	0	0
	INTP	0	0	INTP	0	0	INTP	0	0
	ESTP	9	(7,4)	ESTP	4	(6,1)	ESTP	5	(8,8)
	ESFP	18	(14,8)	ESFP	6	(9,2)	ESFP	12	(21,0)
	ENFP	5	(4,1)	ENFP	4	(6,1)	ENFP	1	(1,7)
	ENTP	1	(0,8)	ENTP	0	0	ENTP	1	(1,7)
	ESTJ	28	(23,0)	ESTJ	10	(15,4)	ESTJ	18	(31,6)
	ESFJ	5	(4,1)	ESFJ	1	(1,5)	ESFJ	4	(7,0)
	ENFJ	3	(2,5)	ENFJ	3	(4,6)	ENFJ	0	0
	ENTJ	3	(2,5)	ENTJ	3	(4,6)	ENTJ	0	0

Fundo verde = modal

De acordo com a Tabela 7, o tipo psicológico modal no gênero masculino é ISTJ (29,2%), seguido de ESTJ (15,4%) e no gênero feminino o tipo psicológico modal foi ESTJ (31,6%), seguido de ESFP (21,0%). Observando a distribuição nesta tabela, pode-se concluir que gênero feminino determina o tipo modal da empresa como ESTJ (23,0%), por não terem apresentado o tipo ISTJ em segundo lugar, e sim o tipo ESFP.

Curiosamente, nenhuma das pessoas do gênero feminino do nível 1 apresentam o tipos ESFP, sendo que duas dela possuem tipo ISTJ, uma tipo ISFJ e uma tipo ESTJ. Nos homens do nível1 a distribuição é a seguinte: ISTJ (3), ESTJ (3), INTJ (3), ISTP (2), ENFP (2) ENFJ (1) e INFJ (1).

A distribuição de dicotomia, pares de função, quadrantes e função dominante por gêneros é mostrada na Tabela 8.

Tabela 8 – Distribuição dos gêneros por dicotomia, pares de função, quadrante e função dominante dos tipos psicológicos

	Geral (N = 122)			Masculino (N = 65)			Feminino (N = 57)		
Dicotomia	E	72	59,0	E	31	(47,7)	E	41	(71,9)
	I	50	41,0	I	34	(52,3)	I	16	(28,1)
	S	100	82,0	S	46	(70,8)	S	54	(94,7)
	N	22	18,0	N	19	(29,2)	N	3	(5,3)
	T	80	65,6	T	46	(70,8)	T	34	(59,6)
	F	42	34,4	F	19	(29,2)	F	23	(40,4)
	J	80	65,6	J	45	(69,2)	J	35	(61,4)
	P	42	34,4	P	20	(30,8)	P	22	(38,6)
Par de Função	ST	69	56,6	ST	38	(58,5)	ST	32	(56,1)
	SF	31	25,4	SF	8	(12,3)	SF	22	(38,6)
	NF	12	9,8	NF	11	(16,9)	NF	1	(1,7)
	NT	10	8,2	NT	8	(12,3)	NT	2	(3,5)
Quadrante	IS	40	32,8	IS	25	(38,5)	IS	15	(26,3)
	ES	60	49,2	ES	21	(32,3)	ES	39	(68,4)
	IN	10	8,2	IN	9	(13,8)	IN	1	(1,7)
	EN	12	9,8	EN	10	(15,4)	EN	2	(3,5)
Dominante	S	59	48,4	S	30	(46,1)	S	29	(50,9)

	N	15	12,3	N	12	(18,5)	N	3	(5,3)
	T	39	32,0	T	18	(27,7)	T	21	(36,8)
	F	9	7,4	F	5	(7,7)	F	4	(7,0)
Fundo verde = modal									

Analisando a distribuição de dicotomias na Tabela 8, pode-se verificar que a atitude Extroversão é muito mais presente no gênero feminino (71,9%) que no gênero masculino (47,7%). Pessoas extrovertidas tendem a ser mais impulsivas, objetivas, sociáveis, compreensivas e acessíveis, gostam de agir e depois pensar, falam mais àquilo que pensam e orientam sua energia para o mundo exterior das para as pessoas e das coisas (ZACHARIAS 2006, p. 61).

Porém das 57 mulheres pesquisadas tivemos:

- 4 mulheres no nível 1, sendo uma extrovertida e 3 introvertidas
- 15 mulheres no nível 2, sendo 10 extrovertidas e 5 introvertidas
- 38 mulheres no nível 3, sendo 30 extrovertidas e 8 introvertidas

De acordo com os dados acima, as mulheres do nível 3 é que determinam a preferência pela extroversão, que é o nível mais operacional.

Dos 65 homens pesquisados temos

- 15 homens no nível 1, sendo 6 extrovertidos e 9 introvertidos
- 19 homens no nível 2, sendo 7 extrovertidos e 12 introvertidos
- 31 homens no nível 3, sendo 18 extrovertidos e 13 introvertidos

Comparando estes resultados com os resultados da Tabela 3, existe a confirmação que nos níveis 1 que interagem mais com o ambiente externo à organização, a preferência é pela dicotomia Introversão.

Na dicotomia de Percepção, fica muito clara a preferência pela Sensação nas mulheres (94,7%), correspondendo ao maior índice de todos os dados e combinações da presente pesquisa. Apenas uma mulher do nível hierárquico 2, da área IND e duas do nível 3, uma da área IND e outra da área COM apresentam preferência pela Intuição (Tabela 8).

No caso dos homens, a preferência também é pela Sensação (70,8%), mas com a Intuição (29,2%) com presença maior, sendo que 7 dos 19 homens do nível 1 preferem a Intuição à Sensação. Pode-se afirmar que as mulheres da empresa pesquisa estão muito mais focados nas situações, fatos e detalhes presentes que os homens.

Com relação à dicotomia de Julgamento, apesar de em ambos os gêneros a preferência ser pela função Pensamento, as mulheres apresentam um índice de preferência muito superior na função Sentimento (40,4%) que nos homens (29,2%), resultado esperado segundo resultados de pesquisas que compararam gêneros (MYERS & McCAULLEY, 1992); (McCAULLEY, MacDAID & KAINZ, apud LICHT, 1994); (MYERS & MYERS, 1997).

Do total de 57 mulheres pesquisadas, 23 preferem a função Sentimento à função Pensamento, porém apenas uma do nível hierárquico 1. Apesar de apresentar um índice menos de preferência ao Sentimento, dos 19 homens do nível 1, temos 4 homens que preferem o Sentimento. Poderíamos dizer que as mulheres para atingirem os níveis mais elevados de liderança na empresa, deveriam julgar e tomar decisões através do Pensamento.

Comparando-se os processos Julgamento e Percepção, a Tabela 8 não mostra grandes divergências, sendo que em ambos os gêneros a preferência é pelo processo Julgamento de maneira muito clara em todos os níveis, com exceção das mulheres do nível 2 que apresentam uma leve preferência pela Percepção. No nível 1, todas as mulheres apresentam preferência pelo Julgamento e, dos 15 homens do nível 1, 11 deles também preferem o Julgamento.

Em ambos os gêneros o par de funções modal é ST. A preferência pelo par ST ocorreu nos três níveis hierárquicos tanto para os homens quanto para as mulheres (Tabela 8).

No que se refere aos quadrantes, o quadrante modal IS para os homens, tendendo a liderar dando atenção naquilo que precisa ser feito com concentração organizacional na continuidade (HIRSH e KUMMEROW, 1990) e; quadrante modal ES para as mulheres, tendendo a liderar através das ações, executando com concentração organizacional nos resultados (HIRSH e KUMMEROW, 1990).

No caso dos homens pertencentes ao nível 1, que somam 15 sujeitos, a distribuição foi mais heterogênea, com 5 casos de preferência IS, 4 casos de preferência IN, 3 casos de preferência ES e 3 casos de preferência EN. Pessoas IS tendem a liderar dando idéias sobre àquilo que precisa ser feito, com concentração organizacional na visão e incentivando a pensar de formas diferentes [...] enquanto as pessoas EN tendem a liderar através do entusiasmo, com concentração

organizacional nas mudanças (HIRSH e KUMMEROW, 1990). No caso das mulheres, a distribuição nos três níveis ficou concentrada nos quadrantes ES e IS.

Com relação à função dominante, a Tabela 8 mostra que tanto no gênero masculino (46,1%) como no gênero feminino (50,9%), a Sensação é a função dominante modal. No caso dos homens a distribuição foi mais heterogênea que nas mulheres, que se concentram basicamente nas funções dominantes Sensação (50,9%) e Pensamento (36,8%) que juntos somam 87,7%. Já nos homens, a Intuição (18,5%) como função dominante tem uma participação mais significante, com índice mais próximo ao do Pensamento (27,7%) que apresenta o segundo maior índice como função dominante.

Um aspecto interessante é para o Pensamento como a função dominante. As mulheres (36,8%) apresentam índice superior ao dos homens (27,7%) e, para a função Sentimento como a função dominante às mulheres (7,0%) apresentam índice inferior que o dos homens (7,7%). Das quatro mulheres que apresentam função dominante Sentimento, uma é do nível 1 e as outras três do nível 3, resultado semelhante ao encontrado por Licht (1994) em sua pesquisa com executivos brasileiros, que segundo o autor, todas mulheres na posição de executivas tinham preferência pelo Pensamento.

Na Tabela 9 é possível comparar os resultados da presente pesquisa com os dados da IDH, empresa autorizada a comercializar o instrumento MBTI no Brasil, cujo banco de dados refere-se a profissionais brasileiros.

Tabela 9 – Comparação de Dicotomias por Gênero com Banco de Dados da IDH

Empresa (N = 122)		**IDH (N = 106.395)**	
Masc (N = 65)	**Fem (N = 57)**	**Masc (N = 70.005)**	**Fem (N = 36.390)**

E	(47,7%)	E	(71,9%)	E	(62,0%)	E	(68,0%)
I	(52,3%)	I	(28,1%)	I	(38,0%)	I	(32,0%)
S	(70,8%)	S	(94,7%)	S	(61,0%)	S	(64,0%)
N	(29,2%)	N	(5,3%)	N	(39,0%)	N	(36,0%)
T	(70,8%)	T	(59,6%)	T	(83,0%)	T	(66,0%)
F	(29,2%)	F	(40,4%)	F	(17,0%)	F	(34,0%)
J	(69,2%)	J	(61,4%)	J	(73,0%)	J	(64,0%)
P	(30,8%)	P	(38,6%)	P	(27,0%)	P	(36,0%)

Para a dicotomia Extroversão-Introversão, a presente pesquisa identifica preferência pela Introversão para o gênero masculino, divergente aos dados da IDH cuja preferência do gênero masculino é pela Extroversão. Para o gênero feminino os resultados foram muito semelhantes aos resultados do banco de dados da IDH. Outro resultado comum é que as mulheres do banco de dados da IDH apresentam índice de preferência pela Extroversão superior ao dos homens, o que pôde ser verificado também na presente pesquisa.

