

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

Faculdade de Ciências Humanas e da Saúde

Curso de Psicologia

LAURA SASSAKI FURINE

TIPOS PSICOLÓGICOS E PERFIL PROFISSIONAL:
A TIPOLOGIA JUNGUIANA COMO FERRAMENTA PARA O
DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

São Paulo

2012

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

Faculdade de Ciências Humanas e da Saúde

Curso de Psicologia

Laura Sasaki Furine

TIPOS PSICOLÓGICOS E PERFIL PROFISSIONAL:
A TIPOLOGIA JUNGUIANA COMO FERRAMENTA PARA O
DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Trabalho de conclusão de curso como exigência parcial para a graduação no curso de Psicologia, sob orientação da Prof^ª Dr^ª Flávia Arantes Hime.

São Paulo

2012

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu amado pai, Augusto, pelo exemplo que me deu sobre a importância de seguir meus sonhos, ouvir meu coração e não abrir mão dos meus valores. Agradeço por todo seu esforço que me permitiram ser quem sou hoje e ter sempre conquistado tudo aquilo que desejei.

Agradeço a minha linda e amada mãe, Marta, pelo cuidado, carinho e amizade que só me fazem ter orgulho da mãe que tenho. Agradeço principalmente pela indispensável presença em todos os dias da minha vida.

Agradeço a minha muito amada irmã, Laís, pela cumplicidade, companheirismo e compreensão desde a minha chegada, que fazem com que minha vida seja cada dia mais feliz. Agradeço por saber que sempre a terei do meu lado.

Agradeço meu namorado, Eduardo, pela pessoa especial que é e que, com sua companhia, amor e cuidado, faz com que eu seja uma pessoa melhor, mais feliz e mais completa.

Agradeço meus amigos, que sabem quem os são, por simplesmente terem entrado e permanecido em minha vida, fazendo parte da pessoa que sou.

Agradeço a minha querida orientadora, Flávia Hime, pelo incentivo, carinho e contribuições ao longo deste ano. Não tenho dúvidas de que foi o melhor apoio e companhia que eu poderia ter.

Agradeço ao parecerista deste trabalho, André Bruttin, por ter aceitado meu convite e por todo o suporte deste importante ano.

Agradeço a todos os meus professores, que despertaram meu amor pela Psicologia, por me ensinarem as mais variadas formas de ver e compreender o mundo e o infinito ser humano.

Agradeço à Flávia Lima pela confiança e por me acompanhar neste período estando sempre disponível e tornando-se imprescindível para realização e sucesso desse trabalho.

Agradeço aos participantes desse estudo que tornaram possível a realização deste estudo. Agradeço, principalmente, por abrirem conteúdos tão pessoais e importantes e toda sua disponibilidade para reflexão.

Dedico esse trabalho a todos aqueles
que fazem parte da minha história.

RESUMO

7.00.00.00-0 CIÊNCIAS HUMANAS

7.07.00.00-1 PSICOLOGIA

TIPOS PSICOLÓGICOS E PERFIL PROFISSIONAL: A TIPOLOGIA JUNGUIANA COMO FERRAMENTA PARA O DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Orientadora: Flávia Arantes Hime - Email: flahime@uol.com.br

Psicologia do Desenvolvimento - Curso de Psicologia - Faculdade de Ciências Humanas e da Saúde

Orientando: Laura Sasaki Furine - Email: laura.furine@gmail.com

Curso de Psicologia - Faculdade de Ciências Humanas e da Saúde

O presente trabalho objetivou compreender como a teoria dos tipos psicológicos de Carl Gustav Jung pode agregar ao campo da Psicologia Organizacional. Para isso, quatro profissionais atuantes em organizações, selecionados por meio de indicações e interesse em participar, tiveram a indicação de suas preferências pela tipologia junguiana, a partir do instrumento *Insights Discovery*. Posteriormente, foram realizadas duas entrevistas semi-dirigidas como forma de verificar a opinião de cada um dos participantes acerca do resultado obtido, bem como as concordâncias das características apontadas no relatório individual em relação às atividades que exercem em seu trabalho. Todos os participantes apresentaram mais de 92% de concordância com os resultados. Tanto seu discurso quanto as informações do relatório do *Insights* estavam diretamente conectadas com preferências e comportamentos reais dos quatro participantes. Foi possível concluir que a tipologia junguiana é um instrumento altamente válido para auxiliar no processo de autoconhecimento, fazendo com que cada pessoa entre em contato com sua percepção e, através desta maior consciência, seria capaz de desenvolver-se mais facilmente.

Palavras chave: perfil profissional, tipologia junguiana, Psicologia Organizacional, desenvolvimento de pessoas e *Insights Discovery*.

Assinatura do Orientador: _____

Assinatura do Orientando: _____

SUMÁRIO

1 Introdução	08
2 Objetivo	14
3 Revisão bibliográfica	15
4 Capítulos teóricos	19
4.1 Psicologia Analítica	19
4.2 Tipos psicológicos	23
4.2.1 Extroversão e Introversão	27
4.2.2 Pensamento e Sentimento	29
4.2.3 Sensação e Intuição	31
4.3 Psicologia Organizacional	33
4.3.1 Perfil profissional e Competências	35
4.3.2 Atividades de trabalho	37
5 Metodologia	41
5.1 Participantes	42
5.2 Instrumentos	43
5.2.1 <i>Insights Discovery</i>	43
5.2.2 Entrevista	45
5.3 Procedimento	47
5.4 Considerações éticas	49
6 Apresentação dos dados	51
6.1 Resultados do <i>Insights Discovery</i>	51
6.1.1 E. - Motivador diretor flexível (tipo intuição extrovertida de Jung)	51
6.1.2 S. - Apoiador coordenador clássico (tipo sentimento introvertido de Jung)	53
6.1.3 C. - Reformadora diretora criativa flexível (tipo pensamento de Jung)	56
6.1.4 D. - Inspiradora motivadora clássica (tipo sentimento extrovertido de Jung)	58
6.2 Breves relatos das entrevistas	60
6.2.1 As entrevistas com E.	60
6.2.2 As entrevistas com S.	62
6.2.3 As entrevistas com C.	64
6.2.4 As entrevistas com D.	65
7 Análise e discussão	67
7.1 Análise dos dados de E.	67

7.2 Análise dos dados de S.	69
7.3 Análise dos dados de C.	70
7.4 Análise dos dados de D.	72
7.5 Análise do grupo	73
8 Considerações finais	77
9 Referências bibliográficas	80
10 Bibliografias consultadas	84
11 Anexos	85
11.1 Anexo I - Roteiro para a primeira entrevista semi-dirigida	85
11.2 Anexo II - Roteiro para a segunda entrevista semi-dirigida	86
11.3 Anexo III - Termo de consentimento livre e esclarecido	88

1 Introdução

"As pessoas com altos níveis de domínio individual estão expandindo continuamente sua capacidade de criar na vida os resultados que realmente procuram. Da sua busca pelo aprendizado surge o espírito da organização que aprende."

(Senge, 2010, p. 179)

O interesse de realizar o trabalho sobre "Tipos psicológicos e perfil profissional: a tipologia junguiana como ferramenta para o desenvolvimento de pessoas" surgiu, primeiramente, pela ciência de instrumentos baseados na teoria junguiana que são capazes de identificar a predominância dos tipos psicológicos nos indivíduos. Buscou-se, então, saber quais e como são essas ferramentas, chegando-se ao *Insights Discovery* (início da década de 1990). Este sistema foi criado por Andí e Andy Lothian, pai e filho, a partir da teoria dos tipos psicológicos de Carl Gustav Jung publicada em 1921, com a missão de tornar o desenvolvimento pessoal e o autoconhecimento acessível a todos.

Com um resultado simples, o *Insights Discovery* é visto por seus aplicadores como forma de inspirar e transformar Organizações, pois possibilita a aproximação das pessoas ao seu desenvolvimento à medida que oferece referência de diversos aspectos do indivíduo. Atualmente utilizado em mais de vinte países em todo o mundo, o instrumento, a partir de respostas individuais às questões estruturadas e fechadas, formula um relatório único a cada pessoa. Neste resultado são apresentadas questões como pontos fortes e fracos e estratégias eficazes a serem desenvolvidas para a interação com os demais, auxiliando o indivíduo a responder melhor às exigências dos ambientes de seu dia a dia.

Por meio do contato com o resultado produzido pela ferramenta e entendimento de sua base de fundamentação, pôde-se reconhecê-la como possível auxiliadora na avaliação de perfis pessoais, principalmente no campo profissional. Assim, ao relacionar a ferramenta à teoria na qual se baseia o instrumento - os conceitos dos tipos psicológicos de Carl Gustav Jung -, este estudo procurará obter uma melhor compreensão das possíveis contribuições da tipologia junguiana (Psicologia Analítica) para o campo da Psicologia Organizacional.

A Psicologia Analítica tem Carl Gustav Jung (1875-1961) como seu grande pensador e fundador. Suíço, aos 25 anos formou-se em Medicina, seguindo para o campo da psiquiatria. Durante sua história sempre buscou o aperfeiçoamento de

sua teoria, tendo sido colaborador próximo das reconhecidas figuras Eugen Breuler e Sigmund Freud.

Entre os diversos conceitos que fundamentam e justificam sua teoria, podemos colocar como fundamentais: o processo de individuação (a partir do qual o indivíduo é capaz de chegar ao equilíbrio psíquico, ampliando sua consciência e reconhecendo que não é totalidade); os arquétipos do inconsciente coletivo (padrões comuns a toda humanidade que estão contidos no inconsciente coletivo, ou seja, uma camada mais profunda do inconsciente constituída de padrões universais, considerada fonte psíquica do poder, da totalidade e da transformação); a persona (a “máscara” usada pelos indivíduos nas interações sociais, permitindo que tornem visível sua personalidade e se adaptem a cada ambiente); a sombra (o lado sombrio que o indivíduo tem dificuldade de assumir, por contradizer o ideal do que quer ser aos olhos dos demais, mas que está presente); e, por fim, os tipos psicológicos.

Jung dedica-se à tipologia psicológica logo após a teoria dos sonhos, no momento do intrigante conflito entre Freud e Adler, que colocava em discussão a constatação de como teorias radicalmente distintas poderiam estar fundamentadas em dados empíricos tão semelhantes. A partir de sua experiência médica de vinte anos, Jung (1971) relata:

“Comparando vários casos, cheguei à conclusão que deveria haver duas atitudes gerais basicamente distintas que repartiriam as pessoas em dois grupos, caso a humanidade toda se constituísse apenas de indivíduos altamente diferenciados. Como isto, evidentemente não é o caso, podemos afirmar que esta diferença de atitude é perfeitamente observável (...) Essas duas atitudes básicas e diferentes eu as denominei *extroversão* e *introversão*.”

(p. 552)

Justifica, ainda, o favorecimento de uma delas pelas circunstâncias externas e disposição interna, havendo naturalmente a predominância de um dos mecanismos. Tornando-se crônica, então, daria origem ao tipo, ou seja, “*uma atitude habitual onde predominará um dos mecanismos, sem, contudo, poder suprimir totalmente o outro, pois este faz parte necessária da atividade psíquica*” (p. 20). Complementando-as, ainda haveria quatro funções da consciência: pensamento, sentimento, sensação e intuição. Estas seriam o motivo para as diferenças típicas encontradas na maneira como cada indivíduo comporta-se diante de diversas situações. Estando sempre conectadas com o tipo de atitude,

quando na prática, dão origem a sua variação extrovertida e introvertida, formando, por fim, os oito tipos funcionais junguianos.

“A tipologia psicológica não tem a finalidade, em si bastante inútil, de dividir as pessoas em categorias, mas significa antes uma psicologia crítica que possibilite uma investigação e ordenação metódicas dos materiais empíricos relacionados à psique. É, antes de tudo, instrumento crítico para o pesquisador em psicologia que precisa de certos pontos de vista e diretrizes para ordenar a profusão quase caótica das experiências individuais.”

(p. 557)

Logo, por meio da avaliação de seu tipo psicológico, o indivíduo obtém subsídios para aprofundar seu autoconhecimento, levando-o a um novo modo de perceber suas atitudes, tanto no âmbito pessoal, quanto profissional. A identificação e reconhecimento de preferências, de competências bem desenvolvidas e daquelas que necessitam ser mais treinadas, permite que o profissional tenha uma visão global de seu modo de trabalhar, relacionar-se com os outros e solucionar problemas. Esta conscientização possibilita a reflexão sobre seus comportamentos em situações de trabalho e necessidades de mudanças para uma nova organização e percepção em direção a um alto nível de crescimento e satisfação.

Para melhor compreensão do significado atribuído ao termo “competências” utilizado aqui, inicialmente deve-se ter claro o contexto no qual estão atualmente empregadas, a área Organizacional. Quando se fala sobre Organizações, comumente o pensamento é tomado pela referência a Empresas. Porém, uma Organização pode ser entendida para além de seu estereótipo em uma definição simples: a união de pessoas que possuem objetivos e propósitos comuns a fim de dividir o trabalho necessário para alcançá-los, uma vez que estes não seriam passíveis de realização caso suas ações fossem individuais e isoladas. Chiavenato (2000) completa o pensamento quando coloca que uma Organização (formal) - exemplificada por empresas industriais - pode ser apresentada como “*um conjunto de cargos funcionais e hierárquicos a cujas prescrições e normas de comportamentos todos os seus membros devem se sujeitar*” (p. 219). Porém, a palavra Organização pode se referir ainda a organizações de serviços, como bancos e hospitais e organizações públicas. No campo da Psicologia, a área que se dedica à compreensão dos fenômenos em tais ambientes e formas de arranjo e, mais especificamente, ao estudo das pessoas nas Organizações, é a Psicologia

Organizacional, que está pautada na Psicologia Social, sendo estas teorias a base do presente estudo.

A importância da atuação do psicólogo organizacional está diretamente ligada ao fato de que a

“(…) disposição de se confiar à organização varia e flutua de indivíduo para indivíduo e mesmo no próprio indivíduo com o passar do tempo. Isto significa que o sistema de contribuições é instável, pois é o resultado das satisfações e insatisfações obtidas realmente ou percebidas imaginariamente pelos indivíduos. As contribuições de cada participante na organização variam enormemente em função não somente das diferenças individuais existentes entre eles, mas também do sistema de recompensas e contribuições aplicado pela organização.”

(Chiavenato, 2009, p. 16)

Uma vez que é capaz de observar os indivíduos e a Organização como separados, porém de mesmo interesse e importância, coloca o bem-estar dos trabalhadores junto ao sucesso da Organização.

Portanto, o conceito de competência “*é pensado como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (...) é percebida como estoque de recursos, que o indivíduo detém*” (Fleury e Fleury, 2001, p. 185). O conhecimento diz respeito à formação do indivíduo, ao conhecimento técnico, enquanto suas habilidades ligam-se à vivência, à prática de tal conhecimento. E, as atitudes, por sua vez, representam o comportamento humano, os valores do indivíduo.

