

# Modelo Referencial para escolha de Profissionais baseado na Tipologia de Jung aplicada às Organizações

## Prof. José A. PATROCINIO

Mestrado em Sistemas de Gestão /Laboratório de Tecnologia, Gestão de Negócios e Meio Ambiente/UFF –R. Passo da Pátria, 156/329-A, Caixa Postal: 100.175 – CEP.: 24001-970 - Niterói-RJ - (11) 8133-2200 – [patro@pons.com.br](mailto:patro@pons.com.br)

## Prof. André B. BARCAUI

Mestrado em Sistemas de Gestão /Laboratório de Tecnologia, Gestão de Negócios e Meio Ambiente/UFF –R. Passo da Pátria, 156/329-A, Caixa Postal: 100.175 – CEP.: 24001-970 - Niterói-RJ - (21) 9872-7268 – [barcaui@uol.com.br](mailto:barcaui@uol.com.br)

## Prof. Ricardo F. TEIXEIRA

Mestrado em Sistemas de Gestão /Laboratório de Tecnologia, Gestão de Negócios e Meio Ambiente/UFF –R. Passo da Pátria, 156/329-A, Caixa Postal: 100.175 – CEP.: 24001-970 - Niterói-RJ - (21) 9607-8799 – [rteixeira@fgv.br](mailto:rteixeira@fgv.br)

## RESUMO

Um maior desafio das organizações é escolher pessoas certas. Este pode ser seu grande diferencial de sucesso. Como selecionar e desenvolver estas pessoas que irão compor uma equipe de alto desempenho? Este artigo, inspirado nos *Tipos Psicológicos* de *Carl Gustav Jung* tem como objetivo oferecer às empresas uma referência conceitual que as ajude não apenas na escolha, mas também na retenção e promoção de pessoas com o perfil adequado para atuarem em situações críticas com clientes, fornecedores ou outras instituições externas, negociando e superando conflitos de interesse. Há uma consciência que o sucesso está intimamente ligado à satisfação com o trabalho e a *Teoria dos Tipos Psicológicos* de *Jung* é uma valiosa contribuição para escolha da atividade certa para cada pessoa e pelo profissional certo para cada empresa.

## ABSTRACT

The greatest challenge for organizations is to choose the right people. This could be its major differential towards success. How to select and develop those people that will organize a high performance team? This article, inspired by the *Psychological Types* from *Carl Gustav Jung*, focuses in offering a conceptual reference for companies that

will help them not only to choose, but also to retain as well as promote people with the right profile to act in critical situations with customers, suppliers, or other external institutions, negotiating and overcoming interest conflicts. There is conscientiousness that success is closely attached to job satisfaction and the *Jung's Psychological Types Theory* is a valuable contribution to find the right activity for each person and the right professional for each company.

## INTRODUÇÃO

A comunicação entre pessoas sempre pareceu a Jung problema da maior importância. O outro não é tão semelhante a nós conforme gostaríamos. Ao contrário, é muito diferente. Não é raro ouvir o marido irritado dizer que não entende a esposa, e a mãe queixar-se de desconhecer a filha. Nas relações de amizade e de trabalho surgem desentendimentos, desencontros, que deixam cada personagem perplexo face às reações do outro, já incluindo sensíveis diferenças de idade, de educação ou de situação social.

Jung deteve-se no exame deste problema e apresentou sua contribuição a fim de que nos possamos orientar melhor dentro dos quadros de referência do outro. Modesto como sempre, escreveu: "não creio de modo algum que minha classificação dos tipos seja a única verdadeira ou a única possível" (Jung, 1971).

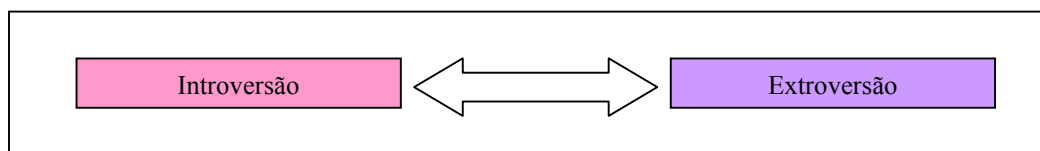


Figura 1. Simbologia das atitudes típicas segundo Jung

Distinguiu inicialmente aqueles que partem rápidos e confiantes ao encontro do mundo, daqueles que hesitam, recuam, como se o contato com o mundo lhes infundisse medo ou fosse uma tarefa muito pesada. À primeira forma denominou extroversão e à segunda introversão. Estes termos que se popularizaram, foram criados e introduzidos em psicologia por Jung. O conceito de extroversão e de introversão baseia-se na maneira como se processa o movimento da energia psíquica (libido) em relação ao objeto.