A grande diferença que pode ser verificada na Tabela 9 é com relação às preferências na dicotomia de Percepção, em função da baixa preferência pela função Intuição na presente pesquisa, comparando-se com os resultados de profissionais brasileiros dos dados da IDH, especialmente no caso das mulheres.

A baixa preferência pela função Intuição, comparada a população de profissionais brasileiros do bando de dados da IDH, sugere que, no geral, as pessoas da empresa pesquisada tendem a não perceber as possibilidades futuras, naquilo que poderia ser, a aprender novas habilidades aplicando os conceitos e teorias. Este poderia ser um aspecto negativo caso a empresa resolva adotar uma estratégia de lançar produtos próprios no mercado.

Na dicotomia Pensamento-Sentimento, a presente pesquisa apresentou índices superiores de preferência pela função Sentimento em ambos os gêneros, comparando com os resultados da IDH, com diferença mais significativa nos homens. Este resultado poderia sugerir que o ambiente da empresa pesquisada é agradável com bons relacionamentos pessoais. Isto não quer dizer que a política de RH da empresa seja boa ou má, apenas que ao acaso as pessoas podem se relacionar bem, o que de fato pode ser observado pelo bom ambiente de trabalho que a empresa possui, com bons relacionamentos entre as pessoas e as áreas,

apesar de uma fraca política de RH que não favorece um clima organizacional positivo para atender as metas da empresa.

Para os processos Julgamento e Percepção, os resultados foram os mais próximos à distribuição de profissionais brasileiros, com resultados praticamente iguais.

4.3 Apresentação e Análise dos Resultados do Caráter Organizacional

Os 122 sujeitos pesquisados na empresa objeto de pesquisa, identificaram o caráter da organização através do instrumento OCI (*Organizational Character Index* – índice de Caráter Organizacional) e os resultados são apresentada na forma de tabelas e analisados sob diferentes perspectivas.

4.3.1 Caráter Organizacional da Empresa e dos seus Níveis Hierárquicos

A Tabela 10 mostra a distribuição de freqüência do caráter da empresa pesquisada e de seus níveis hierárquicos, possibilitando comparação dos resultados entre os níveis.

Tabela 10 – Distribuição do caráter organizacional da empresa e dos seus níveis hierárquicos

	Geral (N =122)			Nível 1 (N = 19)			Nível 2 (N = 34)			Nível 3 (N = 69)		
r da	ISTJ	10	(8,2)	ISTJ	0	0	ISTJ	4	(11,8)	ISTJ	6	(8,7)
	ISFJ	3	(2,5)	ISFJ	1	(5,3)	ISFJ	0	0	ISFJ	2	(2,9)
	INFJ	0	0	INFJ	0	0	INFJ	0	0	INFJ	0	0

	INTJ	3	(2,5)	INTJ	1	(5,3)	INTJ	1	(2,9)	INTJ	1	(1,4)
	ISTP	9	(7,4)	ISTP	3	(15,8)	ISTP	2	(5,9)	ISTP	4	(5,8)
	ISFP	9	(7,4)	ISFP	4	(21,0)	ISFP	4	(11,8)	ISFP	1	(1,4)
	INFP	2	(1,6)	INFP	2	(10,5)	INFP	0	0	INFP	0	0
	INTP	3	(2,5)	INTP	0	0	INTP	1	(2,9)	INTP	2	(2,9)
	ESTP	17	(13,9)	ESTP	1	(5,3)	ESTP	6	(17,6)	ESTP	10	(14,5)
	ESFP	5	(4,1)	ESFP	1	(5,3)	ESFP	0	0	ESFP	4	(5,8)
	ENFP	3	(2,5)	ENFP	0	0	ENFP	1	(2,9)	ENFP	2	(2,9)
	ENTP	4	(3,3)	ENTP	1	(5,3)	ENTP	0	0	ENTP	3	(4,4)
	ESTJ	43	(35,2)	ESTJ	3	(15,8)	ESTJ	13	(38,2)	ESTJ	27	(39,1)
	ESFJ	6	(4,9)	ESFJ	2	(10,5)	ESFJ	1	(2,9)	ESFJ	3	(4,4)
	ENFJ	2	(1,6)	ENFJ	0	0	ENFJ	0	0	ENFJ	2	(2,9)
	ENTJ	3	(2,5)	ENTJ	0	0	ENTJ	1	(2,9)	ENTJ	2	(2,9)
Dicotomia	E	83	(68,0)	E	8	(42,1)	E	22	(64,7)	E	54	(78,3)
	I	39	(32,0)	I	11	(57,9)	I	12	(35,3)	I	15	(21,7)
	S	102	(83,6)	S	15	(79,0)	S	30	(88,2)	S	57	(82,6)
	N	20	(16,4)	N	4	(21,0)	N	4	(11,8)	N	12	(17,4)
	T	92	(75,4)	T	9	(47,4)	T	28	(82,3)	T	55	(79,7)
	F	30	(24,6)	F	10	(52,6)	F	6	(17,6)	F	14	(20,3)
	J	70	(57,4)	J	7	(36,8)	J	20	(58,8)	J	43	(63,3)
	P	52	(42,6)	P	12	(63,2)	P	14	(41,2)	P	26	(37,7)
Fundo verde = modal												

A Tabela 10 mostra que o caráter organizacional modal é ESTJ, coincidentemente o mesmo tipo psicológico modal da empresa apresentado na Tabela 1.

Segundo Bridges (1998, p. 52) muitas das empresas de manufatura são ESTJ, assim como também é o setor de produção ou de manufatura de muitas empresas de grande porte. A empresa pesquisada se enquadra neste contexto, uma empresa tipicamente manufatureira de médio porte focada basicamente na montagem de produtos, portanto o resultado era esperado.

A forte competitividade no segmento de montagem de produtos eletrônicos, praticamente vêm forçando a empresa a orientar-se para o ambiente externo nos últimos 3 anos a fim de assegurar sua permanência no mercado e reduzir a dependência praticamente restrita há um único cliente que representa 70% do faturamento da empresa. Algumas empresas tiveram de deixar de ser introvertidas em função da competição, mas mantiveram as demais características (BRIDGES, 1998, p. 52).

Poderia-se afirmar que pelo seu histórico e pelo resultado da pesquisa, a empresa teve uma atuação mais semelhante a Introversão e nos últimos 3 anos passou a atuar assemelhando-se a Extroversão, condizente às necessidades de mercado. Há 15 anos a empresa pesquisada era líder no segmento automotivo, desenvolvendo e fornecendo determinados produtos eletrônicos para as quatro grandes montadoras de veículos instaladas no Brasil naquele período, além de liderar, com marca própria o seguimento de reposição (vendas no varejo) dos mesmos produtos originais.

Durante um longo período a empresa se concentrou neste nicho de produtos, de mercado e de clientes. Perdeu, gradativamente, a participação no setor automotivo em função das montadoras adotarem a política de selecionar fornecedores globais e sistemistas para formarem parceria nos projetos de carros mundiais. Políticas, estratégias e diretrizes internas também corroboraram para a queda da participação da empresa no mercado, que não ampliou seu portfólio de produtos nos clientes que atendia, não prospectou novas montadoras automobilísticas que se instalaram no país na década de 90, não investiu na melhoria e atualização das instalações industriais e praticamente acabou com a área de projetos de produtos.

Somente no final da década de 90 é que a empresa, iniciou o desenvolvimento e fornecimento de produtos eletrônicos para indústrias de eletrodomésticos. Com o crescimento da aplicação da eletrônica em eletrodomésticos e a queda no mercado automotivo, o setor de eletrodomésticos passou a representar 70% do faturamento da empresa, com praticamente 100% das vendas atuais deste segmento destinadas a um cliente que atualmente desenvolve totalmente o produto, sendo dono do projeto, podendo mudar de fornecedor a qualquer momento.

Nos últimos 3 anos a empresa adotou uma nova postura, prospectando novos clientes e mercados, investindo em máquinas e equipamentos e, recentemente fechando a unidade da antiga fábrica no ABC paulista para um novo prédio, construído na região de Campinas, interior de São Paulo, região onde se concentra hoje a maior parte de empresas de produtos eletrônicos do país, com exceção de Manaus. Com a nova planta, mais atraente e adequada, contando com uma ampla área disponível para ampliação da capacidade produtiva, redução dos custos pela otimização dos processos e mão-de-obra e pela integração com outra unidade que a empresa já possuía na mesma cidade; a empresa se expôs mais no mercado e conseqüentemente as consultas por potenciais clientes aumentaram. O resultado foi a conquista de clientes no segmento de telecomunicações e montadora de automóveis de origem japonesa, além de outros negócios e parcerias em andamento com clientes que praticamente a empresa havia perdido todos os negócios.

O histórico e as mudanças mais recentes da empresa, podem explicar o porque da percepção dos funcionários da empresa no geral ter sido pela dicotomia Extroversão, principalmente pelos funcionários do nível 2 e 3 que concentram o pessoal contratado mais recentemente.

Segundo Bridges (1998, p. 52), qualquer organização pode passar por uma fase ESTJ quando estiver saindo de mudanças ou entre mudanças, visto que a estratégia ESTJ privilegia a consolidação, a construção de sistemas, a implementação, a produção, a estabilidade e a padronização. Enquanto meios, essas qualidades são essenciais e muitas organizações falham por não tê-las; enquanto fins em si mesmas, essas qualidades podem trazer problemas quando um ambiente muda rápida e constantemente.

Analisando os processos internos da empresa pesquisada, pode-se afirmar que as características ESTJ são muito evidentes. Empresas com o caráter ESTJ possuem características administrativas ou operacionais, com regras e responsabilidades claras e procedimentos consistentes e lógicos bem definidos. É o tipo de empresa que dá atenção aos detalhes, desconfiando daquilo que é abstrato e não quantificável (BRIDGES, 1998, p. 49-52). Por se tratar de uma empresa de manufatura, quase todas as coisas são tangíveis, reais, físicas e voltadas para o produto. Existem procedimentos formalizados na forma de fluxogramas, que obedecem uma seqüência lógica de eventos e integra os processos de realização do

produto e os processos de apoio. Sistemas informatizados asseguram o controle de materiais e daquilo que deve ser produzido, como, onde e quando produzir.