Este conjunto vincula-se com as Organizações já que cada uma, identificando e conhecendo as competências essenciais para o desenvolvimento e aprimoramento de seu trabalho, facilita o alcance de sucesso no mercado pelas competências serem “*um determinante significativo para a satisfação e benefício do cliente e deve ser difícil de ser copiada pelos concorrentes*” (Chiavenato, 2009, p. 85). A Organização, criando sua própria identidade e forma de trabalho, influencia direta e consideravelmente a escolha do profissional que irá ocupar certa posição. Torna-se possível, então, afirmar que as competências estão vinculadas aos tipos psicológicos junguianos, visto que habilidades e atitudes, e até interesse por determinados conhecimentos, podem ser influenciados pelas características básicas dos tipos.

Se, por um lado o conhecimento dos tipos psicológicos é um grande colaborador às Organizações, por outro, é capaz de indicar ao profissional as

competências já bem desenvolvidas e quais características e/ou comportamentos necessitam de melhor atenção. Pela indicação das preferências e das formas de trabalho mais compatíveis ao estilo do indivíduo, os tipos psicológicos podem, no âmbito pessoal, auxiliar nos relacionamentos e vivências sociais nos mais diferentes ambientes. No âmbito profissional, pode influenciar na escolha de sua prática profissional e auxiliar sua colocação em uma posição com funções mais adequadas a suas características. O profissional passa, portanto, a reconhecer atitudes mais esperadas em determinados tipos de situação e a pensar formas de adequar-se a estas.

Em suma, as Organizações teriam um ganho ao se considerar que a identificação dos Tipos Psicológicos é capaz de agregar tanto na construção de perfis de vagas, quanto na escolha de pessoas mais adequadas - por terem maior facilidade e possivelmente um maior nível de satisfação no trabalho - para exercer determinadas funções. Porém, o mais relevante continuaria sendo o autoconhecimento consequenciando o desenvolvimento.

O termo desenvolvimento na Psicologia Organizacional refere-se à preparação dos profissionais, visando a melhor adaptação a uma função atual, ou ainda a possíveis experiências futuras. A importância do desenvolvimento constante dos profissionais se dá tanto por possíveis mudanças em sua atuação, quanto mudanças de mercado que fazem necessária também a modificação das estratégias de negócio. Quanto mais preparado, mais flexível será o profissional, tendo uma maior, melhor e mais rápida adaptação no caso de transformações.

“Mais recentemente (...) ao assimilarem ao seu nome o termo ‘desenvolvimento’, assumem uma dimensão mais dinâmica da educação, que deveria voltar-se ao crescimento pessoal e profissional contínuo dos indivíduos, com vistas às suas contribuições para a organização. Essa nova realidade pode ainda ser associada à ideia de competência, que destaca a necessidade de entendermos a qualificação de forma mais ampla, incorporando as dimensões de comportamentos e atitudes das pessoas diante de eventos imprevisíveis, que requerem capacidades cognitivas mais complexas.”

(Mascarenhas, 2009, p. 212)

O desenvolvimento, estando diretamente ligado às competências e conhecimentos, permite que os profissionais melhorem o que já possuem, aperfeiçoando-se. Por outro lado, dá a oportunidade que desenvolvam tudo o que

não é muito desenvolvido, mas que é necessário no dia a dia, ou pode vir a ser.
Além disso,

“O desenvolvimento de pessoas está mais relacionado com a educação e com a orientação para o futuro do que o treinamento. Por educação queremos significar as atividades de desenvolvimento pessoal que estão relacionadas com os processos mais profundos de formação da personalidade e da melhoria da capacidade de compreender e interpretar o conhecimento, do que com a repartição de um conjunto de fatos e informações a respeito de habilidades motoras ou executoras. O desenvolvimento está mais focalizado no crescimento pessoal do empregado e visa à carreira futura e não apenas o cargo atual.”

(Chiavenato, 2010, p.409)

2 Objetivo

O presente estudo tem como objetivo constatar de que forma a teoria dos tipos psicológicos de Carl Gustav Jung (tipologia junguiana) pode contribuir para o campo da Psicologia Organizacional no que diz respeito ao desenvolvimento de pessoas. Deseja-se verificar se o resultado obtido a partir de uma ferramenta indicadora de preferências realmente pode ser utilizada como mais um instrumento para o autoconhecimento dos profissionais. Além do desenvolvimento, acredita-se que a ferramenta pode auxiliar no recrutamento e seleção de profissionais, bem como na recolocação de trabalhadores que estejam apresentando baixa *performance* (desempenho) e satisfação e dar dados para conscientização e desenvolvimento e adequação. Desta forma, observar-se-ia que os indivíduos se beneficiam ao serem escolhidos para posições mais prováveis de proverem satisfação, bem estar e desenvolvimento, fortalecendo aquilo que já têm maior facilidade de lidar e controlar. Por outro lado, as Organizações teriam mais uma alternativa de instrumento capaz de facilitar e refinar o processo de retenção de profissionais e crescimento dos negócios.

Para o primeiro momento objetiva-se conseguir através do *Insights Discovery* - inventário de autoconhecimento baseado na teoria dos tipos psicológicos - o perfil de profissionais atuantes em Organizações e verificar se os mesmos reconhecem as características apontadas como verdadeiras. Havendo aprovação maior que 85% do resultado busca-se estabelecer relação entre o perfil profissional e o perfil do cargo ocupado pelos participantes. Esta porcentagem mínima foi baseada na existente validação da ferramenta. Um estudo feito com 80 pessoas indicou que concordaram com, pelo menos, 85% das informações presentes em seu relatório individual. Os autores nomeiam tal validação de "*Face Validity*", que é o quanto o avaliado acredita que seu resultado está de acordo com sua auto percepção.

Deseja-se comprovar a possibilidade do conhecimento dos tipos psicológicos como indicadores de perfis mais adequados a funções específicas de um cargo, bem como reforçar a eficiência desta ferramenta como um guia para o desenvolvimento de profissionais.

3 Revisão bibliográfica

Para auxiliar na apresentação da revisão bibliográfica foram buscados artigos e trabalhos científicos em sites (SciELO, Portal Periódicos Capes, Teses USP, Teses PUC-SP e Google Acadêmico) e na Biblioteca Nadir Gouvêa Kfourri, sendo utilizadas como palavras-chave: tipos psicológicos, perfil profissional, escolha profissional, Jung, Psicologia Analítica e Psicologia Organizacional, isoladamente e em diferentes combinações. Foram selecionados aqueles que mais se aproximavam do tema em questão, visto que somente um apresentava similaridade considerável.

Os tipos psicológicos são escolhidos por profissionais da área de Humanas como conceitos ativos em sua investigação-problema. É possível encontrar, porém com certa dificuldade, alguns estudos recentes, que colocam os tipos junguianos como norteadores de seu pensamento. Estes buscam desde sua relação com a escolha profissional (Gomide e Pagotti, 2009; Molineiro, 2007; Zacharias, 1995), passando pelos perfis profissionais (Patrocínio, 2003; Morales, 2004; Lenzi 2008; Silveira, 2006) e chegando até a estar presentes na clínica infantil (Baptista, 2006; Sargo, 2000) - estes últimos não serão citados, uma vez que não possuem contribuição direta ao tema específico do estudo. Além desses, outros autores citam tais conceitos, todavia não os colocam como fundamentais em seu objetivo e análise.

Gomide e Pagotti (2009) colocam o psicólogo como grande facilitador no encontro dos jovens com suas identidades vocacionais. Apontam como destaques do aprofundamento dos conceitos junguianos os trabalhos realizados por Myers e Myers (1997) - criadoras da ferramenta *Myers-Briggs Type Indicator* (MBTI), utilizada atualmente na área Organizacional para auxiliar na identificação de tipos psicológicos - e Keirsey e Bates (1990) por seguirem mais fielmente o pensamento original, uma vez que:

“Para eles, existem 4 preferências no desenvolvimento humano que determinarão a expressão do comportamento do indivíduo, quais sejam: extroversão/introversão; sensação/intuição; pensamento/sentimento; julgamento/percepção. A combinação dessas preferências conduz a 16 subtipos psicológicos através da identificação de seus processos dominantes. As escalas criadas a partir desses estudos, embora sendo bastante simples, tiveram grande impacto nas áreas da psicologia e da educação.”

(Gomide e Pagotti, 2009, p. 158)

Adotando a mesma visão, os autores buscaram, em seu estudo, identificar os tipos psicológicos de estudantes universitários das áreas de Ciências Biológicas e da Saúde; Exatas e Tecnológicas; Jurídicas e Empresariais; Sociais e da Educação, para então constatar a existência de correlação entre os tipos psicológicos, as áreas e os cursos universitários. Os resultados mostraram que há maior identificação dos alunos com o tipo “extrovertido” (77,4%), o que pode ser explicado pelos padrões de instituições educacionais particulares que tendem formar alunos menos reflexivos e críticos. Assim, convidam o leitor a refletir sobre o perfil profissional esperado na atualidade a fim de que o educador possa pensar novas formas de aproveitar e desenvolver o potencial de cada estudante.

No mesmo caminho, Molineiro (2007), colocando como eixo central a relação entre o processo de individuação e a escolha profissional, realiza um estudo de caso no qual o paciente tem a indicação de seu tipo psicológico como uma ferramenta auxiliar no processo. A autora, então, utiliza a avaliação das características apontadas como um facilitador do entendimento do paciente para com seu modo de pensar, de se familiarizar com suas ideias e comprova que, neste caso, a teoria junguiana pode ser absorvida pelo paciente a fim de contribuir para seu melhor autoconhecimento e, conseqüentemente, sua escolha profissional.

Já Zacharias (1995), em um estudo mais antigo, pretendendo verificar a existência de uma predominância de certo tipo psicológico nos profissionais da polícia militar da cidade de São Paulo que trabalhem como tais há três anos ou mais, encontra, a partir do MBTI, o tipo ISTJ (introvertido, sensação, pensamento e julgamento) como um tipo modal. Estando suas diversas características, como realistas, práticos, precisos, facilidade de esconder suas reações emocionais ao mundo externo, entre outras, o autor é capaz de concluir que *“esta predominância de tipo muito específico cria características estereotipadas muito determinadas para este grupo profissional”* (p. 215).

Ainda dentro dessa perspectiva, está o estudo de Silveira (2006) que, a partir de análise qualitativa de dados de vinte participantes buscou apontar a correlação entre os tipos psicológicos de Jung e a motivação para o trabalho de médicos e funcionários de uma organização prestadora de serviços de saúde. Ao final, a autora se depara com o fato de que a teoria junguiana parece ter relação íntima com a motivação, pois quando os participantes são questionados acerca desta no trabalho, *“eles nos deixam transparecer, nas suas falas, aspectos de seus*

comportamentos originados dos tipos junguianos, o que nos faz compreender a inseparabilidade desta relação” (p. 254).

Passando à relação dos tipos psicológicos com perfis profissionais, Morales (2004) propõe-se a analisar a relação entre as teorias do modelo de competências para empreendedores, de Cooley e a teoria dos tipos psicológicos, de Jung. Para isso, foram utilizados os inventários: MBTI e a entrevista focada. Após diversas análises dos dados obtidos, tem-se entre as conclusões da tese, que a teoria junguiana no caso específico de desenvolvimento de competências empreendedoras não se mostra como alternativa adequada. O que, porém, “*não invalida a utilização da teoria junguiana na avaliação de outros aspectos comportamentais relacionados ao desempenho no trabalho*” (p.163).

Seguindo a mesma perspectiva, buscando a identificação e associação dos tipos psicológicos junguianos e competências empreendedoras, Lenzi (2008), a partir de uma amostra de 126 profissionais, realiza uma pesquisa qualitativa e individual. Encontra, ao analisar os dados, dez competências empreendedoras esperadas em todos os considerados empreendedores corporativos, além da predominância dos tipos ISTJ (introversão, sensação, pensamento e julgamento), ESTJ (extroversão, sensação, pensamento e julgamento), ENTP (extroversão, intuição, pensamento e percepção), ENTJ (extroversão, intuição, pensamento e julgamento) e ESFJ (extroversão, sensação, sentimento e julgamento), afirmando que estas tem associação direta com as competências citadas.

Mais próximo ao tema investigado no presente trabalho, está o estudo de Patrocínio (2003). Este buscou identificar, em um grupo de 232 pessoas, sendo elas profissionais da área comercial e alunos de pós-graduação em negócios e gerência de projetos, aquelas com maiores e melhores chances de sucesso em projetos comerciais, a partir de um instrumento criado pelo próprio autor, que permitiu a avaliação dos tipos psicológicos dos participantes. Chegou à conclusão que aqueles com maiores chances de sucesso apresentaram como resultado o tipo extroversão, sensação e pensamento, uma vez que “*este profissional é uma pessoa de ação, com uma visão concreta da realidade imediata e dotada de raciocínio analítico, ou de uma avaliação metódica e sistemática do todo*” (p. 94).

Para além de seu estudo, o autor aponta como possível continuidade conectar os profissionais de Organizações com maior sucesso aos seus perfis psicológicos. Sugestão que pode ser bastante associada ao objetivo atual, porém

não destacando os profissionais de maior sucesso, mas sim em cargos e atribuições complexas.

Considerando todos os estudos acima citados é possível concluir que, havendo baixo número de estudos que propõem a investigação de como a tipologia junguiana pode agregar à Psicologia Organizacional por meio da relação de tipos psicológicos com o perfil de posições e suas atribuições, há relevância na realização deste trabalho, uma vez que se observa a importância de verificar a hipótese dessa real contribuição.

4 Capítulos teóricos

4.1 Psicologia Analítica

A Psicologia Analítica é uma corrente teórica criada e formulada por Carl Gustav Jung no início do século XX. Jung, nascido em 1875 na Suíça, formou-se em medicina. Seguiu para o campo da psiquiatria por acreditar na possibilidade de articulação entre a filosofia e as ciências naturais. Após sua formação, aproximou-se de Sigmund Freud, com quem, apesar de poucos encontros, mantinha contato constante por cartas, trocando experiências, informações e novas hipóteses. Essas cartas são consideradas de grande valor, pois contêm diversas informações e argumentações sobre suas teorias.

No decorrer de sua relação, constataram discordâncias em suas formas de compreender os fenômenos humanos. Enquanto, para Freud, a neurose estaria ligada à sexualidade, para Jung seria explicada por uma cisão interna, uma ruptura entre o consciente e o inconsciente. Jung, diferentemente de Freud, não considerava suas formulações como verdades absolutas e imutáveis, o que, entre outras divergências, os levou a romper publicamente no ano de 1913. Nesse momento, iniciou-se o surgimento das compreensões próprias da Psicologia Analítica como uma nova teoria e forma de observar e esclarecer os fenômenos humanos. Para melhor entendimento de sua proposta, é essencial conhecer o que a Psicologia Junguiana busca e os significados de seus conceitos próprios e únicos.

Primeiramente, deve-se reconhecer esta teoria como aquela que tem seu grande pilar sobre o processo de individuação.

“Individuação significa tornar-se único, na medida em que por ‘individualidade entendermos nossa singularidade mais íntima, última e incomparável, significando também que *nos tornamos o nosso próprio si-mesmo*’. Podemos traduzir individuação como ‘tornar-se si mesmo’ (*Verselbstung*) ou o ‘realizar-se do si-mesmo’ (*Selbstewirklichung*).”