Na extroversão a energia flui sem embaraços ao encontro do mundo. Na introversão a energia recua diante do mundo, pois este parece ter sempre algo de ameaçador que afeta intensamente o indivíduo. Mas, em compensação, existe uma

corrente energética inversa na personalidade inconsciente. Extroversão e introversão são ambas atitudes normais. Qualquer um pode ser enquadrado numa dessas duas atitudes típicas.

Cedo Jung deu-se conta de que dentro de cada uma das duas atitudes típicas havia muitas variações. Um introvertido podia diferir enormemente de outro embora ambos reagissem, de modo análogo, face ao mundo. Idem no interior do grupo dos extrovertidos. Que ocorria então? Como bom empirista, Jung foi acumulando observações até concluir que essas diferenças dependiam da função psíquica que o indivíduo usava preferencialmente para adaptar-se ao mundo exterior.

## AS FUNÇÕES DE ADAPTAÇÃO

São quatro as funções de adaptação, espécie de quatro pontos cardeais que a consciência usa para fazer o reconhecimento do mundo exterior e orientar-se: sensação, pensamento, sentimento e intuição.

A **sensação** constata a presença das coisas que nos cercam e é responsável pela adaptação do indivíduo à realidade objetiva. O **pensamento** esclarece o que significam os objetos. Julga, classifica, discrimina uma coisa da outra. O **sentimento** faz a avaliação dos objetos, decide do valor que têm para nós. Estabelece julgamentos como o pensamento, mas a sua lógica é toda diferente. É a lógica do coração. A **intuição** é uma percepção via inconsciente. É apreensão da atmosfera onde se movem os objetos de qual o possível curso de seu desenvolvimento.

Todos possuímos as quatro funções, entretanto sempre uma dentre elas se apresenta mais desenvolvida e mais consciente que as outras três. Daí ser chamada função principal.

Cada indivíduo privilegia o uso de sua função principal, pois manejando-a consegue melhores resultados na luta pela existência. O leão ataca com as garras e o crocodilo abate sua presa com a cauda (Jung, 1971). Uma segunda função serve de auxiliar à principal, possuindo grau de diferenciação maior ou menor. A terceira quase sempre não vai além de um desenvolvimento rudimentar. A quarta permanece, normalmente, num estado mais ou menos inconsciente, por isso é denominada função inferior.

Seria ótimo que as quatro funções fossem igualmente desenvolvidas para que conhecêssemos os objetos sob seus quatro aspectos e porque assim haveria também

distribuição equivalente da carga energética necessária à atividade de cada função. Isso, porém, raramente acontece. Na maior parte das pessoas uma única dessas funções desenvolve-se e diferencia-se roubando energia às outras.

Essas funções dispõem-se duas a duas, em oposição. É fácil compreender que se a **intuição** é a função principal, a **sensação** será necessariamente a função inferior. Desde que o intuitivo apreende as coisas no seu conjunto e aquilo que o atrai é o clima onde elas se movem para seu destino ainda incerto e obscuro, certamente ele não será perito no exame detalhado dos objetos nem saberá encontrar para si firmes posições de relacionamento no mundo real, com suas exigências concretas e imediatas. O contrário acontece quando a sensação é a função mais desenvolvida.

Entre o pensamento e o sentimento ocorre incompatibilidade semelhante. O **pensamento** trabalha para conhecer as coisas, sem maior interesse pelo seu valor afetivo, valor que decerto viria interferir em julgamentos que pretendem ser neutros. O **sentimento** faz, em primeiro lugar, a estimativa do objeto, julga seu valor intrínseco. Portanto são funções que se excluem, não podendo ocupar, ao mesmo tempo, o mesmo plano. Se o **pensamento** for a função principal, o **sentimento** será a inferior, e vice-versa. Sendo a função principal de cada indivíduo a arma mais eficiente de que este dispõe para sua orientação e adaptação no mundo exterior, ela se torna o seu hábito reacional. É esta função, pois, que vem caracterizar os tipos psicológicos. Desde que as quatro funções podem ser extrovertidas ou introvertidas, resultam oito tipos psicológicos: pensamento extrovertido, sentimento extrovertido, sensação extrovertida, intuição extrovertida, pensamento introvertido, sentimento introvertido, sensação introvertida, e intuição introvertida.