De acordo com Bridges (1998, p. 50) empresas ESTJ são hierarquizadas, status conta bastante e os padrões da organização tendem a ser firmes e ortodoxos. Estes padrões devem fazer com que as variações sejam mantidas a um mínimo. Seguir normas e procedimentos é garantido através de control es e, praticamente tudo o que possível é padronizado.

Pode-se dizer que para uma empresa com aproximadamente 450 funcionários, distribuídos em 2 até 3 turnos e, volumes elevados de produção distribuídos numa diversidade de produtos que se desdobram em milhares de materiais, as regras e responsabilidades devem ser muito claras, as ordens devem ser seguidas conforme normas e procedimentos para que tudo ocorra conforme planejado e anormalidades, que podem ser fatais, prevenidas. Instruções de trabalho para cada atividade estão disponíveis com orientações através de fotos do que deve ser feito, do que é certo é errado e para o tratamento de anormalidades. As responsabilidades pela tomada de decisões em situações anormais e não conforme estão definidas consistindo o impacto do problema ao nível hierárquico. Matrizes de polivalência são mantidas até mesmo nos postos de trabalho das linhas de montagem, estabelecendo quais operadoras de produção estão aptas a realizar qual atividade. Por fim, para assegurar que tudo está sendo realizado conforme planejado, a empresa mantém controles estatísticos sobre a produtividade, perdas, refugo, rejeição e entregas, além de uma série de atividades de inspeção e auditorias.

As organizações ESTJ tendem a preservar e proteger as coisas, garantindo que os fatos ocorrerão tal qual o prometido. Esta não só é sua atitude como pode também em seu ramo de negócio: essas organizações são freqüentemente encontradas em áreas onde a tarefa é estabelecer algo e cuidar para que fique assim (BRIDGES, 1998, p. 51)

O ponto forte da empresa pesquisada é justamente o atendimento às necessidades dos seus clientes quanto ao atendimento do programa de entregas e o desenvolvimento de novos produtos projetados pelos clientes, através de um bom planejamento e controle das atividades. Pelo apreço por procedimentos lógicos, as empresas ESTJ coordenam diferentes esforços bastante bem, conseguindo atender prazos, através de planos desenvolvidos criteriosamente mas não são muito

eficazes no desenvolvimento de produtos e serviços radicalmente inovadores, ainda que entregue com eficiência e em tempo qualquer coisa que faça (BRIDGES, 1998, p. 50).

Apesar do caráter ESTJ modal da empresa, o resultado não foi unânime nos três níveis hierárquicos pesquisados conforme mostra a Tabela 10. O nível 1 percebe a empresa de uma outra maneira, como ISFP (21,0%), seguido de ISTP (15,8%) e ESTJ (15,8%).

As características de uma organização ISFP são bastante diferentes das ESTJ. Para Bridges (1998, p. 89) organizações com caráter ISFP possuem cultura individualista e enfatiza a especialização, destinando-se a tornar possível que especialistas, considerados como “artistas” na organização, se dediquem àquilo que sabem fazer. Possui pouca estrutura de gerenciamento e a direção é mínima, exceto se representada por um destes “artistas” a quem todos admiram, portanto a hierarquia e autoridade em geral são toleradas pelas condições de liberdade que a empresa cria. Dependem, para sua continuidade, de inúmeros pequenos encontros satisfatórios entre os “artistas” e seu público.

A empresa pesquisada possui, se identifica com as características do caráter ISFP quanto à cultura individualista. Alguns poucos líderes, especialmente do nível 1, que trabalham para a empresa há um longo período, são considerados como os “artistas” que o autor se refere. A empresa possui estrutura gerencial bastante enxuta, dependendo muito desses poucos sujeitos para planejar, controlar, organizar e tomar as decisões de praticamente todas as atividades na empresa. A recente mudança da planta do ABC paulista para o interior de São Paulo, fez aumentar a dependência destes “artistas” que detém o histórico dos processos da empresa. As maneiras como as organizações ISFP administram a mudança dependem de como os próprios “artistas” lidam com ela, mas a própria organização não tomará a iniciativa, não planejará, não desenvolverá novos recursos e não fará testes de mercado (BRIDGES, 1998, p. 51).

Dentro das organizações ISFP há pouca preocupação com a comunicação formal (Bridges, 1998, p. 51), fato facilmente observado na empresa pesquisada que, de certa forma, é um aspecto positivo, as pessoas interagem mais umas com as outras pessoalmente para resolverem os problemas e tomarem as decisões, não fazendo dos correios eletrônicos uma escravidão. Por outro lado, a comunicação

formal da empresa pesquisada é, de modo geral, deficiente, fato que já comprometeu algumas situações.

Em geral, a organização ISFP é uma espécie de anti-organização, funcionando melhor quando participa de alguma companhia maior que possa dar-lhe o que não consegue obter por si mesma. Se for uma organização limitada, não se espere que dure muito, ao contrário, provavelmente morreria e renasceria como alguma empresa semelhante, talvez outra ISFP (BRIDGES,1998, p. 52). Esta característica leva a seguinte pergunta: Qual era o caráter da empresa pesquisada quando estava no ABC paulista? Seria ISFP pelo menos no nível1?

Os sujeitos que perceberam a empresa como ISFP (21,0%) no nível 1 foram: o Gerente de Vendas Automotivo (INTJ), o Gerente de Vendas Telecom (INTJ), o Gerente de Desenvolvimento de Equipamentos (INTJ) e o Gerente Engenharia do Produto (ESTJ).

Apesar dos sujeitos do nível 1 perceberem a empresa com caráter organizacional ISFP, não há sujeitos neste nível com o tipo psicológico ISFP de acordo com a Tabela 3.

Que perceberam a empresa como ISTP (15,8%) foram: o Gerente de Vendas Eletrodomésticos (ISTJ), o Gerente da Qualidade de Eletrodomésticos (ENFP) e o Diretor Industrial (INFJ).

Que definiram a empresa com o caráter ESTJ a percepção foi dos seguintes sujeitos: Supervisora de TI (ISFJ), Supervisora de Finanças (ISTJ) e Supervisora de Compras (ESTJ).

A Tabela 10, mostra que houve diversidade na percepção dos sujeitos do nível 1, já que a diferença entre o caráter modal ISFP e os segundos colocados ISTP e ESTJ não serem expressivos. Se os líderes exercem forte influência na formação da cultura de uma organização (SCHEIN, 2004), e a percepção do nível gerencial mais elevado da organização quanto ao caráter da organização estar diversificado, este fato poderia minimizar o que afirma Bridges (1998, p. 50), que organizações do tipo ESTJ são sólidas, mas tendem a ser muito rígidas, não se beneficiando muito da diversidade de opiniões [...] sugerindo que pontos de vista discordantes e alternativos não são bem vindos.

Avaliando os níveis 2 e 3 na Tabela 10, os resultados praticamente foram iguais: no nível 2, caráter modal ESTJ (38,2%) seguido de ESTP (17,6%) e, no nível 3 caráter modal ESTJ (39,1%) seguido de ESTP (14,5%).

Quanto à dicotomia E-I e J-P, a Tabela 10 mostra que a atitude Extroversão e o processo Julgamento, presentes no caráter modal ESTJ da empresa pesquisada, vai aumentando conforme o nível hierárquico diminui.

No caso das atitudes Extroversão-Introversão, apesar da empresa ter passado de uma fase de Introversão para a atual Extroversão, as pessoas do nível 1 ainda percebem a empresa como Introvertida (57,9%), ou seja, as ações para orientar a empresa para o mercado ainda não foram suficientes na opinião destes sujeitos.

Os sujeitos do nível 1 percebem a empresa com preferência pelo processo de Percepção (63,2%), mais flexíveis, mantém-se aberta as opções e procuram mais informações, podem ser fracas em tomar decisões, estabelecem padrões gerais, deixam muitas coisas vagas e indefinidas e são soltas e razoavelmente tolerantes (BRIDGES, 1998, p. 48). Nos níveis 2 e 3 os sujeitos percebem a empresa com preferência pelo Julgamento, mais planejadas, controladas, orientadas por decisões, com as coisas definidas detalhadamente. Observando a empresa pesquisada, pode-se afirmar que atualmente a empresa apresenta características mais semelhantes à função Percepção, principalmente pela sua flexibilidade. Do ponto de vista de negócios, a empresa não possui um planejamento estratégico formal, deixando muitas coisas indefinidas para oportunidades que possam surgir. Por outro lado, quando os negócios se caminham para serem fechados, a empresa apresenta dificuldades para tomar as decisões.

Situação interessante ocorre na dicotomia Sentimento-Pensamento. Os sujeitos do nível 1, percebem a empresa com preferência pelo Sentimento (52,6%), que toma decisões baseadas em valores, enfatizando as pessoas, acreditando que o apoio leva a eficiência e estimulam os empregados a fazer o melhor que podem (BRIDGES, 1998, p. 43). Talvez pelo fato de ser o nível mais elevado da empresa, estes sujeitos poderiam estar percebendo a empresa como pensam que agem com seus subordinados do nível 2 e 3, com empatia, compaixão e considerando valores pessoais. Do outro lado, as pessoas do nível 2 e do nível 3, que percebem a empresa com preferência pelo Pensamento, que toma suas decisões baseadas em princípios, enfatizando o objetivo, acreditando que a crítica leva à eficiência e incentivando os empregados a por expectativas em prática (BRIDGES, 1998, p. 43), acreditam que seus superiores seguem estas características. Nesta dicotomia pode haver um certo conflito entre os níveis e um impasse a ser resolvido. Se as pessoas

do nível 1 acham a empresa com a função Sentimento mais acentuada, podem de certa forma “endurecer” a maneira de tomar as decisões tornando a empresa mais “dura” do que as pessoas dos níveis 2 e 3 acreditam que seja.

A dicotomia Sensação-Intuição é a única com resultado unânime e expressivo nos três níveis, atribuindo a preferência da empresa pela Sensação.