(Jung, 1984, p. 49, *apud* Faria, 2003, p. 125)

Este permitiria a ampliação do consciente do sujeito, sendo resumido pelo próprio Jung (1971) como o “*processo de diferenciação que objetiva o desenvolvimento da personalidade individual*” (p. 467). Em outras palavras, poderia ser explicado como o movimento no qual o sujeito se afasta cada vez mais

do inconsciente coletivo, para aproximar-se de sua consciência. O foco de sua vida psíquica estaria em seu próprio centro, em si mesmo, não como individualismo, mas sim como um ser mais autêntico. Porém, apesar de ser algo extremamente desejável, não é alcançado com facilidade. A participação do Self, o organizador do sistema psíquico, sendo a totalidade, o centro desse sistema, é essencial na construção desse caminho.

O período vital seria dividido em duas partes. A primeira metade contemplaria toda a adaptação necessária à realidade, isto é, o alcance das tarefas nos diversos planos: trabalho, família e formação, por exemplo. Coerentemente com a naturalidade, espontaneidade e autonomia do processo de individuação, em um dado momento é esperado que o sujeito descubra “*certo vazío interior, uma carência de algo que falta*” (Faria, 2003, p. 126). Quando isso aparece, é como se houvesse um caminho desconhecido, impulsionando a busca da totalidade perdida. Antes, esta se fazia presente, pois o inconsciente coletivo influenciava constantemente as ações e decisões do indivíduo. Com ele cada vez mais distante, perde-se também explicações e justificativas para certas decisões, suscitando dúvidas do correto ou incorreto, podendo-se chegar, muitas vezes, a uma angústia algumas vezes intolerável.

Quando essa dificuldade se apresenta na vida do sujeito, ele inicia uma mudança em si mesmo. Isso acontece, pois ele procura sanar quaisquer dificuldades e incertezas, seja consigo mesmo ou no relacionamento com os demais. Isso daria início à segunda etapa, a segunda metade da vida. Nesse instante, a introversão acontece com maior intensidade e frequência, levando, por consequência, a um maior autoconhecimento do indivíduo. Caso essa passagem consiga ser completa, “*comporta uma verdadeira metanóia, que em grego significa conversão, inversão total dos valores, transformação dos sentimentos e arrependimento*” (Faria, 2003, p. 127).

O processo de individuação, portanto, coloca o sujeito frente a frente com os conteúdos tanto pessoais, quanto do inconsciente coletivo, fazendo-o liberar o caminho para sua realização, afastando quaisquer empecilhos.

“Há que se pensar, porém, uma certa participação do processo de individuação em fases singulares da vida, nas quais se colocam como plano de frente específicos pontos decisivos do desenvolvimento, sendo que também os arquétipos ‘responsáveis’ aqui teriam um significado distinto. A infância, a adolescência, a meia-idade, a virada da vida e, por fim, a

aproximação à ‘sabedoria’ e a morte são as cinco fases fundamentais que necessitam de forças arquetípicas específicas se quiserem chegar a bom termo.”

(Roth, 2011, p.203)

Passando à ideia de totalidade, a teoria junguiana defende que tudo aquilo que está no consciente (“x”) tem seu oposto no inconsciente (“não x”), com mesma intensidade. Para haver vida, é necessária essa movimentação de conteúdos entre consciente e inconsciente, que só é possível pela existência de uma energia vital para o ser humano. Vital, pois, em sua ausência, acontece a estaticidade, que nada mais é que a inércia que se transforma em morte.

“‘Energia’ designa simplesmente a conformidade dos fenômenos de força - uma conformidade que não pode ser negada e que, diariamente, dá provas convincentes de sua existência.”

(Jung, 1971, p. 47)

A origem do inconsciente vem dessa energia desconhecida (não é visível e nem explicada) e una (única). O consciente, por sua vez, é sustentado por esta, podendo ser considerado uma manifestação sua. Tudo pode ser manifestado, uma vez que todos os seres humanos tem potencialidade para isso. Por outro lado, não se pode ter certeza de que isso acontecerá, pois há vários fatores que permeiam e influenciam essa manifestação na vida individual: ambiente, cultura, vivências, escolhas, além dos conceitos próprios da teoria junguiana: inconsciente, consciente, ego, persona, arquétipos, sombra e complexos.

Para possibilitar todo esse entendimento, há a ideia de símbolo.

“Como representações, os símbolos são as manifestações dos arquétipos neste mundo, as imagens concretas, detalhadas e experimentais que expressam constelações arquetípicas de sentido e emoção. Mas os símbolos não são idênticos aos arquétipos que eles representam. (...) o símbolo é essencialmente o que nos torna humanos e representa nossa habilidade de conceber aquilo que está além de nossa compreensão, a nossa capacidade de transcender nosso estado consciente, encarnado, e de estar em relação com outra realidade supraordenada.”

(Hopcke, 2011, p. 40)

Os arquétipos, por sua vez, são todas as potencialidades humanas, ou seja, tudo o que é humanamente possível. Nos arquétipos, não há a individualidade. Por estar presente no inconsciente coletivo, será comum a todos os seres humanos. Quando o arquétipo é revelado para o mundo a partir de um sujeito, passa a ser considerado como arquétipo manifesto. Este é determinado pela cultura, por esta

definir aquilo que é aceito e o que não é. Porém, é importante lembrar que o arquétipo manifesto não é criado pela cultura, visto que, enquanto a cultura é datada (possui tempo e espaço definidos), o arquétipo é atemporal e não espacial.

Uma ilustração de como todos os conceitos junguianos estão organizados e relacionados poderia ser:

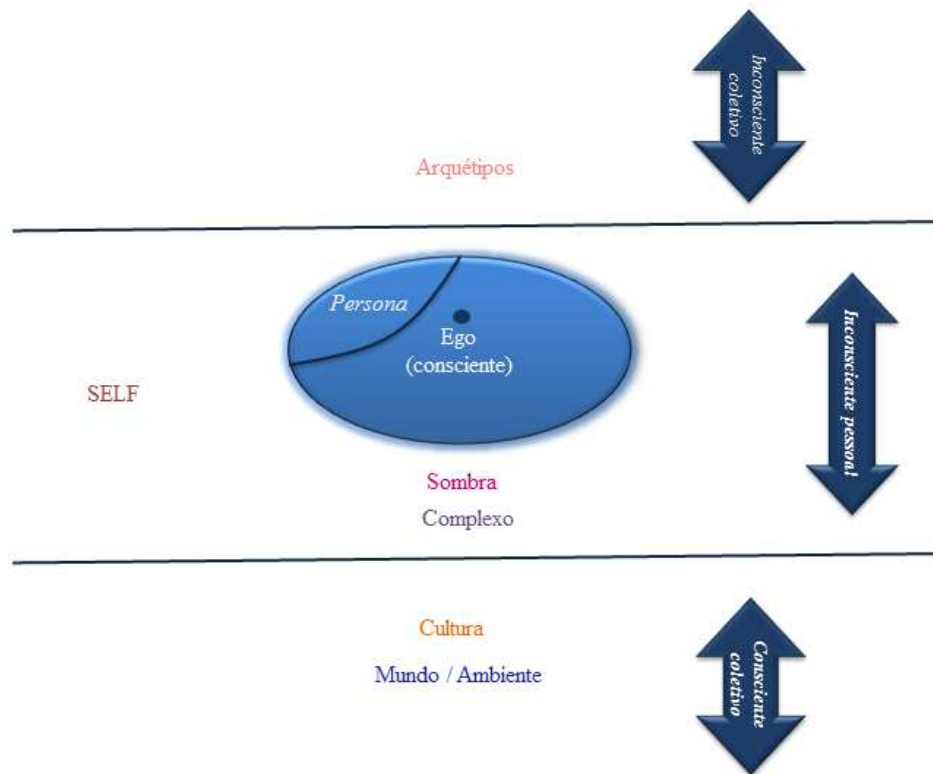


Figura 1: Ilustração do Sistema psíquico pensado pela Psicologia Analítica, exposto pela professora Eloisa Penna, na aula da disciplina Teorias e técnicas psicoterápicas II (TTP II) no oitavo semestre do curso de Psicologia da PUC-SP.

Os conteúdos que estão no consciente são aqueles manifestados pelo indivíduo, sendo o ego seu núcleo. Já a persona pode ser entendida como a “máscara” utilizada em cada um dos momentos nos quais o sujeito se apresenta ao mundo e aos outros. Ainda constituindo o inconsciente pessoal estão a sombra e os complexos. O conceito surge da palavra persona que significava as máscaras utilizadas na Grécia antiga. É importante que este não seja entendido como negativo, mas sim como a adaptação necessária em cada ambiente e interação. A sombra seria o desconhecido, o “não eu”, porém que tem potencialidade para sê-lo. No caso dos complexos, há influência tanto dos arquétipos (inconsciente

coletivo), quanto da vivência pessoal. Esta vivência de forte intensidade ativaria o complexo. Segundo Hopcke (2010), *“ao dar imagem a esse conceito de complexo, poder-se-ia dizer que o complexo é como uma planta: parte dela existe e floresce acima do solo, na consciência, e parte dela se estende invisível por baixo do solo (...)”* (p.29).

Passando ao inconsciente coletivo e aos arquétipos, têm-se dois conceitos indissociáveis, que são interdependentes por coerência.

“Pelo fato de o inconsciente coletivo ser o campo da experiência arquetípica, Jung considerou a camada do inconsciente coletivo mais profunda e, em última análise, mais significativa do que a do inconsciente pessoal. Ficar ciente das figuras e dos movimentos do inconsciente coletivo levou as pessoas ao contato direto com as experiências e percepções essencialmente humanas, e o inconsciente coletivo foi considerado por Jung como a suprema fonte psíquica do poder, da totalidade e da transformação interior.”

(Hopcke, 2010, p. 24)

Por último, e de igual importância, estão os conteúdos do consciente coletivo: cultura e ambiente. Estes dois aspectos teriam impacto direto e constante em todas as manifestações. A cultura permite que os indivíduos revelem ao mundo quem são ao mesmo tempo em que os direciona de acordo com o que é aceito ou não aceito, certo ou errado. No caso do mundo/ambiente, estaria tudo o que entra em relação com o sujeito e todas as possibilidades que lhe aparecem no decorrer da vida.

4.2 Tipos psicológicos

A tipologia junguiana está presente na obra completa de Jung com sua última edição publicada no ano de 1949 nomeada “Tipos Psicológicos”. *“Nesta obra, Jung (1963) considera que o julgamento do ser humano é condicionado por seu tipo de personalidade e que, portanto, toda maneira de ver o mundo é relativa”* (Lima, 2010, p.38). Introduz a ideia de que os tipos psicológicos estariam diretamente ligados ao julgamento que cada sujeito faz do mundo e daquilo com o qual se relaciona.

Ressalta-se que a tipologia junguiana não se refere apenas a uma determinada classe social ou gênero, pois essas variáveis não são consideradas: as atitudes que as pessoas têm para com os objetos não passam de processos de

adaptação. Estando todos os indivíduos em contato direto e relacionamento constante com objetos, é tomado como foco de estudo o comportamento peculiar do sujeito em relação ao objeto.

A teoria dos tipos surge para somar às diferentes caracterizações atribuídas à psique, resumindo em certas categorias as indefinidas diferenças dos indivíduos humanos, derrubando a aparente uniformidade entre as psiques humanas (Jung, 1971). De certa forma, a teoria analítica tenta uma melhor compreensão dos diversos comportamentos e personalidades humanas, ao mesmo tempo em que defende fortemente a opinião de singularidade do sujeito. Haveria, por um lado, uma abrangente compreensão para tais formas de se apresentar e se relacionar com o mundo e, por outro, o entendimento de como cada indivíduo tem uma maneira própria de reagir ao objeto com o qual se depara.

“Se quisermos, pois, determinar a peculiaridade de uma pessoa de modo que não apenas nós estejamos satisfeitos com nosso julgamento, mas também o objeto julgado, devemos partir daquele estado ou daquela atitude que são considerados estados conscientes normais pelo objeto. Haveremos de preocupar-nos, então, primeiramente com a motivação consciente e abstrair nossa própria interpretação arbitrária. Assim procedendo, descobriremos, com o tempo, que, apesar da grande variedade de motivos e tendências, há certos grupos que se caracterizam por uma notável conformidade em suas motivações.”

(Jung, 1971, p. 520)

Essa força motivadora seria o primeiro elemento constituinte dos tipos psicológicos, nomeado de atitudes. Estas podem ser ilustradas como o fator determinante para que o sujeito encontre sua felicidade. Jung, em sua vivência, encontrou duas formas de motivação, ou seja, atitudes: a extroversão e a introversão.

“(…) o que distingue as duas atitudes, extroversão e introversão, é o comportamento do indivíduo em relação ao mundo, sua forma de reagir às expectativas internas e externas (JACOBI, 1973), ou seja, elas se diferenciam pela direção de interesse do indivíduo (...). Segundo Jung, os dois tipos são opostos, possuindo motivações e necessidades bastante diferentes.”

(Lima, 2010, p.40)

Enquanto o grupo extrovertido buscaria e encontraria suas forças no mundo exterior, o introvertido faria seu oposto, buscando motivações para sua vida em si mesmo. No caso do extrovertido, o movimento da libido (energia psíquica) em relação ao objeto é processado ao encontro do objeto, ou seja, das pessoas e

situações à sua volta. Já no caso do introvertido, a energia recua e o indivíduo se volta a si mesmo, focando as realidades internas.

Juntamente aos tipos gerais de atitudes fazem-se presentes os tipos funcionais, conhecidos também como funções psíquicas.

“Segundo Jacobi (1973), as funções psíquicas referem-se a certa forma de atividade psíquica que permanece teoricamente a mesma sob circunstâncias variáveis e é completamente independente de seus conteúdos momentâneos.”

(Lima, 2010, p.40)

Jung iniciou a reflexão sobre estas ao deparar-se com pessoas extrovertidas ou introvertidas muito diferentes, constatando uma variabilidade dentro do grupo das funções gerais. Após quase 10 anos de observações e formulações, deu-se forma às outras funções que denominou de acordo com os conceitos leigos utilizados na linguagem usual.

Para um primeiro conjunto de funções, foram escolhidos o pensamento e o sentimento, considerados funções racionais. O primeiro deu-se pelo fato de Jung simplesmente verificar que algumas pessoas davam muito mais valor ao pensamento quando necessitavam tomar decisões importantes. Outras não pensavam tanto, sendo levadas por aspectos de valorização, isto é, seus sentimentos em relação ao objeto, pessoas, relacionamentos, por exemplo. Percebendo que o sentimento poderia ser confundido com o conceito de sentir, de sensação ligada aos cinco sentidos, Jung propõe outro conjunto de funções, as irracionais: sensação e intuição. Sensação viria para abolir a ideia anteriormente comentada, sendo atribuída à experiência sensorial. A intuição viria como seu oposto, ou seja, para referir-se a percepções que não pudessem ser atribuídas diretamente à experiência dos sentidos (Jung, 1971, p. 543).

Em suma,

“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 estimativa dos objetos. Decide do valor que têm para nós. Estabelece julgamentos como o pensamento, mas 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 onde vêm e qual o possível curso de seu desenvolvimento.”