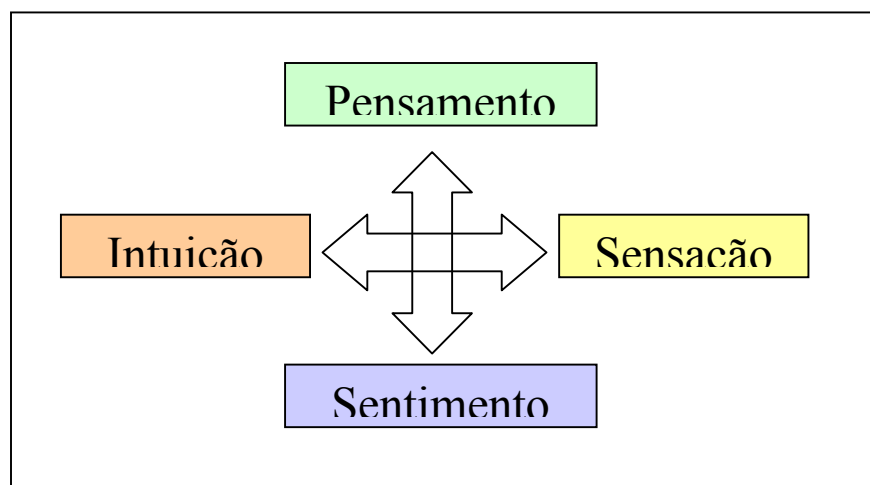


Figura 2. As funções de adaptação e seus antagonismos

Comecemos pela descrição dos quatro tipos extrovertidos:

## **TIPO PENSAMENTO EXTROVERTIDO**

A personalidade consciente é extrovertida e o pensamento, a função principal, está dirigido para o exterior. Sua atitude tende constantemente a estabelecer ordem lógica, clara, entre coisas concretas. O raciocínio abstrato não o atrai. Ele poderá lutar com entusiasmo pela liberdade mas, questionado por alguém que lhe peça para dizer o que entende por liberdade, não se interessará por definir o conceito. Este tipo gosta de fazer prevalecer seus pontos de vista que, coordena de maneira rígida e impessoal tornando-se muitas vezes autoritário, principalmente no círculo de sua família. Sua conduta é pautada segundo regras rigorosas, dentro de seus princípios, os quais ele aplica também aos outros, sem fazer a avaliação de nuances pessoais.

Os representantes deste tipo que mais se destacam são hábeis políticos, homens de negócios, advogados brilhantes, que rápido encontram os fatos básicos das situações que têm em mãos, excelentes organizadores de serviços científicos, de firmas comerciais ou de setores burocráticos.

## **TIPO SENTIMENTO EXTROVERTIDO**

Este tipo mantém relação adequada com os objetos exteriores, vivendo nos melhores termos com o seu mundo. É acolhedor e afável. Irradia calor comunicativo que torna o indivíduo deste tipo o centro de amigos numerosos. Mas ele sabe fazer a correta estimativa desses amigos, facilmente pesa suas qualidades positivas e negativas, e assim não forma ilusões sobre as pessoas com quem convive. Esta capacidade de segura avaliação afetiva poupa-o de decepções e ser subitamente submerso por explosões de sentimentos, que são habituais ao tipo pensamento. Permanece, em geral fiel aos valores que lhe foram passados desde a infância. As manifestações de sua afetividade são exuberantes e, não raro, parecem excessivas aos olhos de outros tipos.

Quando o tipo sentimento extrovertido entrega-se à vida pública pode tornar-se um grande líder, fascinando pelo apelo emocional de sua personalidade mais que pela originalidade de seu pensamento. Nos círculos íntimos resulta nos mais agradáveis amigos e amigas, pois poder-se-á dizer que foi este tipo que inventou a arte da amizade. Prefere a medicina, as ciências diretamente ligadas ao homem, a poesia lírica, a música romântica, enfim as coisas que o toquem na esfera afetiva.