4.3.2 – Caráter Organizacional por Área da Empresa

A Tabela 11 mostra a distribuição de freqüência do caráter da empresa por área em que foram agrupados os departamentos, possibilitando a comparação entre estas áreas. O agrupamento dos departamentos em áreas foi feito da seguinte maneira:

ADM (Administrativas) - finanças, contabilidade, informática e recursos humanos

COM (Comerciais) – compras e vendas

IND (Industriais) – produção e montagem, qualidade, PCP, Logística

PROJ (Projetos) – engenharia do produto e desenvolvimento de equipamentos

Tabela 11 – Distribuição do caráter organizacional por área da empresa

	ADM (N =20)			COM (N = 12)			IND (N = 77)			PROJ (N = 13)		
Caráter da Organização	ISTJ	2	(10,0)	ISTJ	0	0	ISTJ	6	(7,8)	ISTJ	2	(15,4)
	ISFJ	1	(5,0)	ISFJ	1	(8,3)	ISFJ	1	(1,3)	ISFJ	0	0
	INFJ	0	0	INFJ	0	0	INFJ	0	0	INFJ	0	0
	INTJ	1	(5,0)	INTJ	0	0	INTJ	2	(2,6)	INTJ	0	0
	ISTP	2	(10,0)	ISTP	1	(8,3)	ISTP	4	(5,2)	ISTP	2	(15,4)
	ISFP	0	0	ISFP	2	(16,7)	ISFP	5	(6,5)	ISFP	2	(15,4)
	INFP	0	0	INFP	1	(8,3)	INFP	1	(1,3)	INFP	0	0
	INTP	0	0	INTP	0	0	INTP	2	(2,6)	INTP	1	(7,7)
	ESTP	4	(20,0)	ESTP	3	(25,0)	ESTP	8	(10,4)	ESTP	2	(15,4)
	ESFP	1	(5,0)	ESFP	0	0	ESFP	3	(3,9)	ESFP	1	(7,7)
	ENFP	1	(5,0)	ENFP	0	0	ENFP	1	(1,3)	ENFP	1	(7,7)
	ENTP	1	(5,0)	ENTP	0	0	ENTP	2	(2,6)	ENTP	1	(7,7)

	ESTJ	6	(30,0)	ESTJ	3	(25,0)	ESTJ	33	(42,9)	ESTJ	1	(7,7)
	ESFJ	0	0	ESFJ	0	0	ESFJ	6	(7,8)	ESFJ	0	0
	ENFJ	0	0	ENFJ	1	(8,3)	ENFJ	1	(1,3)	ENFJ	0	0
	ENTJ	1	(5,0)	ENTJ	0	0	ENTJ	2	(2,6)	ENTJ	0	0
Dicotomia	E	14	(70,0)	E	7	(58,3)	E	56	(72,7)	E	6	(46,2)
	I	6	(30,0)	I	5	(41,7)	I	21	(27,3)	I	7	(53,8)
	S	16	(80,0)	S	10	(83,3)	S	66	(85,7)	S	10	(76,9)
	N	4	(20,0)	N	2	(16,7)	N	11	(14,3)	N	3	(23,1)
	T	17	(85,0)	T	7	(58,3)	T	59	(76,6)	T	9	(69,2)
	F	3	(15,0)	F	5	(41,7)	F	18	(23,4)	F	4	(30,8)
	J	11	(55,0)	J	5	(41,7)	J	51	(66,2)	J	3	(23,1)
	P	9	(45,0)	P	7	(58,3)	P	26	(33,8)	P	10	(76,9)
Fundo verde = modal												

Conforme mostra a Tabela 11, o caráter modal na área IND é ESTJ (42,9%) com índice expressivo nesta área que absorve o maior número de sujeitos. O mesmo resultado ocorre na área ADM, de forma não tão expressiva, onde o caráter modal também é ESTJ (30,0%). Estas duas áreas é que determinaram o caráter modal da empresa ESTJ, visto que a soma do número de sujeitos que percebem a empresa como ESTJ nestas duas áreas é de 39 sujeitos, de um total de 42 sujeitos em toda a empresa que a perceberam como ESTJ. O resultado vai de encontro com a afirmação de Bridges (1998, p. 49) de que empresas com o caráter ESTJ possuem características administrativas ou operacionais, com regras e responsabilidades claras e procedimentos consistentes e lógicos bem definidos.

Na área COM o caráter modal ficou dividido entre ESTJ e ESTP, com a Percepção (58,3%) superior ao Julgamento (41,7%) nesta área. Poderia se afirmar que, por se tratar das áreas comerciais, que envolvem negociações que as pessoas precisam estar abertas às opções, serem mais flexíveis e menos rígidas com padrões, os sujeitos tenham percebido a empresa com preferência pela Percepção. A organização ESTP, seja qual for seu negócio, tem um estilo empreendedor [...] sendo capaz de tirar vantagem de eventos que não previu necessariamente, revertendo cenários em seu beneficio. Isso ocorre em parte porque as organizações

ESTP não se identificam muito estreitamente com o passado e em parte porque a combinação SP significa que não encontram muita satisfação em desenvolver procedimentos e políticas formais, barreiras naturais à mudança (BRIDGES, 1998, p. 67).

Na área PROJ pode-se dizer que não foi possível definir um caráter modal, já que as percepções ficaram muito divididas. O que fica muito claro na Tabela 11, é a percepção da área PROJ de uma empresa que prefere a Percepção (76,9%), considerando aberta a novas oportunidades, flexível, sem padrões claros e muito definidos, com as coisa vagas e indefinidas, características que são mais positivas para áreas de pesquisa e inovação, o que não é o caso da área de projetos da empresa, que desenvolve produtos seguindo regras e procedimentos padronizados dos clientes, com planejamentos formais e controlados através de cronogramas com prazos e custos arrojados e difíceis de serem cumpridos.

Ainda na área PROJ a percepção foi de uma empresa Introvertida (53,8%), com limites fechados, uma característica peculiar que pode ser observada no comportamento do departamento de Engenharia do Produto da empresa pesquisada que possui baixa interação com as demais áreas da empresa.

Em todas as áreas, as funções Sensação e Pensamento foram unânimes, confirmando a percepção do par ST no caráter modal ESTJ da empresa.

4.3.3 Caráter Organizacional por Gênero

A Tabela 12 mostra a distribuição de freqüência do caráter da empresa por gênero possibilitando a comparação da percepção dos homens e mulheres da empresa pesquisada.

Tabela 12 – Distribuição do caráter organizacional por gênero

	Geral (N = 122)			Masculino (N = 65)			Feminino (N = 57)		
Caráter da Organização	ISTJ	10	(8,2)	ISTJ	6	(9,2)	ISTJ	4	(7,0)
	ISFJ	3	(2,5)	ISFJ	2	(3,1)	ISFJ	1	(1,8)
	INFJ	0	0	INFJ	0	0	INFJ	0	0
	INTJ	3	(2,5)	INTJ	2	(3,1)	INTJ	1	(1,8)
	ISTP	9	(7,4)	ISTP	8	(12,3)	ISTP	1	(1,8)
	ISFP	9	(7,4)	ISFP	9	(13,8)	ISFP	0	0
	INFP	2	(1,6)	INFP	2	(3,1)	INFP	0	0
	INTP	3	(2,5)	INTP	1	(1,5)	INTP	2	(3,5)
	ESTP	17	(13,9)	ESTP	4	(6,2)	ESTP	13	(22,8)
	ESFP	5	(4,1)	ESFP	4	(6,2)	ESFP	1	(1,8)
	ENFP	3	(2,5)	ENFP	2	(3,1)	ENFP	1	(1,8)
	ENTP	4	(3,3)	ENTP	2	(3,1)	ENTP	2	(3,5)
	ESTJ	43	(35,2)	ESTJ	17	(26,2)	ESTJ	26	(45,6)
	ESFJ	6	(4,9)	ESFJ	5	(7,7)	ESFJ	1	(1,8)
	ENFJ	2	(1,6)	ENFJ	0	0	ENFJ	2	(3,5)
	ENTJ	3	(2,5)	ENTJ	1	(1,5)	ENTJ	2	(3,5)
Dic otomia	E	83	(68,0)	E	35	(53,8)	E	48	(84,2)
	I	39	(32,0)	I	30	(46,2)	I	9	(15,8)
	S	102	(83,6)	S	55	(84,6)	S	47	(82,5)

	N	20	(16,4)	N	10	(15,4)	N	10	(17,5)
	T	92	(75,4)	T	41	(63,1)	T	51	(89,5)
	F	30	(24,6)	F	24	(36,9)	F	6	(10,5)
	J	70	(57,4)	J	33	(50,8)	J	37	(64,9)
	P	52	(42,6)	P	32	(49,2)	P	20	(35,1)
Fundo verde = modal									

O caráter modal é ESTJ tanto no gênero masculino (26,2%) como no gênero feminino (45,6%), porém, pelos índices apresentados, o caráter ESTJ é muito mais esclarecido na percepção das mulheres. Pode-se afirmar que são as mulheres determinam o caráter modal ESTJ da empresa pesquisada, o número de sujeitos no gênero feminino é menor que o número de sujeitos do gênero masculino e, o número mulheres que percebem a empresa como ESTJ é superior ao de homens com a mesma percepção (Tabela 12).

Os homens apresentam diversidade de opiniões quanto ao caráter da organização comparado ao resultado mais polarizado do tipo ESTJ das mulheres, o que resultou em dicotomias bem divididas com exceção da dicotomia Sensação-Intuição em que ambos os gêneros percebem a empresa com preferência pela Sensação de maneira bastante acentuada.

No caso da dicotomia Extroversão-Introversão, a opinião dos homens foi muito dividida, Extroversão (53,8%) e Introversão (46,2%), já as mulheres percebem claramente a empresa com preferência pela Extroversão (84,2%). Comparando o resultado do caráter da organização por gênero com o tipo psicológico por gênero apresentado na Tabela 8, temos resultados muito semelhantes. Pelos resultados dos tipos psicológicos da dicotomia Extroversão-Introversão, os homens apresentam uma leve preferência pela dicotomia Introversão e, as mulheres, apresentaram preferência muito clara pela Extroversão, o que sugere que poderia existir aí uma influência do tipo psicológico dos sujeitos na percepção do caráter da empresa para esta dicotomia.

Com relação ao nível hierárquico, as 4 mulheres do nível 1 percebem a empresa como Extrovertida. Dos 15 homens do nível 1, 11 percebem a empresa como Introvertida, ou seja, a grande maioria. No nível 2 a percepção dos homens está bem dividida com leve superioridade pela Extroversão e, nos homens do nível 3

a superioridade é Extroversão. No caso das mulheres nos três níveis pesquisados a preferência foi pela Extroversão, o que poderia sugerir que o gênero foi mais decisivo que o nível para definição do tipo modal.

Na dicotomia Pensamento-Sentimento, apesar de ambos os gêneros perceberem a empresa com preferência pelo Pensamento, as mulheres (89,5%) apresentaram um índice muito superior aos homens (63,1%), correspondendo ao maior índice dentre todas as dicotomias. Por outro lado, o índice de homens (36,9%) que percebem a empresa mais voltada para a função Sentimento, é muito superior ao índice de mulheres (10,5%), sendo que nos homens do nível 1, a percepção pelo Sentimento é superior ao Pensamento com 10 dos 15 homens do nível 1 percebendo a empresa com preferência pela função Sentimento. Todos os sujeitos do gênero feminino que percebem a empresa com preferência pelo Sentimento são do nível 3.