(Silveira, 1997, p. 48)

Para compreender como todas essas funções estariam organizadas, visto que a presença de uma não significa a ausência de outra, poder-se-ia considerar:



Figura 2: Esquema para ilustrar a dinâmica das funções psíquicas no consciente, exposto pela professora Eloisa Penna, na aula da disciplina Teorias e técnicas psicoterápicas II (TTP II) no oitavo semestre do curso de Psicologia da PUC-SP.

Em toda teoria dos tipos, seja em relação às funções gerais, seja nos tipos de atitudes, as ideias de totalidade e polaridade também se fazem presentes, pois *“na medida em que a adaptação consciente se move em direção a uma, a outra opera de uma maneira compensatória, como parte e através do inconsciente”* (Whitmont, 1969, p. 125). Para Jung, todas as pessoas possuem as quatro funções, porém uma delas será a de preferência e chamada de função principal. Sua escolha se dá pelo simples fato de dar ao indivíduo melhores resultados quando manejada. Sendo assim, se uma pessoa apresentar a atitude extroversão em sua consciência, terá a introversão no inconsciente. Porém, pelo fluxo de energia necessitar estar em constante movimento, o indivíduo poderá oscilar entre os tipos, porém um deles predominará a maior parte do tempo.

No caso das funções psíquicas, sua configuração se dará de forma que o indivíduo tenha a sua função principal acompanhada de uma auxiliar. A terceira virá como de um desenvolvimento rudimentar, restando a quarta como num estado mais ou menos inconsciente. Esta última é nomeada de função inferior, interferindo no funcionamento consciente. Contudo, é importante lembrar que jamais os opostos de uma mesma função estarão juntos e, da mesma forma que as

atitudes, sempre terão os opostos da consciência no inconsciente. Sendo assim, são as possíveis combinações das funções: sentimento sensação; sentimento intuição; pensamento sensação; pensamento intuição.

4.2.1 Extroversão e Introversão

O tipo de atitude é o primeiro fator constituinte do tipo psicológico de um indivíduo. Poderá variar entre introversão e extroversão, que são opostos e será determinado por um hábito e muitas vezes não é consciente.

“Raramente nos damos conta de nossa orientação tipológica, da maneira como o nosso consciente normalmente se adapta aos acontecimentos interiores e exteriores. Além disso, e de forma paradoxal, essas adaptações do consciente são tudo, menos uma questão de escolha consciente e deliberada. O consciente não é livre para escolher a maneira que deseja para se adaptar à vida, porque tanto o consciente como seus modos de adaptação são produtos do inconsciente sendo por ele determinados.”

(Whitmont, 1969, p. 137)

Assim, o indivíduo desenvolverá, inconscientemente mais uma atitude do que a outra.

A diferença básica entre a extroversão e a introversão, como já citada anteriormente, está no direcionamento da energia psíquica do indivíduo sobre os objetos. Todavia, uma necessita da outra, estando sempre uma delas no consciente e outra no inconsciente. A adaptação consciente se moverá em direção a apenas uma delas e a outra permanecerá de forma compensatória, através do inconsciente. Enquanto o introvertido comporta-se de forma a afastar-se do objeto, por temê-lo, o extrovertido tem medo do sujeito, desconfiando do mundo interior. Pode-se entender o introvertido como aquele que apresenta postura de desconfiança das pessoas e dos objetos, esperando o pior deles. E, o extrovertido, como aquele de caráter adaptável a toda situação, encontrando nos acontecimentos objetivos, estímulos inesgotáveis.

Para descrever a atitude do introvertido, basta pensar que, ao se deparar com o objeto, entre a percepção e a ação do indivíduo está a opinião subjetiva, impedindo que o atuar seja guiado pelo dado objetivo. No tipo introversão há a percepção do objeto (externo), porém a subjetividade é que terá papel decisório sobre o agir, havendo certa falta de valorização do objeto.

Fator subjetivo aqui é entendido de acordo com a compreensão de Jung (1971): “*ação ou reação psicológica que, sob a influência do objeto, se funde num novo estado psíquico (...)*” (p. 388). É considerado como inexorável, de grandeza suficiente para determinar o mundo e, quando usado de apoio, dá certeza, duração e validade semelhantes às vezes nas quais se baseia no objeto. Como é de se esperar, o fator subjetivo também está sujeito às mudanças individuais.

A fragilidade do tipo introvertido conecta-se a este fator, uma vez que o objeto tem poder muito maior que a subjetividade. Esta, sendo limitada e frágil, faz com que, apesar da influência predominantemente do eu-mesmo, algumas vezes o objeto e o dado objetivo podem superá-lo, alcançando à consciência.

Já o extrovertido desdenha seu Self, projetando sua falta de autovalorização nos outros.

“Quando predomina a orientação pelo objeto e pelo dado objetivo, de modo que as decisões e ações mais frequentes e principais sejam condicionadas não por opiniões subjetivas, mas por circunstâncias objetivas, então se fala de uma atitude extrovertida. Se isso for habitual, falaremos de tipo extrovertido”.

(Jung, 1971, p. 347)

O objeto terá papel muito mais relevante na tomada de decisão do que a própria opinião subjetiva do sujeito. Toda sua ação será pautada nos demais fatores externos, seja nos acontecimentos, nas pessoas ou nas coisas.

Como no caso do introvertido, o extrovertido conta com pontos mais favoráveis que outros. Sua “normalidade”, assim colocada por Jung, vem do fato de estar ajustado às possibilidades e circunstâncias reais. Por outro lado, sua forma de relacionar-se com o objeto faz com que pouco dê importância a suas próprias necessidades (subjetivas). Um dos problemas enfrentados por este tipo é o pouco ou nenhum cuidado com o corpo. Seu bem estar físico muitas vezes não é considerado e só é notado nas situações em que o desequilíbrio já se faz presente.

Tendo em seu inconsciente o caráter introvertido, aquele de atitude extrovertida terá uma compensação psíquica voltada à assimilação de si próprio, do seu sujeito, ao objeto. No inconsciente, a energia será direcionada às necessidades subjetivas.

De qualquer modo,

“Nunca se deve esquecer - mas a concepção extrovertida o esquece muito facilmente - que toda percepção e conhecimento não são determinados apenas objetiva, mas também subjetivamente. O mundo não existe apenas em si mesmo, mas também é o que representa para mim. No fundo, não teríamos qualquer critério para julgar um mundo que não fosse assimilável pelo sujeito.”

(Jung, 1971, p. 387)

Por isso, sempre haverá a presença dos dois tipos de atitudes, havendo, em decorrência de uma preferência ou construção de um hábito, predominância de um deles. Além disso, ressalta-se que as atitudes podem ser combinadas com todas as funções psíquicas, gerando os diferentes tipos existentes.

4.2.2 Pensamento e Sentimento

As funções psíquicas de pensamento e sentimento são também denominadas de funções de julgamento, apercepção ou interpretação. Jung chegou a denominá-las ainda de “racionais”, mas por certas confusões feitas por conta do termo ser compreendido de forma literal, o uso deste não é recomendado. Essas duas funções caracterizam-se por terem

“(...) a ver com o sistema de ordem ou de valor ao qual submetemos as descobertas ou os resultados das funções de percepção. O pensamento e o sentimento organizam os resultados da sensação e da intuição dentro de algum tipo de sistema ordenado.”

(Whitmont, 1969, p. 126)

Isto é, uma reflexão que fazemos sobre os dados objetivos percebidos, o processo de tomada de decisão. Quando conectamos fatos, objetos ou coisas, refletimos sobre eles antes de chegarmos a alguma afirmação ou conclusão. Os vários elementos pertencentes ao que é percebido sendo externos fazem com que o julgamento seja objetivo por estarmos fora dessa afirmativa que é elaborada. Essa reflexão, ao conectar conceitos é, em certo sentido, uma manifestação arquetípica, pois utiliza de conceitos já existentes, dando ordem e significado ao fenômeno observado e acontece de duas formas: ativa e passiva.

A primeira delas consiste em um julgamento lógico, que faz presente uma sequência e uma causalidade para o acontecimento. A causa é colocada pelos fatos apresentados, podendo não ser facilmente compreendida, uma vez que estes

podem apresentar-se de maneira acausal ou sincronística. A segunda forma refere-se ao pensamento de fantasia ou intuitivo. Quando as representações atribuídas ao fato observado são seguidas de forma não lógica, diferente do que é esperado, tem-se um pensamento associativo e passivo. Ao final, um fato pode conectar-se a tantos outros que, terminado o pensamento, chega-se a uma representação aparentemente desconexa daquela da qual se partiu. Esses dois tipos de pensamentos estão presentes em todos os indivíduos, porém não podem ser acoplados ao mesmo tempo.

Para a diferenciação da função pensamento em tipos extrovertido e introvertido, deve-se ter em mente a diferença básica entre eles: enquanto o primeiro é determinado pelo que provém do externo, o segundo é de origem subjetiva. No contexto em que “*o pensar, em geral, se alimenta, por um lado, de fontes subjetivas e, em última análise, de fontes inconscientes e, por outro lado, de dados objetivos transmitidos pelas percepções sensíveis*” (Jung, 1971, p. 356), as fontes subjetivas seriam aquelas utilizadas pelo introvertido e, os dados objetivos, pelo extrovertido.

Passando à função sentimento, retira-se do campo de conexões e passa-se ao campo dos valores. Essa função está ligada à “*expressão de valor que damos àquilo que percebemos*” (Whitmont, 1969, p. 128), ou seja, ela é responsável pelo julgamento que atribui o valor subjetivo aos conteúdos. O sentimento, diferentemente do pensamento, fará com que o observador envolva-se com o que lhe é apresentado, distanciando-o da objetividade. Quanto mais uma pessoa aproximar-se do sentimento, maior será o afastamento do pensamento, e vice-versa. Elas são simultaneamente exclusivas.

A função sentimento, quando nos extrovertidos, faz com que os sentimentos do indivíduo estejam totalmente conectados com as situações objetivas e com os valores aceitos pelo social. Para Jung, essa condição seria muito visível nas escolhas das mulheres por seus parceiros. Apesar de acreditar que essa escolha se dá porque o amado é visto como o adequado. Contudo, essa adequação não se dá pela idealização subjetiva da mulher, mas sim por satisfazer as expectativas comuns ao social. Já no caso de pessoas introvertidas, “*por se deixarem guiar sobretudo por sentimentos subjetivamente orientados, seus verdadeiros motivos permanecem encobertos*” (Jung, 1971, p. 401). Acabam por aparentar pessoas harmoniosas e tranquilas.

4.2.3 Sensação e Intuição

A sensação e a intuição completam o quadro das funções psíquicas, sendo chamadas de funções de percepção ou irracionais. Elas fazem com que os fatos sejam compreendidos não na forma de um julgamento racional, mas sim na forma pura e simples em que se apresentam e permitem ser experimentadas pelo sujeito. Tornam os objetos e as pessoas palpáveis.

Para Whitmont (1969), a sensação pode ser traduzida como “*a percepção concreta de objetos e pessoas por meio dos nossos cinco sentidos*” (p. 128). É ela que permite que entremos em contato com o exterior e construamos a chamada realidade. Ao mesmo tempo em que depende do objeto externo, porque os cinco sentidos o supõem, também implica na participação do sujeito, sendo concomitantemente objetiva e subjetiva.

“A sensação é, portanto, função vital, equiparada com o instinto vital mais forte. Os objetos têm valor enquanto emanam sensação e, na medida em que isto for possível através das sensações, são plenamente assumidos na consciência, quer sejam compatíveis com o pensamento racional ou não. Seu critério de valor é exclusivamente a força da sensação por suas qualidades objetivas.”

(Jung, 1971, p. 376)

A função sensação faz com que os objetos e as pessoas assumam significado a partir de como se deixam ser percebidos e de como são percebidos pelo sujeito. Nos casos de extroversão e introversão, a diferença se faz por, no primeiro caso, a sensação subjetiva ser inibida ou reprimida e no introvertido, os componentes objetivos serem retirados.

Enquanto a sensação permitiria que o indivíduo fosse capaz de reconhecer aquilo que é, a intuição o levaria àquilo que não é.

“A intuição é uma forma de percepção que chega a nós diretamente do inconsciente. No entanto, essa função, como o pensamento não dirigido, pode ser desenvolvida e usada de maneira consciente, embora seu método de operação não esteja dentro do controle consciente.”

(Whitmont, 1969, p. 128)

Ou seja, a função intuição é um processo inconsciente, difícil de ser compreendido, pois não possui conexões e razões óbvias naquilo que apresenta.

Sua principal vantagem está em trazer consigo a abertura de possibilidades para as situações.

Comparando-se a intuição em extrovertidos e introvertidos tem-se: na extroversão acontece uma forte dependência dos objetos externos, apreendendo-se tudo o que for novo como fonte para novas possibilidades e, na introversão, os objetos interiores são apresentados à consciência como sendo externos, ou seja, não advêm da experiência externa, mas sim da subjetividade e, em última análise, do inconsciente coletivo.

Unindo as características dos tipos de atitudes e das funções psíquicas, Silveira (1997) resumidamente as coloca:

Tipo pensamento extrovertido	Raciocínio tende a estabelecer uma ordem lógica, clara, entre coisas concretas. Gosta de fazer prevalecer seus pontos de vista, tornando-se cada vez mais autoritário. Dificuldade em expressar sentimentos.
Tipo pensamento introvertido	Agrada-lhe diversos pontos de vista e ideias, permitindo uma visão panorâmica da situação. Interessa-se pela produção de novas ideias e busca de originalidade. Seu ponto fraco está em dizer somente sim ou não nas relações afetivas.
Tipo sentimento extrovertido	Mantém relação adequada com os objetos exteriores. É comunicativo e tem capacidade segura de avaliar afetivamente os relacionamentos. Apelo emocional maior que a originalidade do pensamento. Dificuldade com o raciocínio abstrato.
Tipo sentimento introvertido	Apresenta-se calmo, retraído e silencioso. Os sentimentos não são expostos, sendo secretos e intensos. Seus afetos desenvolvem-se nas escalas de amor e devotamento; e ódio e crueldade. Seu ponto fraco está em explicar tudo por meio de um único pensamento diretor.
Tipo sensação extrovertida	Relaciona-se de modo concreto e prático com os objetos exteriores, adaptando-se facilmente às circunstâncias. Importa-se com a descrição minuciosa e exata dos objetos. É eficiente e prático, mas pode pecar no desdobramento de possibilidades.
Tipo sensação introvertida	Extremamente sensível às impressões provenientes dos objetos, fixando-se em detalhes. Não há relação proporcional entre objeto e intensidade de sensações que pode provocar. Atribuem grande valor à estética.

Tipo intuição extrovertida	Interessa-se por inovações e aposta em diversas iniciativas. Da mesma forma que se agarra a novas oportunidades, abandona facilmente de atividades no meio do caminho. Não gosta de situações estáveis e sua dificuldade é atentar ao real.
Tipo intuição introvertida	O exterior provoca interesse secundário, pois sua função principal está voltada ao interior. Aptidão para compreender processos que se configuram no inconsciente coletivo. Cansa-se facilmente.

(p. 50-61)

4.3 Psicologia Organizacional

Pode-se apontar o momento inicial da Psicologia Organizacional junto ao surgimento das fábricas. Este, em meados do século XVII, consequencia a desvalorização do trabalho humano, atribuindo maior importância às máquinas. Ao mesmo tempo, em decorrência do grande desenvolvimento do mercado de bens de consumo, os meios de transporte e fontes de energia começam a tomar força, contribuindo para a expansão das Indústrias. A partir do século XIX, o mercado e a produção assumem uma nova posição.