Se o controle da função superior falha (desgaste, cansaço, doença), os pensamentos negativos emergem. E, por serem produzidos pela função inferior de um extrovertido, têm as marcas da introversão, voltando-se principalmente contra o próprio indivíduo que se vê, sem motivos objetivos, destituído de todo valor, incapaz para quaisquer realizações.

Entenda-se que não se trata aqui de inferioridade da função pensamento num sentido quantitativo, mas de uma função que não foi afiada pelo uso, que não se diferenciou suficientemente.

## **TIPO SENSAÇÃO EXTROVERTIDA**

O tipo sensação extrovertida se satisfaz na apreciação sensorial das coisas. Se vai a uma reunião social saberá descrever como estavam vestidas as pessoas e imediatamente reconhecerá a qualidade dos móveis, dos tapetes. Ele parece segurar os objetos entre o eixo de seus olhos como entre as hastes de uma pinça, diz Jung. Ama os prazeres da mesa, o conforto das habitações. Relaciona-se de modo concreto e prático aos objetos exteriores. Adapta-se facilmente às circunstâncias, possuindo seguro sentido da realidade. Pertencem a este tipo aqueles de quem se diz correntemente que "sabem viver". Contam-se entre seus expoentes engenheiros, mecânicos, mestres na profissão, industriais e comerciantes que alcançam grandes êxitos em seus campos.

O tipo sensação extrovertida repele as questões teóricas de caráter geral. O importante para ele é a descrição minuciosa, exata dos objetos. Procura sempre explicar os fenômenos reduzindo-os a causas objetivas já bem estabelecidas. As hipóteses de interpretações, no domínio científico, parecem-lhe sempre fantasiosas. E a atenção às manifestações da vida subjetiva lhe parece sintoma de doença ou, pelo menos, uma coisa inútil.

## **TIPO INTUIÇÃO EXTROVERTIDA**

Este tipo está sempre farejando novas possibilidades, coisas que ainda não assumiram formas definidas no mundo real. Sabe antes de todos os outros quais as mercadorias que serão mais vendáveis no próximo ano, quais as indústrias que terão melhores perspectivas de prosperar ou pressente o rumo futuro dos acontecimentos políticos. No campo da ciência está sempre interessado pelas aquisições mais inovadoras e no campo da arte descobre o pintor, hoje desconhecido, que será aceito como um gênio daqui a 30 anos.

Empreende várias iniciativas ao mesmo tempo, pois como deixará de agarrar probabilidades tão vantajosas que por assim dizer se oferecem a ele, enquanto os outros nem sequer as percebem? Se dá início facilmente a atividades novas, também do mesmo modo as abandona a meio caminho para começar outra coisa que de repente o fascinou. Não lhe agradam as situações estáveis, dentro das quais se sente como um prisioneiro. Sua função principal arrasta-o para a frente e, se não der atenção à função do real (sensação), que é o seu ponto fraco, outros colherão o que ele semeou.

Passemos à descrição dos quatro tipos introvertidos:

## **TIPO PENSAMENTO INTROVERTIDO**

O tipo pensamento introvertido considera as idéias gerais aquilo que há de mais importante. Quando aborda um problema procura, em primeiro lugar, encontrar idéias e pontos de vista que lhe permitam uma visão panorâmica dos temas a estudar. Idéias gerais mal digeridas, mal diferenciadas, confundidas umas nas outras põem os indivíduos deste tipo irritadíssimo contra quem as apresenta em tal estado.

Ao contrário do pensador extrovertido, que se contenta de pôr ordem lógica entre idéias já existentes, o pensador introvertido interessa-se principalmente pela produção de idéias novas ou pela busca de originais e audaciosas articulações. Atribui a dados empíricos valor secundário, apenas para documentar suas teorias e não porque tenham interesse próprio. Os matemáticos teóricos, os filósofos criadores de concepções do mundo, aqueles que se deleitam nas especulações filosóficas ou científicas são os mais altos expoentes deste tipo psicológico.

## **TIPO SENTIMENTO INTROVERTIDO**

As pessoas deste tipo apresentam-se calmas, retraídas, silenciosas. São pouco abordáveis e difíceis de compreender porque, sendo dirigidas por forças subjetivas, suas verdadeiras intenções permanecem ocultas. Daí algo de enigmático envolvê-las. Seus sentimentos são finamente diferenciados, mas não se exprimem externamente. Desdobram-se em profundidade. São secretos e intensos. As relações com o objeto são mantidas dentro de limites bem medidos, toda manifestação emocional exuberante lhes desagrada.