Uma possível explicação para o resultado da dicotomia Pensamento-Sentimento, seria uma inversão dos resultados da Tabela 12, caráter da organização por gênero, com os resultados apresentados na Tabela 8, tipo psicológico por gênero, onde o índice de mulheres com tipos psicológicos que preferem o Sentimento ser superior ao dos homens. Talvez as mulheres com tipos psicológicos com preferência pelo Sentimento, percebem a empresa muito mais racional, objetiva, crítica e que não considera seus valores pessoais, ou seja, uma empresa com preferência pelo Pensamento.

No caso da dicotomia Julgamento-Percepção, a opinião dos homens foi exatamente dividida na metade, Julgamento (50,8%) e Percepção (49,2%). O gênero feminino percebe a empresa com preferência pelo Julgamento (64,9%). Comparando os resultados da Tabela 12, caráter da organização por gênero, com os resultados da Tabela 8, tipo psicológico por gênero, temos resultado muito semelhante para as mulheres que preferiram o Julgamento à Percepção, porém muito diferente para os homens que também preferiram o Julgamento à Percepção com índice bastante superior.

Com relação ao nível hierárquico, dos 15 homens do nível 1, 11 percebem a empresa com preferência pela Percepção, ou seja, a grande maioria. Nos homens

do nível 2 existe uma leve superioridade pelo Julgamento e, nos homens do nível 3 a percepção pelo Julgamento é superior.

Um fato curioso é que para o resultado da dicotomia J-P dos homens, as áreas tiveram um papel decisivo para este “empate” de opinião. Todos os 4 homens da área COM, classificam a empresa com preferência pela Percepção. Na área PROJ, dos 10 homens, 8 percebem a empresa com preferência pela Percepção. Este fato sugere que os homens das áreas COM e PROJ foram decisivos para que a Percepção tivesse o índice praticamente igual ao do Julgamento no caráter da organização. Este resultado esta coerente ao analisado a partir dos resultados apresentados na Tabela 11, onde as áreas COM e PROJ percebem a empresa atuando com preferência pelo processo Percepção.

4.3.4 O Caráter Organizacional por Tipo Psicológicos

A Tabela 13 mostra as dicotomias do caráter organizacional percebido através do OCI para cada uma das dicotomias dos tipos psicológicos identificadas pelo MBTI.

Tabela 13 – Dicotomia do Caráter Organizacional por Dicotomia do Tipo Psicológico

Tipo Psicológico		Caráter Organizacional			Coincide
Dicotomia	**N**	**Dicotomia**	**N**	**%**	
E	72	E	53	(73,6%)	Sim
		I	19	(26,4%)	Não
I	50	E	30	(60,0%)	Não
		I	20	(40,0%)	Sim
S	100	S	83	(83,0%)	Sim
		N	17	(17,0%)	Não
N	22	S	19	(86,4%)	Não
		N	3	(13,6%)	Sim
T	80	T	57	(71,3%)	Sim
		F	23	(28,7%)	Não
F	42	T	35	(83,3%)	Não
		F	7	(16,7%)	Sim
J	80	J	48	(60,0%)	Sim
		P	32	(40,0%)	Não
P	42	J	22	(52,4%)	Não
		P	20	(47,6%)	Sim

O índice de pessoas com tipo psicológico que preferem a Extroversão, percebem, na maioria das vezes a empresa como Extrovertida (73,6%) coincidindo a preferência da dicotomia do tipo psicológico com a do caráter organizacional percebido. Na Introversão, não coincide a preferência do tipo psicológico com o caráter organizacional percebido, já que das pessoas com preferência pela Introversão, a maioria percebe a empresa como Extrovertida (60,0%), ou seja, pela dicotomia oposta.

Nas funções de Percepção, o índice de pessoas com tipo psicológico que preferem a Sensação e também percebem a empresa como Sensação é de 83,0%, ou seja, alto índice de coincidência entre tipo e o caráter percebido. Na Intuição ocorre exatamente o oposto, índice baixíssimo de coincidência, com apenas 13,6% das pessoas com tipos psicológicos com preferência pela Intuição percebendo a empresa com caráter também com preferência pela Intuição.

Resultados semelhantes ocorrem com as funções de Julgamento. Os sujeitos que preferem o Pensamento e percebem a empresa da mesma forma apresentam índice de coincidência 71,3%. Para a função Sentimento o índice de coincidência é de 16,7%.

Nos processos Julgamento-Percepção, a Tabela 13 mostra que 60,0% das pessoas que preferem o Julgamento percebem a empresa também com preferência pelo Julgamento. Já na dicotomia oposta, 47,6% das pessoas com preferência pela Percepção, consideram que a empresa prefere a Percepção.

Os resultados sugerem que os sujeitos que preferem a Introversão, a Intuição, o Sentimento e a Percepção, percebem a empresa de maneira oposta à suas preferências dos tipos psicológicos, sendo que no caso da preferência pela Intuição e Sentimento está ocorrência são muito maiores.

Talvez pelo fato dos introvertidos preferirem e até mesmo necessitarem de ambientes que possibilitam a concentração, a reflexão, à retração e o envolvimento com idéias e os pensamentos, o que dificilmente encontram na empresa pesquisada pela dinâmica do dia a dia, percebem a empresa de maneira extrovertida por não atenderem sua preferência inata a todo momento que desejam.

Parece que pelo fato dos sujeitos com preferência pela Intuição perceberem as coisas pelo pressentimento, serem mais teóricos do que práticos, darem mais atenção ao todo do que aos detalhes, com uma visão mais integrada e holística, percebem a empresa de maneira mais imparcial com relação às suas preferências, neste caso, percebendo a empresa com preferência pela Sensação demasiadamente. Considerando que a empresa pesquisada não possui um planejamento estratégico, não possui e não usa pesquisas de mercado, não prepara planos orçamentários, nem mesmo planos de investimentos e de provisão para épocas do ano com maiores gastos, pode-se afirmar que a empresa foca sua

atenção apenas à situação presente, aos detalhes e fatos do seu mundo, ou seja, uma empresa tipicamente com preferência pela Sensação.

Os sujeitos que preferem o Sentimento, ocasionalmente necessitam de elogios, tendem a estar bastante conscientes dos sentimentos das outras pessoas, gostam de agradar pessoas e consideram valores subjacentes numa situação (HIRSH e KUMMEROW, 1990). Estas pessoas são mais sensíveis aos relacionamentos humanos, agindo mais com o coração. Pelos resultados apresentados, a grande maioria destas pessoas não percebem estas características na empresa, ou por parte da empresa e, portanto considerando que o Pensamento domina expressivamente as decisões da empresa pesquisada.

A Tabela 14, considera as funções dominantes e auxiliares dos tipos psicológicos a fim de analisar de forma mais clara como percebem e decidem os 122 sujeitos com relação ao caráter organizacional da empresa.

Tabela 14 – Caráter Organizacional por Função Dominante do Tipo Psicológico

Tipo Psicológico (Funções)			**Caráter Organizacional**
Dominante	**Auxiliar**	**N**	**Par de Função (N)**
S	T	34	ST (24); SF (6); NT (2); NF (2)
	F	25	ST (15); SF (2); NT (6); NF (2)
N	T	7	ST (4); SF (3)
	F	8	ST (5); SF (1); NT (1); NF (1)
T	S	36	ST (23); SF (8); NT (3); NF (2)
	N	3	ST (1); SF (2)
F	S	5	ST (5)
	N	4	ST (2); SF (1); NT (1)

Os resultados da Tabela 14, mostram que os sujeitos com função dominante Intuição e Sentimento, percebem a empresa com caráter organizacional que nã contemplam estas funções, corroborando com os resultados da Tabela 13. Dos 15 sujeitos que apresentam a Intuição como função dominante, apenas dois percebem a empresa com preferência pela Intuição (NT e NF). De 9 sujeitos que apresentam o Sentimento como função dominante, apenas um (SF) percebe a empresa com preferência pelo Sentimento.

Os indivíduos que melhor se enquadram em uma organização do tipo ESTJ gostam de coisas previsíveis. São pessoas realistas, difíceis de serem demovidas por pressentimentos ou insights. Não confiam muito em sentimentos e podem passar por cima de um assunto meramente pessoal. Gostam que as interações com a organização sejam ligeiramente formais e tem uma queda pelo tradicional, convencional. Sentem-se à vontade mostrando deferência aos superiores e, com o passar dos anos, desenvolvem-se no colaborador confiável, com o qual se pode contar para lidar com dificuldades práticas (BRIDGES, 1998, p. 51).

5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo identificar a distribuição dos tipos psicológicos e do caráter organizacional de uma empresa de montagem de produtos eletrônicos.

O tipo psicológico de cada indivíduo foi identificado por meio do inventário MBTI (*Myers-Briggs Type Indicator*) e, o caráter organizacional, identificado por meio do questionário OCI (*Organizational Character Index*).

5.1 - Diversidade dos Tipos Psicológicos

O tipo psicológico modal identificado na empresa objeto desta pesquisa foi ESTJ (23,0%) seguido do tipo ISTJ (20,5%) e ESFP (14,8%), conforme mostrado na Tabela 1. Se considerarmos a distribuição dos 16 tipos psicológicos existentes, conclui-se que a que existe uma polarização nos tipos ESTJ, ISTJ, e ESFP, que juntos somam 58,3% da população pesquisada. Os tipos psicológicos ISFP e INTP não foram identificados entre os sujeitos pesquisados e os tipos INFP e ENTP apresentaram freqüência muito baixa com 0,8%.

Há expectativas teóricas e evidências empíricas que confirmam os resultados da presente pesquisa quanto às polarizações dos tipos psicológicos. As organizações com práticas administrativas conservadora ou tradicional, com estrutura piramidal e níveis hierárquicos bem caracterizados (diretoria, gerência, chefia e supervisão), apresentam distribuição do tipo psicológico semelhante.

Comparando os resultados da presente pesquisa com resultados de outras pesquisas brasileiras e do banco de dados da IDH que utilizaram o mesmo inventário para identificação dos tipos psicológicos conforme apresentado na Tabela 2, pode-se verificar que a distribuição também é polarizada nos tipos ESTJ e ISTJ, seguidos de um terceiro tipo que varia de uma pesquisa para outra, mas sempre com freqüência superior a 50% nos três tipos que apresentam maior freqüência. Os resultados de pesquisas nacionais mostram também que a freqüência dos tipos INFJ, INFP, ISFP é muito baixa.