Dada à configuração social, econômica e política e às novas demandas, no início do século XX, juntamente com o nascimento da Psicologia, surge o campo da Psicologia Industrial. Ao lado de outras ciências, esta busca suprir a necessidade de maiores entendimentos sobre o desempenho humano no trabalho. Em seu início, seguiu atrelada à administração e aos interesses das indústrias, sendo pautada apenas pelas necessidades do mercado. “A preocupação existente é a de avaliar os perfis psicológicos para adequá-los às demandas das indústrias” (Gattai, 2008, p. 31). O psicólogo tinha como única preocupação a relação homem-trabalho, buscando apenas o homem certo para o lugar certo. Os testes tinham grande destaque, pois relacionavam as características às funções existentes. Nesse período, não havia qualquer perspectiva do contexto organizacional.

Porém, com a emergência da Escola das Relações Humanas, em 1924, a submissão à administração termina. Inicia-se uma indagação sobre como os fatores humanos poderiam influenciar na produção. Também atribuem importância ao fato de que as relações advindas do ambiente de trabalho acabam

por criar organizações informais boas e fortes o suficiente para modificar os resultados do trabalho. Nesse momento, passam a ser observadas as causas originadas dos grupos e da organização. Há certa flexibilidade do olhar, passando o trabalho a ser compreendido em sua forma física e social. O trabalhador ainda tem que se adaptar ao trabalho, porém as contingências também são avaliadas.

Com essa mudança, ao final da segunda Guerra mundial os conhecimentos da Administração Clássica mostram-se escassos, dando corpo à segunda forma da Psicologia aplicada às organizações e ao trabalho, a chamada Psicologia Organizacional. Esta incorpora

“(..) elementos das teorias sistêmicas, sócio técnicas, dinâmicas de grupos e do desenvolvimento humano, que além de analisar os postos de trabalho passam a contribuir na discussão das estruturas da organização, com o desenvolvimento organizacional, desenvolvimento de equipes de trabalho e estudos sobre liderança.”

(Gattai, 2008 p. 34)

A Psicologia Organizacional não quebra as ideias anteriormente colocadas, mas surge com o intuito de ampliar seu objeto de estudo. Na década de 60, há a busca pela compreensão dos conflitos para que haja formas de reduzir e impedi-los, direcionando a uma maior flexibilidade nas relações de trabalho. Os psicólogos são chamados para entender os contextos existentes, relacionando o trabalho, o ambiente e a cultura organizacional.

Já no cenário do início dos anos 70, em que as teorias administrativas deixam de ser menos prescritivas tornando-se mais descritivas, explicativas e críticas, surge a Psicologia do Trabalho. Em sua perspectiva, “*o que era concebido como algo fixo e indispensável, agora é idealizado como resultado de ações de grupos de atores sociais nas organizações*” (Gattai, 2008, p. 35). A preocupação agora, está voltada ao todo, sendo qualquer mudança considerada como uma intervenção na configuração da organização. Os testes deixam de possuir a anterior valorização, passando-se a considerar os processos, os valores e os programas como fatores necessários de serem trabalhados interdisciplinarmente. Esta terceira fase completa o quadro histórico da formação da área da Psicologia denominada atualmente como Psicologia Social do Trabalho.

Hoje em dia, o psicólogo atuante em organizações:

“(..) em conjunto com outros profissionais, deve decidir, planejar e operar as intervenções nos processos organizacionais que definem o ambiente onde ocorre o trabalho e os sistemas de atividades. Assim, ele não participa mais da perspectiva de quem está mensurando ou executando um serviço, mas da perspectiva de quem é um interventor num processos. (...) Ele não deve raciocinar como se as relações sociais fossem uma função de variáveis individuais e sociais, mas em função de relações interpessoais de uma organização, ligadas à textura de causas do ambiente organizacional.”

(Malvezzi, 2000, p. 40)

Neste estudo, considera-se importante a conscientização de que todos os fatores influenciadores do campo social do trabalho tem o mesmo valor, sejam eles ligados à atividade, ambiente, relações ou, ainda, estado físico, psíquico e social. Porém, para investigação e análise focarem-se em aspectos mais relevantes para o tema específico dos tipos psicológicos e sua relação com o perfil profissional, a Psicologia Organizacional será utilizada como base teórica.

Segundo Malvezzi (2000), “*Psicologia Organizacional (PO) é o nome dado ao conhecimento multidisciplinar do comportamento de indivíduos e grupos situados no campo da estrutura e funcionamento das organizações*”. Seu campo é tido como a área da Psicologia que visa atender e auxiliar as organizações em sua área de recursos humanos, dedicando-se a trabalhar em prol do melhor resultado para a empresa e do bem-estar e satisfação de seus colaboradores. A relevância da atuação do psicólogo organizacional está exatamente nessa busca pelo equilíbrio de interesses. Porém, o psicólogo organizacional não é capaz de alcançá-lo trabalhando distante de outras áreas do conhecimento. É importante que ele consiga ter clareza dos fatores que o cercam e que tenha diálogo constante com os demais profissionais, pois

“(...) espera-se que o profissional de recursos humanos seja capaz de perceber a realidade histórica e social do contexto onde a organização se encontra (...). Em outras palavras, significa dizer que é um papel comprometido com as necessidades de transformação da realidade histórico-social na qual se encontra.”

(Malvezzi, 2000, p. 29)

4.3.1 Perfil profissional e Competências

“No Brasil, a noção de competência, apesar de já ser conhecida no âmbito das ciências humanas (notadamente no campo das ciências da cognição e da linguística) desde os anos 70, passa a ser incorporada nos discursos dos empresários, (...) como se fosse uma decorrência natural e imanente ao processo de transformação na base material do trabalho. (...) No discurso dos empresários há uma tendência a defini-la menos como ‘estoque de

conhecimentos/habilidades’, mas, sobretudo, como capacidade de agir, intervir, decidir em situações nem sempre previstas ou previsíveis.”

(Manfredi, 1999, p. 10)

A significação conferida ao termo competência deve ser sempre considerada no contexto histórico e social do capitalismo. Seu surgimento se dá já nesta configuração, que permanece até os dias de hoje.

Atualmente, o uso do termo perfil profissional está relacionado às chamadas competências, nomeando um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes. Esses conceitos são entendidos da seguinte maneira: conhecimento refere-se ao conhecimento teórico e técnico adquirido durante a formação acadêmica; habilidades seriam o modo como tal conhecimento é colocado em prática, abarcando também a vivência e domínio deste; atitudes representariam o comportamento e valores do indivíduo, apontando fatores para sua motivação.

Competências, referindo-se a um agrupamento complexo de características individuais, adquiridas e desenvolvidas continuamente ao longo da vida, podem fazer com que diversas pessoas tenham, ao mesmo tempo, uma opinião idêntica, mas a expressem de formas completamente distintas. Isso se dá pelo fato de que, cada um, ao longo de sua formação, adquire conhecimentos nos quais sua forma de compreender os fenômenos se baseará. As habilidades também serão adquiridas e aperfeiçoadas ao longo do tempo, apresentando, cada sujeito, preferência por algo diferente. Por último, as atitudes revelarão a forma como cada pessoa expressa sua opinião, se coloca para os demais, baseando-se no conhecimento e habilidades que tem, e que podem ser sempre mais desenvolvidos.

Reconhecendo os “saberes” do profissional, ou seja, seu desenvolvimento em relação às competências, será possível identificar aquilo que sabe fazer, ser e agir. O fazer está atrelado àquilo para o qual possui entendimento necessário para realizar. Já o ser está conectado à personalidade do sujeito e ao modo com o qual interage. Por fim, o agir revela as formas subjacentes a situações de tomadas de decisão e intervenção.

Principalmente no contexto das organizações, as competências dão subsídio à avaliação dos profissionais, seja em contexto de seleção, seja de desenvolvimento. São consideradas como importante fator por sua capacidade de

revelar o “*estoque de recursos, que o indivíduo detém*” (Fleury e Fleury, 2001, p. 185). Organizações, aqui, são entendidas como:

“(...) entidades que se constituem de múltiplos elementos de diferentes naturezas (objetivos, pessoas, estrutura, tecnologia, etc.), relacionados entre si de maneira complexa, como que formando uma rede de transações difícil de ser identificada; contêm processos dinâmicos, geradores de mudanças internas e no ambiente circundante.”

(Malvezzi, 2000, p. 9)

Assim, é sempre necessário analisar o termo competência e seu uso inseridos nesse contexto complexo, ativo e influenciador.

No caso de avaliações, é comum o uso do termo fortaleza como sinônimo à competência melhor desenvolvida no profissional. Muitas vezes considerada como o “ponto forte”, a fortaleza nada mais é do que aquela característica melhor desenvolvida no indivíduo e que contribui de forma positiva para o desenvolvimento de si próprio, do seu trabalho, equipe e ambiente. Em oposição, tem-se a oportunidade, isto é, a competência do sujeito que teve menor desenvolvimento. Por esta ser importante na realização de seu trabalho, é a área na qual o profissional tem a oportunidade de melhorar, contribuindo, também, para melhoria do ambiente e processos no qual está envolvido.

Deste modo, no perfil profissional estaria implicada a capacidade de cada um assumir funções, exercendo o papel necessário à posição ocupada dentro da organização.

4.3.2 Atividades de trabalho

Para compreender o que significa uma atividade de trabalho, é preciso, primeiramente, entender a definição atribuída ao trabalho. Segundo o dicionário Aurélio, trabalho seria “1. *Aplicação das forças e faculdades humanas para alcançar um determinado fim. 2. Atividade coordenada, de caráter físico e/ou intelectual, necessária à realização de qualquer tarefa, serviço ou empreendimento. 3. Trabalho (2) remunerado ou assalariado; serviço, emprego. 4. Local onde se exerce essa atividade. 5. Qualquer obra realizada. 6. Lida, labuta*”.

Desde a pré-história, o termo trabalho esteve associado à ação do ser humano para garantir sua sobrevivência e, conseqüentemente, sua evolução. Com a necessidade da produção de instrumentos para a caça, por exemplo, o homem passou a desenvolver suas práticas. Nesse período, porém, estas estavam diretamente ligadas à natureza, sendo a caça, a pesca, a agricultura e o artesanato as principais fontes de “riqueza” humana.

No decorrer da história, o ato de trabalhar foi intensificado. Na Idade Média, por exemplo, a agricultura e o artesanato ganharam força, junto à pecuária. As cidades começaram a florescer e o trabalho, sendo agora uma necessidade, diversificou-se. O cenário comercial fez com que outras formas de trabalho surgissem. Na Idade Moderna, a produção de mercadorias e o comércio intensificam-se. O trabalho passa a ter valor e o trabalhador começa a “vender” sua força assume o valor do salário. Já com a Revolução Industrial, o trabalho torna-se rotineiro, passando, o trabalhador, a um papel apenas executor. Muitas vezes seu papel era parcial dentro da linha de produção, não sendo conhecido o produto final.

Nos últimos séculos, o ato de trabalhar se atrelou à retenção de riquezas e a uma configuração social. Os trabalhadores passam a produzir e adquirir produtos, estando, no ambiente de trabalho, em contato constante com outros, interagindo e modificando aquilo a sua volta. O caráter sociológico se dá a partir do fato dos grupos unirem-se por um esforço comum, progredindo e desenvolvendo espírito de cooperação e solidariedade. Desta maneira, o trabalho determina o cenário social, pois é capaz de modificá-lo.

Na atualidade, o trabalho apresenta-se como um dos principais aspectos da vida cotidiana, sendo essa relação complexa e dependente de variados fatores. É definido por Malvezzi (2004) como:

(..) uma prática transformadora da realidade que viabiliza produto de seu trabalho, o ser humano percebe sua vida como um projeto, reconhece sua condição ontológica, materializa e expressa sua dependência e poder sobre a natureza, produzindo recursos materiais, culturais e institucionais que constituem seu ambiente, e desenvolve seu padrão de qualidade de vida.

(*apud* Gattai, 2008, p. 16)

O trabalhador, portanto, não considera o trabalho apenas por seu aspecto objetivo, mas também por seu aspecto subjetivo. Além disso, não há apenas a

função que assume, o trabalho executado que formará essa compreensão, mas também o resultado de seu esforço, ou seja, o produto. Muitas vezes, quando não há o conhecimento do resultado do trabalho e da produção, o trabalho perde seu sentido, tornando-se alienado.

“Para que o trabalho se torne alienado, isto é, para que oculte, em vez de revelar, a essência dos seres humanos e para que o trabalhador não se reconheça como produtor das obras, é preciso que a divisão social do trabalho, imposta historicamente pelo capitalismo, desconsidere as aptidões e capacidades dos indivíduos, suas necessidades fundamentais e suas aspirações criadoras (...) cada trabalhador individual e a classe trabalhadora como um todo não podem reconhecer-se nos produtos que produzem, pois esses produtos não exprimem a necessidades e capacidades de seus produtores.”

(Chaui, 2000, p. 34)

O trabalho só terá significado relevante, completo e positivo para o trabalhador, quando houver consciência do propósito de seu papel e de como está implicado na organização e no conjunto social, econômico e político de seu tempo. O sentido do trabalho é definido por Morin (1996) como

“(...) uma estrutura afetiva formada por três componentes: o significado, a orientação e a coerência. O significado refere-se às representações que o sujeito tem de sua atividade, assim como o valor que lhe atribui. A orientação é sua inclinação para o trabalho, o que ele busca e o que guia suas ações. E a coerência é a harmonia ou o equilíbrio que ele espera de sua relação com o trabalho.”

(Tolfo e Piccinini, 2007, p.39)

No cenário atual, há grande preocupação com a apropriação do trabalhador sobre sua função, reconhecendo a importância deste compreender qual seu papel dentro da organização.

As atividades de trabalho existentes são as mais variadas. Estão diretamente ligadas ao mercado no qual a empresa está inserida. Têm-se tanto funções relacionadas à produção direta e engenharia, quanto à administração, pensando na estratégia e planejamento.

O objetivo do estudo está aqui conectado por haver a necessidade de compreender como cada indivíduo está inserido nas Organizações. A sua constante satisfação é fator essencial para o crescimento e sucesso da empresa. Para além disso, pode-se considerar que um profissional motivado é aquele que consegue, em seu dia a dia, aplicar suas competências (conhecimentos, habilidade e atitudes). E tal implicação prática deriva a necessidade de conhecer-se,

reconhecendo aquilo que se pode usar a favor do negócio e o que carece de atenção para não prejudicar sua *performance* e imagem.

O *Insights*, através da tipologia junguiana, permite um maior autoconhecimento primeiramente pessoal, para depois levar a um entendimento do que permeia as relações de trabalho. Havendo a identificação de tais pontos, é possível a elaboração de planos de ação para o desenvolvimento individual.

5 Metodologia

Pensando em obter a identificação de um tipo psicológico do profissional para posteriormente verificar sua concordância com as funções atribuídas a seu cargo, optou-se por uma análise qualitativa dos dados. Entende-se por pesquisa qualitativa um estudo que busca não resultados estatísticos, mas sim interpretativos.