Vistos de fora parecem frios e indiferentes, quando na realidade ocultam, muitas vezes, grandes paixões. Desde que os objetos são conservados à distância e os indivíduos deste tipo esquivam-se a participações emocionais, as correntes afetivas introvertidas poderão vir animar, no inconsciente, representações arquetípicas, ideais religiosos ou humanitários, aos quais venham a aderir devotada e apaixonadamente ao ponto extremo de sacrifícios heróicos.

Seus afetos não se desenvolvem sempre na escala do amor e do devotamento, mas também na do ódio e da crueldade onde poderão atingir requintes, também, decorrentes da alta diferenciação da função superior. Até as duas escalas às vezes coexistem. A mesma mulher será para o filho mãe amantíssima e para o enteado madrasta implacável.

## **TIPO SENSAÇÃO INTROVERTIDA**

Este tipo é extremamente sensível às impressões provenientes dos objetos. Fixa-os em todos os detalhes como se possuísse internamente uma máquina fotográfica. Essas impressões o atingem de maneira profunda, mas não transparecem em reações que indiquem a medida da repercussão que elas causaram. Enquanto o tipo sensação extrovertida age sempre em perfeita sintonia com a realidade, dentro do aqui e agora, o tipo sensação introvertida surpreenderá de súbito por um comportamento que corresponde à intensidade das experiências internas nele suscitadas pelo objeto e não pelo valor que no mundo real se atribui a esse objeto. Não havendo relação racionalmente proporcional entre o objeto e a intensidade das sensações que possa provocar, resultarão comportamentos imprevisíveis e fora das medidas comuns. O colecionador de objetos de arte, por exemplo, atingido pelas qualidades estéticas de um vaso de cristal o adquirirá para seu prazer por um preço que outros tipos classificariam de absurdo.

Pertencem a este tipo os indivíduos que põem acima de tudo o prazer estético, que com uma requintada sutileza apreciam formas, cores, perfumes. Nas relações amorosas vivem intensamente o aspecto sensual, sem que lhes seja necessária a presença de verdadeiros sentimentos afetivos. Preocupam-se muito com o próprio corpo. Seu refinamento sensorial não é apurado apenas para as sensações provenientes do exterior, mas também para as sensações internas, o que os torna capazes de detectar mínimas reações do próprio organismo.

## **TIPO INTUIÇÃO INTROVERTIDA**

Este tipo é sensível aos climas e às possibilidades novas que as coisas possam oferecer, mas não se sente atraído a seguir as pistas que seu faro, de passagem, apreende

no mundo real. O exterior interessa-o muito secundariamente, pois sua função principal está voltada para o interior. As múltiplas solicitações da realidade externa, quando excessivas, chegam a ser vivenciadas por este tipo como algo torturante.

A característica essencial deste tipo é sua aptidão para apreender o encaminhamento dos processos que se desdobram na profundidade do inconsciente coletivo, as transformações, as elaborações de seus conteúdos em diálogo com as condições do tempo e da história. É assim que entre os representantes mais puros deste tipo encontram-se, num nível primitivo, o feiticeiro que guia os destinos de sua tribo; os profetas, nas religiões altamente espiritualizadas e os artistas visionários, que são os únicos profetas aceitos em nossa época.

Pelo fato da função do real ser a sua função inferior, este tipo não consegue executar seus numerosos projetos. Cansa-se facilmente e aborrece-se de coisas que já lhe parecem óbvias enquanto sua tradução em termos da realidade materializa-se com uma lentidão que lhe é dura de tolerar.

## **SÍNTESE DOS TIPOS**

### Sensação:

- Identificação dos fatos concretos;
- Compreensão detalhada da situação;
- Definição pontual do que deve ser feito;
- Foco no presente;
- Visão objetiva de cada uma das pessoas envolvidas;
- Síntese do acontecimento;
- Avalia a situação a partir de cada detalhe;
- Conhecimento de cada peça do quebra-cabeça;
- Visão objetiva da ação em andamento;
- Realização operacional;
- Perfeccionista.