Os resultados são semelhantes comparando-se com pesquisas internacionais que aplicaram o MBTI, com distribuição homogênea dos tipos psicológicos, polarizada em torno dos tipos ESTJ e ISTJ (MYERS & McCAULLEY, 1992), (GARDNER & MARTINKO, 1996), (ROACH, 1986), (REYNIERSE, 1993).

Considerando as semelhanças descritas, pode-se afirmar que a distribuição dos tipos psicológicos da presente pesquisa era esperado. Deste modo, pode-se concluir que, a diversidade dos tipos psicológicos da empresa objeto de pesquisa

estaria dentro de uma distribuição normal da população brasileira e internacional, com polarização nos tipos psicológicos ESTJ e ISTJ.

A homogeneidade é ainda maior quando se avalia o modo de funcionamento dos sujeitos da empresa pesquisada, com alta polarização no par de função ST (56,6%). Evidências estatísticas de pesquisas nacionais e internacionais, mostram que organizações funcionam da seguintes maneira: ST, seguidos de NT, SF e NF. A polarização no par de funções ST é mais acentuada nos estudos brasileiros em comparação aos dados de empresas norte-americanas. Porém, diferente de todas as pesquisas descritas neste estudo, a empresa pesquisada apresenta o par de funções SF (25,4%) como segunda preferência. Existe baixa ocorrência de preferência pela função Intuição comparando-se com outros estudos e, preferência maior pela função Sentimento na empresa pesquisada também comparando-se com outras pesquisas. Este fato pode ser explicado pelo baixo número de executivos no nível 1 da empresa pesquisada, já que nos estudos que comparam executivos em níveis hierárquicos, a preferência pela função Intuição é maior nos níveis hierárquicos mais elevados.

Finalmente, pode-se concluir que existe uma polarização clara nas funções Sensação e Pensamento e no processo de Julgamento.

A homogeneidade ou polarização dos tipos psicológicos significa que as pessoas apresentam perfil psicológico semelhante; em contrapartida, a heterogeneidade da distribuição tipológica significa que as pessoas são diferentes do ponto de vista psicológico. Ambas polaridades, baixa e alta podem trazer conseqüências aos resultados da organização.

Do ponto de vista dos tipos psicológicos, a polarização em torno de um par de funções significa que as pessoas coletam informações e tomam decisões de maneira muito parecida, o que positivamente reduz o potencial de conflitos. Em contrapartida, este fenômeno tende a padronizar as ações, podendo comprometer processos de mudança mais complexos que requerem, por exemplo, a quebra de paradigmas e a inovação.

A distribuição mais heterogênea significa que as pessoas são diferentes do ponto de vista dos tipos psicológicos, com potencial maior para conflitos e dificuldade de consenso. Em contrapartida, as possibilidades de soluções para os problemas são maiores e mais variadas.

Assim, ambas as polaridades, baixa ou alta, trazem conseqüências ao desempenho da organização. Identificar a distribuição dos tipos psicológicos possibilita que a empresa se

conheça, que possa agir de forma positiva sobre as pessoas de modo a usar o máximo do potencial humano que dispõe para superar as mudanças que estão sujeitas. Licht (1996) adverte que a falta de diversidade de estilos que tende a produzir sempre os mesmos padrões de soluções, mesmo que os problemas tenham mudado de natureza.

A empresa poderia exercitar melhor a diversidade das funções dominantes dos tipos psicológicos dos sujeitos do nível 1, que possuem maior poder e autoridade para promover mudanças, tomar as decisões e orientar o rumo da empresa. Neste nível existe igualdade de distribuição das funções dominantes Sensação (S), Intuição (N) e Pensamento (T), restando um exercício maior por parte dos sujeitos neste nível, em trabalhar a função Sentimento (F), o que poderia ser uma ótima oportunidade para desenvolver um trabalho em equipe.

5.2 - Diversidade do caráter organizacional

O caráter organizacional modal da empresa pesquisada de acordo com a percepção dos sujeitos pesquisados é ESTJ (35,2%) seguido de ESTP (13,9%) e ISTJ (8,2%). Os resultados mostram uma forte polarização no par de função ST (64,7%) no modo como os sujeitos percebem a empresa.

Uma organização do tipos ESTJ, de prática administrativa tipicamente burocrática, deve saber como conservar seus aspectos “fortes” expressos pela dimensão S (voltada para fatos concretos e para a experiência sempre aperfeiçoada), pela dimensão T (decidir de modo lógico e processual, com objetividade) e pela dimensão J (ser sistemática, organizada e resoluta em suas decisões).

Por outro lado, os aspectos polares opostos de cada uma das três dimensões mencionadas devem ser desenvolvidos paulatinamente permitindo à cultura organizacional se “aculturar” aos novos padrões sem sofrer mudanças bruscas.

Assim, as dimensões N, F, e P (menos desenvolvidas em uma organização ESTJ) terão a oportunidade de serem exercitadas pelos seus líderes, mas não em prejuízo à expressão das dimensões S, T e J, que certamente foram responsáveis pelo crescimento e desenvolvimento da organização.

Um fato curioso ocorre no nível 1 da empresa pesquisada, onde os sujeitos percebem a empresa funcionando com atitude Introvertida (57,9%), buscando

informações pelo modo Sensação (83,6%), tomando decisões pelo modo Sentimento (52,6%) e orientada pela Percepção (63,2%). Com exceção da Sensação, o nível 1 percebe a empresa de maneira oposta ao caráter modal.

Esta diferença de percepção do nível 1 pode sugerir que a empresa deve ter sentido os sinais desta elevada homogeneidade e com a recente mudança para a nova planta, vêm tentando ser mais permeável à adoção de novas idéias, de novos padrões e de novos estilos de gerenciamento.

Pode-se afirmar que a organização deixou de exercitar ao longo dos anos, e pela percepção dos sujeitos pesquisados parece ainda estar deixando de exercitar, é a preocupação de virar-se de fato para o futuro, e não para o presente ampliado. Tratar de começar a interpretar os sinais do que estaria por vir e integrar-se á sua prática administrativa, a compreensão antecipada de uma nova realidade. Esta tarefa requereria pessoas capacitadas em lidar com idéias, possibilidades e relacionamentos projetados no futuro, mas que em algum momento tornar-se-iam presentes.

Outro exercício que a organização deixou de lado ao longo dos anos é aquele que lhe permitiria compreender que as pessoas com valores, atitudes e comportamentos diferentes dos padrões, são úteis e importantes quanto que mantêm e reproduzem os padrões, pois a partir da somatória das diversidades chega-se a um resultado maior.

A empresa pesquisada possui um ambiente que valoriza a experiência, os fatos passados para agir no presente, os sujeitos do nível 1 são pessoas que trabalham há muito tempo para a organização, mais propensas ao aperfeiçoamento do existente, em subordinar idéias e possibilidades àquilo que já existe, tornando mais difícil a projeção de coisas realmente novas.

Licht (1994) lembra que ao pensar o “novo” apenas uma parte da experiência acumulada poderá ser empregada; pensar o “novo” significa também ganhar experiências novas. Esta mudança no referencial pode deixar indivíduos um tanto inseguros e temerosos, sobretudo com relação a erros que poderão ser cometidos ao longo do processo e de como a organização reagirá afetando seus sentimentos de estima. Levar em conta os sentimentos e os valores das pessoas nas decisões pode significar, em um primeiro momento, fraquejar ou “amolecer”, o que pode ser interpretado como grande vulnerabilidade para a prática administrativa.

A função Intuição (N) quando manifestada em um ambiente composto predominantemente por indivíduos com função Sensação (S) (ainda mais quando esta for a função dominante, isto é, a mais desenvolvida e exercitada) pode ser recebida com certa estranheza e inibir gradativamente a emissão de seus potenciais. Se for insuficientemente trabalhada, pode ser interpretada como sendo pouco realista, pouco voltada aos resultados imediatos de que a organização precisa e um tanto vaga. Isto pode fazer com que seja encarada como imprecisa, desnecessária e importuna.

Este mecanismo pode explicar porque 86,4% dos 22 sujeitos pesquisados com preferência pela Intuição (N), percebem a empresa predominantemente com preferência pela Sensação (S) conforme mostrado na Tabela 13.

A função Sentimento quando manifestada em um ambiente predominantemente composto por indivíduos com função Pensamento pode ser recebida com certa "hostilidade". Se for insuficientemente trabalhada, pode ser interpretada como prática administrativa personalista, que esteja sempre disposta a quebrar regras para beneficiar alguém e colocar obstáculos para os outros.

Este mecanismo pode explicar porque a maioria dos sujeitos com preferência pelo Sentimento (F), percebem a empresa predominantemente com preferência pelo Pensamento (T) conforme mostrado na Tabela 15.

5.3 Recomendações para organizações

A teoria dos tipos psicológicos junguianos e o MBTI podem ajudar na administração das organizações, levando em conta as necessidades e os potenciais das pessoas no ambiente de trabalho, de modo que as pessoas consigam a autorealização e a organização consiga os resultados para manter-se no mercado, competitiva, em crescimento e expansão.

Através da atuação em indivíduos (em nível pessoal ou grupal), pode-se identificar:

- os pontos "fortes", mais desenvolvidos, onde a organização é capaz de obter seus melhores resultados;

- os pontos "fracos", menos desenvolvidos, onde a organização é mais vulnerável e onde tenderá a enfrentar suas maiores dificuldades;

Os pontos “fortes” e “fracos” da organização podem influenciar o modo como a organização lida com suas estratégias de negócios e seu posicionamento com relação ao mercado e à concorrência.

O pressuposto é de que os pontos “fracos” representam uma barreira para a concretização das estratégias. Ao atuar efetivamente em seus pontos vulneráveis a organização estará se orientando para um cenário mais complexo que leva em consideração a diversidade de seus recursos humanos em um nível maior de refinamento.

Considerar que cada tipo psicológico apresenta um conjunto de potenciais, os quais se a organização souber reconhecer, aceitar e permitir que seja praticado, poderá integrá-los em sua prática administrativa. Permitir que as diferenças individuais se manifestem propicia à organização que os potenciais de seus líderes se cristalizem e emerjam para benefícios de ambos.

Diante do contexto atual e histórico da empresa pesquisada, de conhecimento do pesquisador que há 20 anos trabalha para a empresa , ocupa uma função de liderança no nível 1 e apresenta tipo psicológico INFJ, recomenda à empresa exercitar melhor seus pontos vulneráveis, principalmente as características subjacentes às funções Intuição e Sentimento que são pouco manifestadas. Considerando que a empresa pretende mudar seu estilo gerencial e administrativo a fim de ampliar suas possibilidades futuras, é conveniente se atentar para os benefícios que diversidade tipológica pode trazer para os negócios.