“Ao falar sobre análise qualitativa referimo-nos não à quantificação de dados qualitativos, mas, sim, ao processo não-matemático de interpretação, feito com o objetivo de descobrir conceitos e relações nos dados brutos e de organizar esses conceitos e relações em um esquema explanatório teórico.”

(Strauss e Corbin, 2008, p. 24)

Porém, para validar os resultados do *Insights* de cada participante, foi utilizada uma análise quantitativa simples, que se caracteriza por operar dentro de padrões, ou seja “do modelo dedutivo de objetivos de pesquisa fixos e estabelecidos” (Creswell, 2007). Assim, formulou-se a tabela a seguir que auxiliou a compreender a porcentagem do relatório do *Insights* que fez sentido para cada participante. Os itens do relatório selecionados são aqueles que dizem respeito às características dos indivíduos. A questão serviu mais como um guia no entendimento de quanto cada item relacionou-se com a realidade de preferências dos participantes. Não se pode esquecer que aqui também há uma implicação qualitativa, uma vez que cada participante fez a avaliação, tornando-a subjetiva.

Itens do resultado	Questão	Medidas
Estilo pessoal	Você se identifica com a menor, maior ou nenhuma parte desta descrição?	Maior parte = 10% Menor parte = 5% Nenhuma= 0%
Interação com outras pessoas	Você se identifica com a menor, maior ou nenhuma parte desta descrição?	Maior parte = 10% Menor parte = 5% Nenhuma= 0%
Tomando decisões	Você se identifica com a menor, maior ou nenhuma parte desta descrição?	Maior parte = 10% Menor parte = 5% Nenhuma= 0%
Pontos fortes	Com quantos, destes 10 pontos fortes, você se identifica?	Número de itens igual ao número da porcentagem.

Pontos fracos	Com quantos, destes 10 pontos fracos, você se identifica?	Número de itens igual ao número da porcentagem.
Valor para a equipe	Você se identifica com a menor, maior ou nenhuma parte desta descrição?	Maior parte = 10% Menor parte = 5% Nenhuma= 0%
Comunicação eficiente	Você acredita que a forma descrita é boa, média ou ruim para se comunicarem com você?	Boa = 10% Média = 5% Ruim = 0%
Barreiras para comunicação eficaz	Você acredita que a maioria, minoria ou nenhum destes itens realmente são barreiras para as pessoas se comunicarem com você?	Maioria = 10% Minoria = 5% Nenhum= 0%
Possíveis pontos cegos	A maior parte, menor parte ou nenhum desses possíveis pontos cegos fazem sentido para você?	Maior parte = 10% Menor parte = 5% Nenhuma= 0%
Tipo oposto	As pessoas com as quais você tem maior dificuldade em lidar realmente possuem a maioria, minoria ou nenhuma dessas características?	Maior parte = 10% Menor parte = 5% Nenhuma= 0%

Somado a isso, situando a presente pesquisa no campo da Psicologia Social, poder-se-ia encontrá-la como uma pesquisa centrada em um problema, também chamada de correlacional. Esta “*procura descobrir o grau de relação entre duas ou mais variáveis e não uma relação causal entre essas variáveis*” (Pierre, 2008, p. 16).

5.1 Participantes

Os quatro participantes selecionados foram considerados para o estudo, pois, além de corresponderem aos pré-requisitos, concordaram e assinaram o termo de consentimento que esclarece os objetivos do estudo, bem como sua participação voluntária e o sigilo.

Todos eles, período em que participaram, estavam atuando em organizações de diversos ramos de atividade. São dois do gênero feminino e dois do gênero masculino. As idades estão acima de 25 anos, para garantir profissionais com experiência considerável (mínimo de cinco anos de experiência) e que, conseqüentemente, apresentam maior desenvolvimento de suas preferências, sendo capazes de expressá-las mais claramente. Todos os participantes têm ensino superior completo, uma vez que, para participar do estudo, precisam atuar em posições com maior nível de complexidade de atividades e relacionamentos dentro de organizações.

5.2 Instrumentos

Como instrumento de coleta de dados foram utilizados o *Insights Discovery* e a entrevista semidirigida (Anexo I - Roteiro da primeira entrevista e Anexo II - Roteiro da segunda entrevista). O primeiro foi utilizado para obtenção do perfil profissional de cada participante utilizando a tipologia junguiana, enquanto o segundo foi uma forma de verificar a opinião dos profissionais acerca do resultado obtido pela ferramenta, bem como concordâncias do resultado em relação a atribuições feitas a seu cargo de trabalho atual.

5.2.1 *Insights Discovery*

O sistema *Insights Discovery* é um inventário de autoconhecimento que indica preferências através da tipologia junguiana, ou seja, está solidamente baseado na teoria de C.G. Jung.

“Esta escala foi elaborada e validada pelo Insights Learning and Development, uma empresa escocesa que atua em nível mundial provendo serviços e produtos para organizações no que se refere ao desenvolvimento de pessoas. O sistema Insights já vem sendo usado no Brasil desde 2001, tendo uma escala validada para este país.”

(Lima, 2010, p. 97)

Aborda a relação entre as atitudes (extroversão e introversão), as funções racionais (pensamento e sentimento) e as funções "irracionais" (intuição e sensação), levando a uma compreensão dos oito tipos primários junguianos. Ao

mesmo tempo, é visto como um modelo para a compreensão de si mesmo, da interação dinâmica entre as pessoas e da interação de equipes e dentro de Organizações. Além disso, utiliza o modelo do Dr. Jolande Jacobi que, no ano de 1942, organizou os oito tipos em uma roda para facilitar o entendimento.

São apontados como seus possíveis usos e objetivos:

- a. Autoconhecimento: Identificação e compreensão de pontos fortes, pontos cegos, estilo de comunicação e de tomada de decisão.
- b. Conhecimento interpessoal e desenvolvimento de equipes: Compreensão de diferenças e conhecimento de como lidar com elas, contribuindo para o crescimento pessoal e utilizar a favor da diversidade positiva.
- c. Orientação de carreira: Avaliação da relação entre tipos e inclinação de carreira, pois determinadas carreiras "exigem" mais de uma tipologia do que outra e certas demandas podem ser mais confortáveis para uns do que para outros.
- d. Gestão de conflitos: Tendo mais consciência sobre seu tipo, o indivíduo é capaz de também reconhecer o outro, podendo utilizar novos recursos para superar as diferenças e conseguir transmitir mensagens mais empáticas e facilmente compreendidas.
- e. Seleção de pessoal: Levantamento de hipóteses para estudo da melhor maneira de aproveitar os recursos de uma pessoa, porém nunca para contraindicar.

Para geração do relatório individual, a pessoa é convidada a responder uma série de questões no denominado Aplicador. Este, preenchido *online*, contém vinte e cinco quadros. Cada um deles, leva o indivíduo à reflexão sobre quatro duplas de características distintas. A pessoa deve, então, selecionar a que mais e a que menos a descreve em seu ambiente de trabalho. Para cada uma das duas frases restantes, é pedido que indique um peso a partir dos valores um, dois, três, quatro e cinco, estando o número um mais próximo às características com as quais a pessoa menos se identifica e o número cinco mais próximo àquelas com as quais mais se identifica.

A partir das respostas às questões disponibilizadas, é formulada uma síntese única e individual. Como a avaliação busca compreender além dos oito tipos clássicos junguianos, possui setenta e dois subtipos correlacionados. Permitem a identificação de particularidades, representadas em uma roda, específica do

instrumento, que foi baseada na roda de Jolande Jacobi. Além de sua localização em tal roda, o indivíduo recebe um relatório, quando no módulo básico (utilizado neste estudo) que possui informações sobre:

- a. Visão Geral: Estilo de trabalho (atividades, relacionamentos e tomada de decisões).
- b. Pontos fortes: Principais qualidades proporcionadas pelo indivíduo à Organização.
- c. Possíveis pontos fracos: Podendo ser simplesmente um lado forte usado ao extremo, segundo a teoria.
- d. Valor para a equipe: Talentos, atributos e expectativas proporcionados pelo indivíduo a sua equipe de trabalho.
- e. Comunicação: Estratégias de comunicação mais e menos eficazes para serem utilizadas com o indivíduo.
- f. Possíveis pontos cegos: Comportamentos pouco conscientes.
- g. Tipo oposto: Tipo de pessoa com a qual o indivíduo terá, provavelmente, maior dificuldade em lidar.
- h. Sugestões para o desenvolvimento: Indicação de áreas com maior necessidade de atenção do indivíduo.

Por ser uma ferramenta global, o *Insights Discovery* foi adaptado à cultura e estilo de vida e de trabalho dos brasileiros. Estudos feitos por meio da análise de Cronbach e da análise fatorial evidenciaram a confiabilidade interna e a validade do construto do IDE (*Insights Discovery Evaluator*) brasileiro.

5.2.2 Entrevista

“Pode-se definir entrevista como a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação. A entrevista é, portanto, uma forma de interação social. Mais especificamente, é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação.”

(Gil, 2007, p.117)

Avalia-se que a entrevista é o método mais adequado para compreender as opiniões, relatos, sentimentos e impressões dos participantes, permitindo o

conhecimento e entendimento de cada situação em seu contexto específico. Por meio de entrevistas, informações acerca de tudo aquilo que os sujeitos sabem, esperam, pensam, pretendem, bem como explicações e justificativas, são possíveis de serem obtidas.

A flexibilidade do instrumento permite tanto a verificação de pontos específicos da investigação, como também abre a possibilidade de explicitação de fatores relevantes e específicos de cada participante. Ademais, na entrevista o investigador é capaz de adaptar-se às pessoas e aos contextos, esclarecendo o significado das questões; captar a expressão corporal dos participantes; e obter um número maior de respostas, quando comparada ao questionário, por exemplo, uma vez que é difícil o sujeito negar-se a ser entrevistado.

Para o alcance de todas as informações necessárias ao estudo, foram realizadas duas entrevistas semi-dirigidas. Em ambas havia questões essenciais, porém não seguindo um rígido padrão, mantendo a flexibilidade da situação, citada anteriormente.

Em um primeiro momento, as questões elaboradas verificaram a opinião dos participantes sobre os resultados apresentados pelo *Insights*. Cada um pôde indicar sua concordância ou discordância sobre as características apontadas pela ferramenta em cada um dos itens apresentados anteriormente. Aquelas consideradas como não verdadeiras parcial ou completamente, precisaram ser justificadas, a fim de se poder compreender o porquê de tal opinião. Já aquelas que foram colocadas como correspondentes à realidade, foram consideradas como reais preferências de comportamentos dos indivíduos. Havendo aprovação maior que 85% das informações apresentadas no relatório do instrumento, este foi considerado como válido para a pesquisa, permitindo a consideração do profissional no estudo.

Na segunda entrevista, os participantes descreveram as funções que exercem em seus trabalhos. A principal finalidade dessa etapa foi compreender as atividades específicas de cada um deles. Conhecendo tudo aquilo que é atribuído ao profissional em razão da posição que ocupa na organização, há a possibilidade de relacionar desde as atividades esperadas e os modos de trabalho mais adequados, até o perfil profissional e o seu grau de concordância com tal expectativa.

A entrevista não foi extensa em número de questões e tempo, para não se tornar cansativa, porém possuiu a estrutura necessária para traduzir de forma real e concreta as questões que se desejava investigar, permitindo:

- a. A avaliação do participante em relação ao resultado indicado pelo instrumento *Insights Discovery*, sendo capaz de indicar quais informações julga corretas ou incorretas em seu relatório de resultado, justificando tais respostas.
- b. Verificar se o participante considera haver relação entre seu perfil profissional apontado no *Insights Discovery* e as funções que exerce em sua atual posição na organização.
- c. O relato do participante acerca das funções que realiza por atribuição do cargo que ocupa atualmente.
- d. Conhecer o grau de satisfação do participante sobre suas atividades atuais no trabalho.

Em toda entrevista, o pesquisador interage constantemente com o participante, porém,

“é importante que o entrevistador não interfira nas respostas do entrevistado(a), limitando-se a ouvir e gravar a fala dele(a). Quando não entender uma determinada frase, deve solicitar que o entrevistado(a) repita o que foi dito anteriormente. Jamais deve direcionar as respostas, ou suscitar dúvidas (...).”

(de Oliveira, 2005, p. 93)

5.3 Procedimento

Todos os participantes atendem os pré-requisitos obrigatórios para participar do estudo e foram escolhidos a partir de indicação de profissionais conhecidos pela pesquisadora. São eles: E., gênero masculino, 25 anos; S., gênero masculino, 50 anos; C., gênero feminino, 40 anos; e D., gênero feminino, 27 anos.

Eles apresentaram disponibilidade para participar dos quatro momentos: o preenchimento da ferramenta *Insights Discovery*, devolutiva do relatório do *Insights* e duas entrevistas. Com alguns participantes, as duas entrevistas foram feitas em um mesmo encontro, em vista de sua disponibilidade. O procedimento foi dividido em fases:

Fase 1 - Dados

O nome, e-mail e disponibilidade para participar do estudo foram confirmados por telefone com cada um dos participantes. O e-mail confirmado foi utilizado durante todo o processo para comunicação direta com a pesquisadora. O telefone celular também foi informado para casos de urgência e/ou preferência.

Fase 2 - Termo de consentimento e Insights

Foram enviados por e-mail aos participantes: termo de consentimento do estudo (Anexo III) e *link* que precisaram acessar para responder às perguntas do *Insights Discovery*.

Foi instruído aos participantes que acessassem o questionário do *Insights* após terem lido e estarem totalmente de acordo com o termo de consentimento. Este foi assinado e enviado à pesquisadora via e-mail antes do acesso ao questionário. Foi dito que era imprescindível que eles guardassem o termo, pois a via original deveria e foi entregue à pesquisadora no dia da devolutiva do *Insights*.

Para responder ao questionário, solicitou-se que cada participante reservasse um horário para responder às questões com calma, em um ambiente silencioso e sem interrupções. Fazê-lo ao final de um dia cansativo não foi aconselhável, pois eles poderiam não conseguir dedicar a atenção necessária ao inventário. O pedido de que garantissem que os vinte minutos reservados a este momento fossem bons o suficiente para sua reflexão foi reforçado.

Fase 3 - Recebimento do relatório e devolutiva

Em, no máximo, três dias úteis cada participante recebeu em seu e-mail o relatório Módulo básico do *Insights Discovery*. Foi pedido para que o lessem atentamente e destacassem pontos de concordância, discordância e dúvidas. Eles comunicaram à pesquisadora no mesmo dia em que o receberam para que a devolutiva fosse agendada. Esta foi feita no Instituto Pieron com a consultora responsável e a pesquisadora. As devolutivas aconteceram individualmente. Em um primeiro momento, foi exposto pela Consultora as ideias principais dos

Insights, depois o resultado do relatório foi explicado e, ao final, os participantes ainda puderam esclarecer suas dúvidas.

Fase 4 - Primeira entrevista

Com a duração de quarenta minutos em média, esse encontro teve como objetivo compreender a opinião do participante sobre seu relatório do *Insights* (concordâncias e discordâncias) e foi feita no lugar de preferência de cada participante. Tanto nesta, quanto na segunda entrevista, garantiu-se a privacidade e o sigilo das informações e discursos de cada um dos participantes.