### Intuição:

- Quais são as alternativas;
- Qual a melhor opção;
- Foco no futuro;
- Percepção do desdobramento da ação;

- Qual a provável repercussão;
- Qual a peça que está faltando;
- Conseqüências da falta de ação;
- O que foi esquecido;
- Qual será o cenário mais provável;
- Novas perguntas/soluções;
- Concepção estratégica;
- Soluções inovadoras e criativas;
- Visão subjetiva do andamento da ação.

#### Pensamento:

- Avaliar prós e contras;
- Qual é a lógica;
- Ordenamento racional dos fatos;
- Definir causas e efeitos;
- Visão ampla da situação;
- Conhecimento de referenciais passados;
- Analogia com outras situações;
- Definição seqüencial e lógica das ações;
- Ordenar e catalogar processos;
- Foco no resultado;
- Visão estratégica;
- Capacidade analítica;
- Organizado.

#### Sentimento:

- O que eu ganho com isto;
- O que nós ganhamos com isto;
- Quais são os valores envolvidos;
- Quais as questões éticas e morais;
- O que os outros vão pensar;
- Como vai afetar a moral do grupo;
- Como as pessoas se sentem;
- Foco nas pessoas;
- Quais os sentimentos envolvidos;
- Habilidade tática;
- Sabe como se relacionar com o grupo;
- Conhece pessoalmente os animais da floresta.

## CONCLUSÃO

Vários autores têm apontado para a necessidade de se valorizar o ser humano em toda sua amplitude nas organizações. Um exemplo recente é o da Inteligência Emocional. Daniel Goleman transformou em best-seller seu livro quando, embuído de argumentos científicos, questionou a ditadura da razão, demonstrou que existem outros tipos de inteligência além do tradicional QI (Quociente de Inteligência) e colocou a questão emocional como fator decisivo para a qualidade de vida individual e coletiva.

Questões que não são nenhuma novidade aos profissionais que trabalham com saúde mental já que são postuladas há mais de trinta anos, tiveram grande impacto nas organizações. O interesse das empresas decorre em grande parte, da necessidade das mesmas de buscarem repostas aos novos paradigmas das relações de trabalho neste final de século. A Inteligência Emocional, assim como várias outras teorias neste campo, tem colaborado para que os executivos possam responder aos apelos humanos nas empresas de hoje.

É importante lembrar que a Teoria dos Tipos tem como ponto de partida o movimento da energia psíquica e nunca pretendeu criar estereótipos (o grande risco de qualquer classificação tipológica). Embora os conceitos nela inerentes (introversão, extroversão e funções psíquicas) e a classificação dos tipos tenham grande aplicabilidade, a riqueza desta teoria está relacionada à dinâmica do movimento da libido. No sistema proposto por Jung, a conceituação do dinamismo (consciente e inconsciente) e a presença de todas as polaridades cria um sistema de trocas entre as instâncias através dos movimentos da energia psíquica.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

JUNG CARL GUSTAV, **Tipos Psicológicos**; tradução de Lúcia Mathilde Endlich Orth . Petrópolis: Vozes, 1971. (Obras Completas - Vol. VI)

BRIDGES, William. **As empresas também precisam de terapia: como usar os tipos psicológicos junguianos para o desenvolvimento organizacional**; tradução de Olga Cafalcchio de Oliveira - São Paulo: Editora Gente, 1998.

COACHING Psicologia Estratégica. **Programa de Qualificação**. (apostila para qualificação no MBTI). São Paulo: Coaching e Centro de Tecnologia em Gestão de Negócios, 1997.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional**; tradução de Marcos Santarrita. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

HIRSH, Sandra Krebs & KUMMEROW, Jean M. **Introdução aos Tipos Psicológicos nas Organizações**; tradução e direitos exclusivos no Brasil da Coaching Psicologia Estratégica. São Paulo, 1993.

MYERS, Isabel Briggs & MYERS, Peter B. **Introdução à Teoria dos Tipos Psicológicos**; tradução e edição da Coaching Psicologia Estratégica. São Paulo, 1997.

NAGELSCHMIDT, Anna Mathilde P. C.. **O uso dos tipos psicológicos junguianos no contexto das organizações**; Boletim de Psicologia: Instituto de Psicologia da USP - Vol. XLIII, n.º 98/99, 81-94, 1993.

SANTOS, Antônio Raimundo dos. **Ética - Caminhos da realização humana** - São Paulo: Editora Ave Maria, 1997.