5.4 Recomendações para estudos futuros

São recomendáveis novos estudos seguindo os mesmos procedimentos para coleta e análise dos dados, em outras empresas de montagem de produtos eletrônicos que apresentam características semelhantes às da empresa objeto desta pesquisa, ou seja, ter como atividade principal a montagem de produtos desenvolvidos por outras empresas com pequenas adaptações no projeto e no processo de fabricação. Estes estudos permitiriam comparar os resultados de diferentes empresas do mesmo segmento e verificar a existência de padrões na distribuição dos tipos psicológicos e do caráter organizacional

É sugerido também os mesmos estudos em empresas de montagem de produtos eletrônicos, porém em empresas que possuem características inovadoras,

que desenvolvem seus produtos e seus mercados. Normalmente estas empresas seriam de grande porte, líderes de mercado de bens de consumo. Estes estudos além de possibilitar comparação de resultados, teria como objetivo verificar se a preferência pelas funções Intuição e Sentimento são maiores que nas empresas que apenas realizam montagem.

Outros estudos recomendados seria relacionar os tipos psicológicos com a cultura organizacional. A cultura organizacional é uma temática multidisciplinar, sendo estudada ao longo dos anos, sob diferentes abordagens como a da psicologia, da antropologia e da sociologia. Cada uma dessas abordagens traz sua contribuição para um conhecimento maior do comportamento das organizações, talvez a mais complexa área de estudo da Administração de Empresas, por se tratar do ser humano e suas relações intrapessoais, interpessoais e com o meio ambiente.

Para Schein (2004) a cultura organização é dividida em três níveis, com o termo nível significando o grau o qual o fenômeno cultural é visível para o observador. No terceiro e último nível, estão os pressupostos básicos formado por ações inconscientes, percepções, sentimentos, pensamentos. O que foi uma vez uma hipótese, suportada somente por um pressentimento ou um valor, gradualmente passa a ser tratado como uma realidade. Nós passamos a acreditar que a natureza realmente funciona desta maneira.

Quanto à formação e consolidação da cultura, Schein (2004, p. 242) atribui uma maior importância ao papel dos fundadores e aos líderes da organização que ao desenvolverem formas próprias de equacionar os problemas da organização, acabam por imprimir a sua visão de mundo aos demais e também a sua visão do papel que a organização deve desempenhar.

Se a formação dos pressupostos básicos da cultura recebe forte influência por parte dos fundadores e líderes da organização, a cultura não absorveria traços da personalidade destes fundadores e líderes? Será que um determinado tipo psicológico modal ou uma distribuição polarizada de padrões tipológicos no nível hierárquico mais elevado de uma organização, não estaria determinando a percepção dos membros quanto a padrões culturais?

Deste modo seria oportuno correlacionar tipos psicológico e o caráter organizacional com dados da cultura organizacional coletados por meio de

observação, análise de documentos, entrevistas; a fim estudar os pressupostos básicos da cultura a que Schein se refere.

Os estudos de cultura organizacional são bastante complexos, com diferentes técnicas de investigação, abordagem, dimensão e nível de envolvimento do pesquisador. Para que possamos chegar até os pressupostos básicos da cultura é necessário um persistente levantamento de dados, conforme afirma Schein (2004, p. 21):

BIBLIOGRAFIA

ABINEE - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA ELÉTRICA E ELETRÔNICA. **Dados do setor de elétrica e eletrônica.** Disponível em: <http:/www.abinee.org.br>. Acesso em: 14 de Julho de 2007.

BABBIE, Earl. **Métodos de pesquisa de survey**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2005.

BRIDGES, William. **As empresas também precisam de terapia**: como usar os tipos junguianos para o desenvolvimento organizacional. São Paulo: Editora Gente, 1998.

CALEGARI, Maria da Luz; GEMIGNANI, Orlando H. **Temperamento e carreira**: desvendando o enigma do sucesso. São Paulo: Summus, 2006.

CARSKADON, Thomas G. Celebrating our 25th anniversary: a grand synopsis of 400 studies in psychological type. **Journal of Psychological Types**, v. 60, n. 1, p. 1-64, 2002.

CARSKADON, Thomas G.; McCARLEY, Nancy G. Three hundred studies in psychological type: A grand synopsis. **Journal of Psychological Types**, v. 42, n. 1, p. 6-55, 1997.

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

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A . **Metodologia Científica**. São Paulo: Makron Books, 1996. 209p.

CHARON, Linda de. A transformational leadership development program: Jungian Psychological types in dynamic flux. **Organizational Development Journal**, v. 21, n. 3, p. 9-18, 2003.

ENGLISH, Gareth. Leveraging personalities for business advantage. **Strategic HR Review**, v. 5, n. 5, p. 24-27, 2006.

FREITAS, Maria E. **Cultura Organizacional:** Identidade, Sedução e Carisma? 4. ed. São Paulo: FGV, 1999. 180p.

GARDNER, William L; MARTINKO, Mark J. Using the Myers-Briggs Type Indicator to study managers: a literature review and research agenda. **Journal of Management**. V. 22, n. 1, p. 45-83, 1996.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991. 160p.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 206p.

HANLON Jr, Robert P. The use of typology in financial planning. **Journal of Financial Planning**, v. 13, n. 7, p. 96-112, 2000.

HIRSH, Sandra ; Kummerow, Jean. **Introduction to types in organizations**: individual interpretaive guide.Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1990.

HIRSH, Sandra ; Kummerow, Jean. **Life Types**: understand yourself and make the most of who you are. Palo Alto, CA: Warner Books, 1989.

HUITT, William G. Problem solving and decision making: Consideration of individual differences using the Myers-Briggs Type Indicator. **Journal of Psychological Types**, v. 24, n. 1, p. 33-44, 1992.

ISACHSEN, Olaf; BERENS, Linda V. **Working together:** a personality-centered approach to management. Coronado, CA: Newword Managements Press, 1991.

JENNINGS, David; DISNEY, John J. The strategic planning process and its context: the role of psychological type. Journal of General Management**, v. 31, n. 3, p. 75-89, 2006.**

JESSUP, Carol M. Applying psychological type and “gifts differing” to organizational change. **Journal of Organizational Change Management**, v. 15, n. 5, p. 502-511, 2002.

JUNG, Carl Gustav. **Tipos Psicológicos**. Petrópolis: Vozes, 1991. 558p.

KEIRSEY, D.; BATES, M. **Please understand me**: character & temperament types. Del Mar, CA: Prometheus Nemesis Book, 1984.

KEIRSEY, David. **Please understand me II**: temperament, character, intelligence. Del Mar, CA: Prometheus Nemesis Book, 1998.

KROEGER, Otto; THUESEN, Janet M. **Type talk at work**: How the 16 personality types determine your success in the job. New York, NY: Delacorte Press, 1992.

KRUMWIEDE, Dennis W.; SHEU, Chwen; LAVELLE, Jerome. Understanding the relationship of top management personality to TQM implementation. **Production and Inventory Management Journal**, V. 39, n. 2, p. 6-10, 1998.

LESSA, Elvina Maciel. **Equipes de alto desempenho**: a tipologia de Jung nas organizações. São Paulo: Vetor, 2003.

LICHT, René H. G. **Estilos cognitivos e diversidade:** implicações para executivos em tempos de eficácia organizacional. Revista IMES, ano XIII, n. 38, set-dez 1996.

LICHT, René H. G. **Type distribution in Brazilian organizations**. Bulletin of Psychological Type, v. 20, n.4, p.30-31, 1997.

LICHT, René H. G. **Variáveis Psicológicas na Composição do Corpo de Executivos de uma Empresa Brasileira:** o caso Metal Leve S/A Indústria e Comércio. 1994. 325p. Tese (Doutorado em Psicologia) – Faculdade de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1994.

LOPES, Rose Mary Almeida. **Personalidade e tipos psicológicos de empreendedores:** um estudo exploratório. 2004. 193p. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 290p.

MARON, Rebecca M.; VanBremen, Lee. The influence of organizational culture on strategic alliances, Association Management**, v. 51, n. 4, p. 86-92, 1999.**

MAXIMIANO, Antônio C. Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. São Paulo: Atlas, 2006.

McCAULLEY, Mary H. (and staff of CAPT). **The Miers-Briggs Type Indicator and Leadership**. In: Measures of leadership: The proceedings of a conference on psychological measures and leadership. San Antonio, Texas, The Center for Creative Leadership & Psychological Corporation, 1988.

McCLURE, Lynne; WERHER Jr, William B. Personality variables in management development interventions. **The Jornal of Management Development**, v. 12, n. 3, p. 39-47, 1993.

MICHAEL, James. Using the Myers-Briggs Type Indicator as a tool for leadership development? Aplly with caution. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 10, n. 1, p. 68-81, 2003.

MITROFF, I. I.; KILMANN, K. H. Stories managers tell: a new tool for organizational problem solving. **Management Review**. V. 64, n.7, p. 18-28, 1975.

MORALES, Sandro Afonso. **Relação entre competências e tipos psicológicos junguianos nos empreendedores.** 2004. 199p. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

MYERS, Isabel Briggs**. Introduction to type:** a complete description of the 16 types. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1987.

MYERS, Isabel Briggs; McCAULLEY, Mary H. **Manual: a guide to the delepment and use of the Myers-Briggs Type Indicator.** Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992.

MYERS, Isabel Briggs; MYERS, Peter B. **Ser Humano é Ser Diferente:** Valorizando as pessoas por seus dons especiais. 1. ed. São Paulo: Gente, 1997. 268p.

NAGELSCHMIDT, Ana Mathilde P e C. Uso dos tipos psicológicos no contexto das organizações. **Boletim de Psicologia**, v. 43, n. 98-99, p. 81-94, 1993.

OSWICK, Clifford; MAHONEY, Jerome P. Psychological types of first-line supervisors in the United Kingdom: A comparison to U.S. and U.K. managers. **Journal of Psychological Types**, v. 25, n. 1, p. 31-38, 1995.

PROVOST, Judith A. **Work, play and type**: achieving balance in your life. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1990.

QUENK, Naomi L. In the grip: our hidden personality. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1996.

REYNIERSE, James H. et al. Personality and perceived business values: Synergistic effects for the Myers-Briggs Type Indicator and Management Ratings. **International Journal of Value – Based Management**, v. 14, n. 3, p. 259-271, 2001.

REYNIERSE, James H. The distribution and flow of managerial types through organizational levels in business and industry. **Journal of Psychological Types**, v. 25, n. 1, p. 11-23, 1993.