Fase 5 - Segunda entrevista

Esta teve duração média de uma hora. Esse momento buscou conhecer a experiência profissional, bem como os pensamentos e sentimentos de cada participante acerca da função atual e das anteriores.

Fase 6 - Feedback

Aproximadamente um mês após a segunda entrevista foi enviado um e-mail a todos os participantes pedindo que redigissem sobre a experiência de participar do estudo. Desejou-se saber se o resultado do *Insights* e as reflexões permitidas pela ferramenta agregaram algo em sua vida profissional e/ou pessoal. Estes depoimentos foram apresentados no início deste estudo.

5.4 Considerações éticas

As questões éticas também são destaque do presente estudo, pois as informações obtidas podem envolver elevado grau de intimidade. Foram consideradas as normas previstas pelo Conselho Nacional de Saúde (Resolução 196/96): garantia do sigilo profissional pelo comprometimento de não revelar a identidade dos participantes, bem como a utilização dos registros obtidos apenas no âmbito acadêmico. O termo de consentimento informado e esclarecido consta do Anexo III.

Somado a isso, houve atenção e cuidado com a carga emocional que poderia ser mobilizada nos encontros. A pesquisadora e sua orientadora se disponibilizaram para outros contatos que pudessem ser necessários para a elaboração das vivências relatadas, de forma a garantir a beneficência.

Para realização da parte prática do estudo, o Projeto de pesquisa foi enviado ao Comitê de Ética da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo que aprovou sua realização (Anexo IV).

6 Apresentação dos dados

6.1 Resultados do *Insights Discovery*

A partir das respostas dadas ao Aplicador, cada um dos participantes teve seu relatório formulado e as preferências organizadas derivando diferentes tipos correspondentes àqueles encontrados na tipologia junguiana. A seguir estão tanto os resultados do próprio *Insights*, usando as cores como representantes da forma de adaptar-se ao ambiente, e o conteúdo encontrado na teoria junguiana.

6.1.1 E. - *Motivador diretor flexível (tipo intuição extrovertida de Jung)*

No período em que respondeu ao Aplicador, E. apresentou como função de atitude a extroversão e como funções auxiliares o pensamento e a intuição.

“Visto que a intuição se orienta pelo objetivo, temos uma forte dependência das situações externas (...). O intuitivo nunca está lá onde se encontram valores reais, aceitos em geral, mas sempre lá onde se encontram possibilidades. (...) e, por isso, está ameaçado de sufocar-se nas situações estáveis. (...) Quando orientado mais para as pessoas do que para as coisas, consegue pressentir naquelas certas capacidades e possibilidades e, assim, ‘fazer’ pessoas. (...) Esta atitude tem seus grandes perigos, pois o intuitivo facilmente fragmenta sua vida ao verificar pessoas e coisas, ao espalhar em redor de si uma abundância de vida que ele mesmo não aproveita, mas só os outros.”

(Jung, 1971, p. 381-383)

No *Insights* tal configuração é encontrada no tipo o motivador, ou seja, as preferências estão ligadas à igual valorização de pessoas e resultados. Os motivadores são pessoas participativas, boas em tomada de decisão e gostam do reconhecimento público. Por outro lado, não gostam de trabalhos minuciosos e podem ser muito otimistas em relação ao que de fato pode ser realizado por eles mesmos ou pelos outros. Além disso, são facilmente sociáveis, gostam da variedade de atividades e desafios são essenciais para seu sucesso.

O tipo motivador é a mistura das cores vermelho e amarelo do *Insights*. Uma pessoa com alto nível de energia vermelha tem como características mais evidentes ser: positivo, afirmativo, presunçoso, assertivo, corajoso,

impulsionador, competitivo, exigente, determinado, voluntarioso. A teoria do *Insights* diz que tais características são usadas em um “dia bom”, ou seja, dias no qual a pessoa está disposta, motivada, sentindo-se bem. Aqueles dias no qual há extremo cansaço ou estresse, estas características acabam por serem utilizadas em excesso, fazendo que o indivíduo apresente-se de uma forma diferente. No caso da pessoa com alta energia vermelha, o “dia ruim” o faz ser: agressivo, autoritário, arrogante, intolerante e impaciente.

Já a energia amarela caracteriza pessoas que são alegres, encorajadoras, animadas, amistosas, positivas, divertidas, sociáveis, dinâmicas, convincentes, entusiasmadas e expressivas. Porém quando utilizadas em excesso, as tornam: frenéticas, indiscretas, extravagantes e apressadas. Algumas das descrições presentes em seu relatório do *Insights* com as quais concorda são:

- “E. se interessa em enxergar possibilidades além daquilo que é conhecido, aceito ou óbvio. Ele gosta de ter controle da maioria das situações.”
- “Ele tem muita iniciativa e criatividade, mas pode com frequência ter dificuldade em concluir os seus projetos.”
- “Ele precisa de mudanças contínuas para não ficar entediado (...).”
- “Líder vibrante - visa resultados.”
- “Tem dificuldades em delegar. Gosta de fazer as coisas por si mesmo.”
- “Sabe que nada é impossível.”

E., a partir da análise quantitativa (tabela do item 5 Metodologia) concordou com 97% do seu relatório do *Insights*:

Itens do resultado	Resposta	Medida
Estilo pessoal	Maior parte	10%
Interação com outras pessoas	Maior parte	10%
Tomando decisões	Maior parte	10%
Pontos fortes	10 itens	10%
Pontos fracos	7 itens	7%
Valor para a equipe	Maior parte	10%
Comunicação eficiente	Boa descrição	10%
Barreiras para comunicação eficaz	Maior parte	10%

Possíveis pontos cegos	Maior parte	10%
Tipo oposto	Maior parte	10%
Total		97%

Tabela 1: Cálculo da porcentagem de concordância com as informações contidas no relatório do *Insights Discovery* a partir da avaliação individual do participante E.

As considerações com as quais não concorda são referentes aos pontos fracos:

- “De vez em quando concorda com uma situação e mais tarde se esquece de sua decisão”: afirma que é sempre coerente.
- “Nem sempre é atraído pelo prático”: conta que é sempre atraído pelo prático.
- “É possível que não esteja ciente das coisas que estão diante dele”: acredita ser uma questão complexa, pois se não está ciente, não pode concordar no momento com tal afirmação. Diz que pode ser um ponto cego, mas a princípio não concorda.

6.1.2 S. - Apoiador coordenador clássico (tipo sentimento introvertido de Jung)

No período em que respondeu ao Aplicador, S. apresentou como função de atitude a introversão e como funções auxiliares o sentimento e a sensação.

“Em suas manifestações externas guardam discrição harmônica, uma agradável calma, um paralelismo simpático que não pretende motivar, impressionar, persuadir ou mudar o outro. Se este lado externo for um pouco acentuado, impõe-se uma suspeita de indiferença e frieza que pode crescer até uma atitude de pouco caso pelo bem ou mal-estar dos outros. (...) Em presença de algo arrastador, entusiástico, este tipo mantém uma mentalidade benevolente, às vezes com leve traço de superioridade e crítica, que facilmente tira o ardor de um objeto sensível. (...) os sentimentos não são extensivos, mas intensivos. Desenvolvem-se na profundidade.”

(Jung, 1971, p. 401-402)

No *Insights*, são considerados apoiadores os indivíduos amigáveis, de atitude moderada e controlada e possuem eficiência no planejamento e realização das tarefas. Contudo, procuram aceitação constante dos outros e podem tornar-se teimosos quando sob pressão. Somado a isso, o apoiador é paciente e está sempre

disposto a ajudar alguém que esteja precisando, principalmente quando este for um amigo seu.

O tipo apoiador é representado pela cor verde do *Insights*. O indivíduo com altos níveis de energia verde tem como características mais evidentes ser: quieto, tranquilo, amável, sereno, interessado, encorajador, generoso, descontraído. Além disso, dá grande importância aos valores e necessita que os outros confiem nele. Quando as características são usadas em excesso, em dias de cansaço ou estresse, por exemplo, pode-se tornar dócil demais, servil, laborioso, confiante demais e teimoso. Algumas das descrições presentes em seu relatório do *Insights* com as quais concorda são:

- “Nas atividades do dia-a-dia, S. é tolerante, de mentalidade aberta, flexível e fácil de se adaptar, aproveitando o momento presente. (...) Ele vê a diversidade do mundo como tremendamente interessante.”
- “Ele é movido por um elevado senso de lealdade e dever, o que resulta em um compromisso de servir seus companheiros, a organização e a humanidade em geral.”
- “No seu próprio trabalho, ele pode aplicar-se para fazer trabalhos do seu jeito, de forma a garantir que seus altos padrões de operação sejam alcançados.”
- “Agradável, atencioso e simpático, ele costuma ser eficaz de uma forma serena ao se relacionar com as outras pessoas. Alcançar grande sucesso financeiro não está entre as suas principais prioridades.”
- “Ele tende a tomar futuras decisões importantes somente após uma profunda reflexão. Ele não está normalmente preparado para se comprometer com decisões de alto risco.”
- “Tem uma paixão pelos valores importantes da vida.”
- “Encara o sucesso dos outros como chave para seu próprio sucesso.”

S., a partir da análise quantitativa (tabela do item 5 Metodologia) concordou com 96% do seu relatório do *Insights*:

Itens do resultado	Resposta	Medida
Estilo pessoal	Maior parte	10%

Interação com outras pessoas	Maior parte	10%
Tomando decisões	Maior parte	10%
Pontos fortes	7 itens	7%
Pontos fracos	9 itens	9%
Valor para a equipe	Maior parte	10%
Comunicação eficiente	Boa descrição	10%
Barreiras para comunicação eficaz	Maior parte	10%
Possíveis pontos cegos	Maior parte	10%
Tipo oposto	Maior parte	10%
Total		96%

Tabela 2: Cálculo da porcentagem de concordância com as informações contidas no relatório do *Insights Discovery* a partir da avaliação individual do participante S.

As considerações com as quais não concorda estão em diversas afirmações, são elas:

- Boa memória para detalhes: afirma que algumas vezes passa por cima do detalhe.
- Organização: afirma simplesmente que não a tem.
- “Tende a fazer escolhas com base em seus próprios valores e princípios pessoais em detrimento de dados mais objetivos”: crê que se esforça para levar em consideração os dados objetivos ao invés dos valores pessoais.
- Disciplinado e organizado e dons organizacionais: já citados anteriormente.
- Não se preocupa com que os outros possam pensar dele: defende que se preocupa.
- “Seu enfoque em eficiência permanente pode causar frustração aos outros”: afirma que não é tão rigoroso com a eficiência das pessoas e acredita que as pessoas fazem o que é possível a maior parte das vezes. Porém ressalta que, quando há um erro, isso o incomoda.
- Segue instruções ao pé da letra: conta não ter paciência para ler prescrições.
- “Exerce pressão sobre os outros para fazer a coisa certa sobre o ponto de vista moral, sem contar que a coisa certa surge da sua própria percepção”: diz gostar muito de dizer para as pessoas que o que está dizendo é a sua percepção e não a coisa certa.

6.1.3 C. - Reformadora diretora criativa flexível (tipo pensamento de Jung)

No período em que respondeu ao Aplicador, C. apresentou como função de atitude a introversão e como funções auxiliares o pensamento e a sensação.

“O pensamento é aquela função psicológica que, de acordo com suas próprias leis, faz a conexão (conceitual) de conteúdos de representações a eles fornecidos.”

(Jung, 1971, p. 475)

As pessoas consideradas diretoras, pelo *Insights*, têm como características a pulsão pelos resultados. São pessoas que têm pensamento rápido e gostam de explorar todas as possibilidades antes de tomar uma decisão. Porém, podem tornar-se autoritários quando seu esforço não é reconhecido e podem causar uma impressão de serem frios, por não darem tanta atenção às necessidades dos outros. Reformadores são pensadores abstratos e gostam da liberdade para realizar seus trabalhos.

Na roda do *Insights*, o reformador está entre as cores azul e vermelho. Indivíduos com altos níveis de energia azul apresentam características de ser: não tendencioso, objetivo, indiferente, analítico, cauteloso, exato, deliberado e formal. Contudo, quando em um “dia ruim”, fazem com que a pessoa fique: metucioso, indeciso, desconfiado, frio e reservado. As características referentes à cor vermelha já foram citadas anteriormente. Algumas das descrições presentes em seu relatório do *Insights* com as quais concorda são:

- “Ela gosta de se certificar de que sabe o que está acontecendo e tenta garantir que todos façam a sua parte.”
- “Ela é excepcional em estabelecer e implementar procedimentos, regras e regulamentos de forma organizada, e pode se mostrar impaciente com aqueles que não cumprem as tarefas ou regras designadas.”
- “Caso o seu trabalho lhe exija ser constantemente calorosa e expansiva com os outros, ela poderá se sentir esgotada (...).”
- “Ela pode às vezes ser um pouco lenta para chegar a uma decisão ou para tentar reverter uma decisão porque ela tem a necessidade de analisar todas as alternativas disponíveis.”

- “Poderia parecer muito fria ou pouco envolvida com as pessoas.”
- “Pode se concentrar tanto nas ‘tarefas’ quando no ‘processo’.”

C., a partir da análise quantitativa (tabela do item 5 Metodologia) concordou com 92% do seu relatório do Insights:

Itens do resultado	Resposta	Medida
Estilo pessoal	Maior parte	10%
Interação com outras pessoas	Maior parte	10%
Tomando decisões	Maior parte	10%
Pontos fortes	10 itens	10%
Pontos fracos	7 itens	7%
Valor para a equipe	Maior parte	10%
Comunicação eficiente	Descrição média	5%
Barreiras para comunicação eficaz	Maior parte	10%
Possíveis pontos cegos	Maior parte	10%
Tipo oposto	Maior parte	10%
Total		92%

Tabela 3: Cálculo da porcentagem de concordância com as informações contidas no relatório do *Insights Discovery* a partir da avaliação individual da participante C.

As considerações com as quais não concorda são:

- “Tem soluções criativas”: ressalta que acha criativa “um pouco demais” (sic).
- “Ela é uma acadêmica ideal”: pontua que gosta de saber das coisas pelo prazer, não porque o trabalho a obrigue.
- “Ela não fica particularmente desencorajada coma indiferença ou criticismo”: relata ficar, apesar de recuperar-se depois. Conta que se alguém fizer uma “crítica mais pesada” (sic) ela precisa de um tempo para se recuperar.
- “Pode passar por cima dos sentimentos dos outros”: acredita que não o passará por cima, mas sim fará um esforço para entender aquela pessoa. Ressalta, por outro lado que, como considera as coisas mais no âmbito profissional e não pessoal, diz que pode acabar fazendo isso em algum momento.
- “Caso seja desafiada tende a tornar-se defensiva e ditatorial”: não diria ditatorial, mas sim refratária - “você disse isso, você vai escutar isso” (sic).

- “Não sabote a autoridade dela”: afirma não se considerar uma pessoa autoritária.
- “Não tente controlar a conversa” e “não sabote a autoridade dela e não desafie a autoridade dela diretamente”: pontua como itens que considera “estranhos” (sic), pois costuma ter atitudes que contradizem tais formulações.
- “C. pode ficar tão absorvida nos próprios projetos a ponto de outras importantes tarefas serem esquecidas”: simplesmente não concorda.
- “Ela pode acabar tomando atitudes do tipo, se tiver dor de cabeça, tome uma aspirina.”: afirma que está realmente é ela, mas que sempre há um posterior esforço para conversar com a pessoa e entender todo o contexto e a real causa do problema.