RIBEIRO, Cristhyane. Simbolismo organizacional: Adicionando a abordagem arquetípica. In: ENANPAD, 23, 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000.

ROACH, Ben. Organizational decision-makers: different types for different levels. **Journal of Psychological Type**, v. 12, n. 1, p. 16-24, 1986.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SAMPLE, John. The Myers-Briggs Type Indicator and OD: Implication for practice from research. **Organizational Development Journal**, v. 22, n. 1, p. 67-75, 2004.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational Culture and Leadership.** 3. ed. San Francisco CA: Jossey-Bass, 2004. 437p.

SELLTIZ, Claire; WRIGHTSMAN, Lawrence S; COOK, Stuart W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais** – Delineamentos de pesquisa. 2. ed. São Paulo: EPU, 1987. 117p.

SILVA, Maria de Lourdes R. da**. Personalidade e escolha profissional**: subsídios de Keirsey e Bates para a orientação vocacional. São Paulo: EPU, 1992.

SINGER, J; LOOMIS, M. **The Singer-Loomis Inventory of Personality (SLIP):** Manual. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1984.

SIRMANS, Dan L. **Assessing organizational learning ltyle using the Organizational Character Index and Myers-Briggs Type Theory**. 2002. Dissertation (Doctor of Philosophy in Instructional Design, Development and Evaluation) – Graduate School of Syracuse University, Syracuse, 2002.

WALCK, Christa L. Psychological type and management research: A review. **Journal of Psychological Types**, v. 24, n. 1, p. 13-23, 1992.

YABROFF, William. The inner image: a resource for type development. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1990.

ZACHARIAS, José Jorge de Morais. **QUATI:** Questionário de Avaliação Tipológica. São Paulo: Vetor, 2000.

ZACHARIAS, José Jorge de Morais. **Tipos psicológicos junguianos e escolha profissional**: uma investigação com policiais militares da cidade de São Paulo. 1994. 236p. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1994.

ZACHARIAS, José Jorge de Morais. **Tipos: A diversidade humana.** São Paulo: Vetor, 2006.

ANEXO

ORGANIZATIONAL CHARACTER INDEX
By William Bridges, Ph.D.

1) A organização presta mais atenção às necessidades de seus clientes, ou ao que a própria organização sabe fazer melhor?

Aos clientes — o que faz melhor

1 2 3 4

2) A organização é melhor ao produzir e entregar produtos e serviços já estabelecidos, ou é melhor ao planejar e criar novos produtos e serviços?

Produzir/entregar — Planejar/criar

1 2 3 4

3) O que é mais importante para a organização: seus sistemas eficientes ou seu pessoal dedicado?

Sistemas — Pessoal

1 2 3 4

4) A organização pormenoriza os detalhes de suas políticas e procedimentos, ou evita tais detalhes para permitir que as pessoas trabalhem em seu próprio e melhor estilo?

Promenoriza — Evita muitos detalhes

1 2 3 4

5) Os funcionários conseguem ver de modo razoavelmente claro como a organização funciona interiormente, ou o processo de tomada de decisões é invisível para a maioria, com decisões aparecendo de modo misterioso?

Bastante aberto — Bastante escondido

1 2 3 4

6) A direção baseia suas decisões em informações detalhadas a respeito de situações, ou em tendências gerais e em panoramas do que está acontecendo?

Informações detalhadas — Visão panorâmica

1 2 3 4

7) A organização solicita das pessoas que desempenhem seus papéis oficiais de modo eficaz, ou que exercitem integralmente seus talentos individuais?

Papeis oficiais — Talentos individuais

1 2 3 4

8) Você diria que a organização enfatiza a rápida tomada de decisões, ou a consideração de cada aspecto, mesmo que leve um certo tempo?

Decisões — Considerar cada aspecto

1 2 3 4

9) As decisões são mais freqüentemente tomadas por causa de informações de marketing, ou por causa de fatores internos como as crenças das lideranças ou as capacidades dos recursos?

Dados de marketing — Fatores internos

1 2 3 4

10) A organização mais freqüentemente dirige seu curso pelos fatos da situação presente, ou pelas possibilidades que percebe para o futuro?

Fatos — Possibilidades

1 2 3 4

11) Como as decisões organizacionais são realmente tomadas: com a cabeça (moderado por humanismo), ou pelo coração (balanceado por informações)?

Cabeça moderada — Coração balanceado

1 2 3 4

12) Se a organização possui uma falha, esta falha é se bloquear muito depressa em decisões, ou manter opções demais em aberto por tempo demais?

Depressa demais — Opções demais

1 2 3 4

13) O pessoal da organização e as unidades que compõe colaboram naturalmente e desde o começo de um projeto, ou um tanto ou quanto desconfortavelmente e após suas posições distintas terem sido estabelecidas?

Desde o começo — Após o fato

1 2 3 4

14) Quando mudanças estão em discussão, o que recebe mais atenção: o plano passo a passo para chegar ao destino, ou a visão de onde as coisas estão indo?

Os passos — A visão

1 2 3 4

15) O que é levado mais a sério no tratamento de assuntos de pessoal: princípios gerais e padrões, ou circunstâncias individuais e situações?

Princípios — Circunstâncias

1 2 3 4

16) A organização mais freqüentemente atua em base a prioridades definidas, ou por causa de oportunidades que descobre em seu ambiente?

Prioridades — Oportunidades

1 2 3 4

17) O que mais provavelmente ditará as ações da organização: a influência de competidores, reguladores e clientes, ou seu próprio senso de identidade e missão?

Relações — Identidade / Missão

1 2 3 4

18) A organização é melhor em produzir dados e produtos confiáveis, ou em aparecer com designs ou idéias inovadoras?

Produtos confiáveis — Idéias inovadoras

1 2 3 4

19) Na organização, estar se comunicando significa estar dando informações, ou estar em contato com seus componentes?

Dando informação — Permanecendo em contato

1 2 3 4

20) A organização depende de procedimentos cuidadosamente estabelecidos, ou "tem jogo de cintura"?

Procedimentos — "Jogo de cintura"

1 2 3 4

21) O que geralmente determina a direção da organização: os desafios externos que encara, ou os recursos internos que possui?

Desafios Recursos

1 2 3 4

22) A direção da organização é melhor descrita como sendo sólida e de pés no chão, ou intuitiva e visionária?

Pés no chão Visionária

1 2 3 4

23) O que descreve com maior precisão o modo como se espera que os gerentes devam agir: seguindo políticas racionais, ou agindo com sensibilidade e humanidade?

Políticas racionais Sensível e humano

1 2 3 4

24) A organização mais freqüentemente escolhe atingir decisões, ou procurar mais opções?

Decidir Procurar mais opções

1 2 3 4

25) A organização é razoavelmente aberta a ser influenciada por funcionários, clientes ou mesmo o público, ou é um sistema bastante fechado e amarrado?

Aberta Fechada

1 2 3 4

26) Os valores da organização enfatizam ações práticas e confiáveis, ou ações engenhosas e inventivas?

Práticas Engenhosas

1 2 3 4

27) Quando as pessoas na organização falam a respeito da "coisa certa a ser feita" elas se referem à coisa lógica e racional, ou a coisa humana e sensível?

Lógica / racional Humana / sensível

1 2 3 4

28) O que melhor descreve o estilo da organização: estar preso ao chão sólido, ou navegar o rio das mudanças?

Chão sólido Rio das mudanças

1 2 3 4

29) Em termos de estratégia, a organização é dirigida pelas necessidades de seus clientes e pelas ações de seus competidores, ou pelas suas capacidades funcionais e profissionais?

Cliente / competidor Funcional / profissional

1 2 3 4

30) Quando grandes mudanças precisam ser feitas a organização prefere lidar com elas de modo incremental (pormenorizado em pequenos passos), ou de modo holístico (numa arrancada transformadora e integrada)?

Incremental Holístico

1 2 3 4

31) A organização é melhor descrita como uma estrutura de posições baseada em tarefas (onde os relacionamentos são secundários), ou como um sistema onde relacionamentos são quase tão importantes quanto?

Baseada em tarefas Baseada em relacionamentos

1 2 3 4

32) Quando projetos estão sendo planejados, eles são geralmente programados de forma rígida em base a um cronograma fixo, ou são programados com flexibilidade em base a um itinerário que pode mudar com as circunstâncias?

Rigidamente programados — Flexivelmente programados

1 2 3 4

33) A organização trabalha bem com fornecedores, joint-ventures e associações profissionais, ou prefere trabalhar sozinha ?

Trabalhar com outros — Trabalhar sozinha

1 2 3 4

34) O que melhor descreve a organização: ater-se ao que foi tentado e deu certo, ou empreender-se em novas venturas arrojadas?

Tentado e deu certo — Novas venturas arrojadas

1 2 3 4

35) O que melhor descreve o estilo do(s) líder (es): ser crítico ou encorajador?

Crítico — Encorajador

1 2 3 4

36) A organização tende a planejar para a frente, ou à medida em que as coisas vão acontecendo?

Planejar para frente — Á medida em que acontecem

1 2 3 4

Livros Grátis

(http://www.livrosgratis.com.br)

Milhares de Livros para Download:

Baixar livros de Administração
Baixar livros de Agronomia
Baixar livros de Arquitetura
Baixar livros de Artes
Baixar livros de Astronomia
Baixar livros de Biologia Geral
Baixar livros de Ciência da Computação
Baixar livros de Ciência da Informação
Baixar livros de Ciência Política
Baixar livros de Ciências da Saúde
Baixar livros de Comunicação
Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE
Baixar livros de Defesa civil
Baixar livros de Direito
Baixar livros de Direitos humanos
Baixar livros de Economia
Baixar livros de Economia Doméstica
Baixar livros de Educação
Baixar livros de Educação - Trânsito
Baixar livros de Educação Física
Baixar livros de Engenharia Aeroespacial
Baixar livros de Farmácia
Baixar livros de Filosofia
Baixar livros de Física
Baixar livros de Geociências
Baixar livros de Geografia
Baixar livros de História
Baixar livros de Línguas

Baixar livros de Literatura
Baixar livros de Literatura de Cordel
Baixar livros de Literatura Infantil
Baixar livros de Matemática
Baixar livros de Medicina
Baixar livros de Medicina Veterinária
Baixar livros de Meio Ambiente
Baixar livros de Meteorologia
Baixar Monografias e TCC
Baixar livros Multidisciplinar
Baixar livros de Música
Baixar livros de Psicologia
Baixar livros de Química
Baixar livros de Saúde Coletiva
Baixar livros de Serviço Social
Baixar livros de Sociologia
Baixar livros de Teologia
Baixar livros de Trabalho
Baixar livros de Turismo