6.1.4 D. - *Inspiradora motivadora clássica (tipo sentimento extrovertido de Jung)*

D. foi a participante que apresentou as respostas mais sucintas e menos exemplos sobre situações do dia a dia. Isso pode ter-se dado por estar passando por uma fase de grandes e muitas responsabilidades no trabalho, como também pela atividade bastante dinâmica e não repetitiva. Atividades diferentes a cada dia podem tornar mais difíceis os exemplos, uma vez que a variedade é tão grande, que não consegue-se encontrar um padrão, algo que exemplifique o geral da situação.

No período em que respondeu ao Aplicador, D. apresentou como função de atitude a extroversão e como funções auxiliares o sentimento e a intuição.

“Consegue pensar muito bem enquanto o sentimento permitir; e toda conclusão, por mais lógica, que possa levar a um resultado perturbador do sentimento é rejeitada de antemão. Simplesmente não será pensada. (...) como na vida há um revezamento constante de situações que produzem estados sentimentais bem diversos e até mesmo contrastantes entre si, a personalidade também se dissolve em igual número de sentimentos diferentes. (...) O pensamento inconsciente chega à superfície na forma de ideias obsessivas, cujo caráter geral é sempre negativo e depreciativo.”

(Jung, 1971, p. 371-373)

No *Insights*, o tipo inspirador caracteriza uma pessoa sociável. É alguém que tem grande facilidade de relacionamento, sendo capaz de passar para sua rede

o entusiasmo, levando o negócio adiante. Têm grande habilidade de expressar-se verbalmente. Apesar disso, podem, algumas vezes, julgar mal as próprias habilidades e também as dos outros e podem apresentar dificuldade no controle e planejamento. São otimistas e procuram por ambientes favoráveis à manutenção dos relacionamentos existentes e criação de novos. O tipo inspirador corresponde ao alto nível de energia amarela do *Insights* já descrita acima. Algumas das descrições presentes em seu relatório do *Insights* com as quais concorda são:

- “Ela fica entediada com fatos, detalhes e atividades repetitivas (...).”
- “D. gosta de se envolver entusiástica e cooperativamente em atividades, e consegue conciliar várias simultaneamente.”
- “Habilidosa e assimila bem contratempos.”
- “Tende a perder o interesse quando passo o desafio inicial.”
- “Quer dar a resposta antes mesmo da pergunta ser feita.”
- “Gera e mantém aspirações mais elevadas da equipe.”

D., a partir da análise quantitativa (tabela do item 5 Metodologia) concordou com 99% do seu relatório do *Insights*:

Itens do resultado	Resposta	Medida
Estilo pessoal	Maior parte	10%
Interação com outras pessoas	Maior parte	10%
Tomando decisões	Maior parte	10%
Pontos fortes	10 pontos	10%
Pontos fracos	9 pontos	9%
Valor para a equipe	Maior parte	10%
Comunicação eficiente	Boa descrição	10%
Barreiras para comunicação eficaz	Maior parte	10%
Possíveis pontos cegos	Maior parte	10%
Tipo oposto	Maior parte	10%
Total	99%	

Tabela 4: Cálculo da porcentagem de concordância com as informações contidas no relatório do *Insights Discovery* a partir da avaliação individual da participante D.

A consideração com a qual não concorda é:

- “Nem sempre é atraído pelo que é prático”: normalmente costuma ser prática, pois gosta das coisas acontecendo mais rapidamente. Não se interessa pelo teórico.

6.2 Breves relatos das entrevistas

Nesta seção será feito um resumo de como foram as duas entrevistas com cada um dos participantes, sendo apenas algumas falas apresentadas. Estas são aquelas que têm ideias principais que se repetiram ao longo das entrevistas e que também refletem mais claramente concordâncias com o resultado do *Insights*. A entrevista não será exposta na íntegra, pois as falas possuem detalhes sobre o dia a dia de cada um, o que poderia identificá-los posteriormente.

6.2.1 As entrevistas com E.

E. apresentou uma postura mais reservada em ambas as entrevistas, sendo claro e objetivo em suas respostas. Foi o único que questionou as perguntas, dizendo, por exemplo “são só essas as opções?” (sic), ou “qual a resposta que você me fez antes?” (sic).

E. descreve-se como um profissional que gosta de “fazer acontecer, de coisas novas” (sic). Relata já ter obtido *feedbacks* sobre suas rápidas e cabíveis soluções sobre os problemas. Além disso, mostra-se bastante focado na entrega dos resultados esperados, porém construindo-os com a equipe, mantendo bons relacionamentos. Seus discursos mais marcantes foram:

“Eu não gosto de ter uma rotina muito fixa (...) mas se, por exemplo eu precisasse ficar reportando relatório, preenchendo isso, fazendo acompanhamento muito preciso das coisas, é, eu tenho, eu não me dou muito bem. Eu tendo a deixar um pouco de lado isso. Em compensação se precisar dar ideia, criar, estruturar, planejar eu sou, isso eu gosto. Por exemplo, eu gosto de criar e lançar, eu não gosto de acompanhar, é isso. Eu gosto de, eu, ter relacionamento interpessoal, ter

muita conversa, prefiro por exemplo ir na mesa da pessoa do que ligar ou mandar e-mail, principalmente porque resolve mais rápido.” (sic)

“Sei que eu sou bastante ambicioso e tenho bastante foco no resultado. (...) Historicamente todos os anos de trabalho eu superei os objetivos que determinaram na minha avaliação de desempenho.” (sic)

“Capacidade de conectar coisas que não necessariamente estariam ligadas.” (sic)

“É que na verdade isso aí é, é que eu estou sempre disposto a ajudar as pessoas. É que tem o lado ruim, nem sempre eu sei falar não. Eu acho que eu centralizo algumas tarefas, não que eu centralizo, eu tento, gostaria de poder distribuir, mas aí eu acabo fazendo.” (sic)

“(…) vendo a apresentação. É um momento meio que eu apago ali na minha mesa. Não é tão comum eu conseguir me concentrar pra fazer isso. Em geral eu preferiria fazer isso fora do horário do trabalho, depois as 5, ou mais cedo, ou em casa.” (sic)

“Então, eu preciso saber o porquê de estar fazendo aquilo, senão meu engajamento é diferente. Se você chegar pra mim e falar assim ah, então, estou fazendo um projeto e tá acontecendo aqui e aí e preciso dessa informação pra isso, isso, aquilo. Aí e vou te mandar o que você pediu com algumas sugestões, algumas coisas que eu já tenha conhecimento.” (sic)

“É garantir que a regra tá sendo utilizada para todos. Certo ou errado, não é o que tá lá no momento. Porque muitas coisas eu não concordo também, mas não é porque eu não concordo que eu vou poder burlar, né?” (sic)

“(…) acho que os momentos que são legais, acho que os momentos que são mais informais.” (sic)

“Eu quero fazer a diferença, eu quero estar relacionado com pessoas e tudo mais. Posso fazer isso de mil maneiras, não necessariamente nessa área. Atualmente eu tenho uma visão de talvez trabalhar com outro tipo, de outro jeito que talvez me atenda mais, pensando de uma maneira que me motiva.” (sic)

“A questão da parte administrativa que é chata e tal, em paralelo ela traz bastante conhecimento. Prefiro ser o conselheiro das situações ao invés de ser o cara que vai operacionalizar isso.” (sic)

6.2.2 *As entrevistas com S.*

S. estava bastante disponível para participar apresentando, além de exemplos a cada resposta, a contextualização quando julgava necessário. Fez diversas pontuações ao longo das entrevistas sobre sua própria percepção e a percepção de pessoas com as quais convive no ambiente de trabalho.

S. descreve-se como um profissional que faz o que gosta, e vê sentido no que faz. Não só no momento em que está trabalhando, mas conectando com seu propósito de vida. Somado a isso, é uma atividade que permite, e até demanda, que esteja em constante contato com a teoria, o que muito lhe agrada. Ele valoriza poder fazer cursos e aprender novas teorias e técnicas - desde que estas estejam validadas - e levá-las para o seu dia a dia no trabalho. De tudo o que foi falado, as falas que chamaram maior atenção foram:

“E eu realmente não me dou bem se as pessoas ficam e aí, o que você acha? Então estou pensando, estou elaborando. Então se ficar me pressionando para uma conclusão, se não me der esse tempo, comigo não funciona.” (sic)

“Porque eu estava num ônibus, indo pro cursinho lendo um livro da Nise da Silveira. Eu sempre leio. E aquilo me pegou de uma tal maneira que eu falei, nossa, que coisa incrível. É isso que eu quero fazer, é com isso que eu quero trabalhar, Chegar um dia e ter uma leitura do ser humano como o Jung conseguiu ter.” (sic)

“Em um primeiro momento, embora eu saiba que eu estou trabalhando para uma empresa, a minha preocupação é a pessoa. Isso diz do lado verde, e também do lado azul, que é dar a consistência para isso. Esses modelos que eu procuro estudar são mais para também poder oferecer sugestões e caminhos para as pessoas procurarem tal coisa.” (sic)

“Depois disso, tem o horário de almoço, mas eu volto rápido porque gosto de ler, aí fico lendo tudo..” (sic)

“Eu gosto de fazer apresentações quando a empresa chama, mas ficar ligando não é muito legal, eu faço, mas não gosto muito. A diferença é que, quando a pessoa me liga para entender o trabalho, eu sei que ela quer entender quais os pressupostos, ela está interessada, e tudo mais. Mas quando tem que ligar para a empresa, eu acho uma chatice.” (sic)

“O papel serve como registro, mas o valor do *feedback* está no encontro. (...) Quando eu estou no trabalho e relaciono algo que o professor falou em sala de aula, eu registro isso porque eu estava lá, nesse encontro, se eu tivesse lendo, provavelmente não lembraria.” (sic)

“Eu me satisfaço quando eu acho que consegui construir um tijolo, em cada pessoa. Quando a pessoa diz que vai pensar no que eu disse, isso para mim é esse tijolo. Eu não vou fazer a reforma toda, eu não vou poder ajudar na construção toda, mas pelo menos ajudei com um tijolo, um começo. Também acho interessante quando alguém me procura pedindo indicações de livros, de leituras, e eu acho legal poder ajudá-lo com isso.” (sic)

“Só que faltava o sentido daquilo que eu estava fazendo, essa era a minha questão. Até que chegou em um ponto no qual eu comecei a duvidar daquilo que eu estava fazendo, e comecei a perder o interesse no tipo de trabalho que eu faço, ficou uma coisa muito burocrática, eu falava o que tinha que falar e pronto.” (sic)

“E eu tenho como filosofia que as coisas precisam acontecer no momento em que elas acontecem.” (sic)

6.2.3 As entrevistas com C.

C. apresentou grande facilidade de relacionar suas atividades com o resultado do *Insights*. Durante as duas entrevistas citou exemplos, facilitando o entendimento de cada situação comentada. Além disso, mostrou ter refletido sobre o resultado e já conta ter feito mudanças de comportamentos que avaliou necessárias.

C. descreve-se como uma profissional que tem muito fortes: responsabilidade, dedicação, preocupação e orientação para resultados. Também é uma pessoa formal e por ser a líder de sua empresa, esforça-se para relacionar-se bem com as funcionárias e ter uma relação próxima e amigável. Entre suas respostas e comentários destacaram-se:

“Então a responsabilidade, dedicação, preocupação, minha orientação pra resultados é muito forte.” (sic)

“Eu acho que o menos consciente reflete o que eu sou no azul, acho que bastante no azul (...). Agora no consciente eu acho que foi bem razoável. Eu acho que eu sou mais vermelho, até pelo resultado que as meninas falaram nos cartões, eu sou mais verde mesmo, porque eu escuto, eu ouço, né? Tenho aí um trabalho de me aproximar mais, enfim. E agora o azul realmente é um negócio, é a minha personalidade.” (sic)

“Eu sou uma pessoa que gosta muito de trabalhar com regas, então acho que se você tem uma forma de trabalhar que é igual pra todo mundo, eu gosto de trabalhar com procedimento.” (sic)

“Mas eu falo, se eu tivesse que mudar alguma coisa hoje, eu faria o amarelo ser melhor. Porque é o que me causa mais gasto de energia é fazer com que o verde esteja tão alto. Isso é muito pesado pra mim, Laura, Você não imagina o quanto.” (sic)

“A gente faz uma gracinha, mas no trabalho eu sou muito formal. Mas eu assim, nesse aspecto assim, cliente tem que ser tratado com formalidade.” (sic)

“É porque eu não gosto de vender. Eu faço, mas não gosto.” (sic)

“Então reconhecimento do cliente é uma coisa que eu gosto muito, que dá muita alegria. A satisfação delas, a alegria delas, falar poxa, conseguimos. Adoro quando elas falam que acharam um candidato maravilhoso! Eu acho que o ambiente de trabalho, eu acho que eu venho por causa disso. Sabe? Você chega aqui, o pessoal de bom humor, eu gosto disso, isso pra mim é importante. E é o que elas prezam também.” (sic)

“Eu sou formada em administração, então acho que isso me faz gostar da parte mais administrativa, isso é verdade. Agora se você me der pra cuidar de uma lanchonete, eu não sei se eu gostaria. A atividade da empresa é algo que me dar prazer e poder fazer esse lado administrativo também me agrada. E além de poder sair no horário para que fazer minhas coisas, ficar com minha filha.” (sic)

“Eu gostaria que minha área comercial fosse bem independente, que não precisasse mais sabe, fazer proposta, de todas as atividades o que mais me incomoda é a questão marketing, comercial.” (sic)

6.2.4 As entrevistas com D.

D. estava muito interessada sobre o *Insights* e foi muito atenciosa durante as duas entrevistas. As respostas, em sua maioria, eram sucintas e diretas, porém, ao ser questionada, desenvolvia o pensamento.

Quando pedido para descrever-se como profissional, é breve: ativa, proativa, entusiasta e líder. Considerando tudo o que foi falado, as seguintes falas ficaram mais marcantes:

“Quanto a ser proativa e ativa, não consigo esperar pelos outros pra resolver as coisas. Saio resolvendo, mesmo que do meu jeito, mas o importante é sempre a entrega.” (sic)

“Uma pessoa bem extrovertida, porem focada nas entregas e nas horas que requerem maior atenção. Gosto de trabalhar em equipe, sou organizada mas às

vezes um pouco insegura. Sempre acho que poderia ter feito melhor ou que possa ser criticada.” (sic)

“Eu sou muito ansiosa, e tenho o péssimo hábito de responder antes da pergunta. (...) Com relação ao interesse no desafio inicial, acredito que isso aconteça, porque ‘enjoo’ muito rápido das coisas, quando passa da ‘novidade’ principalmente.” (sic)

“Gosto muito de reuniões com o cliente, vejo sempre muitas oportunidades para a empresa vender mais projetos e para o crescimento do próprio cliente. Além disso, é sempre uma boa troca de experiências.” (sic)

“A melhor coisa que existe é olho no olho.” (sic)

“Quando temos que apresentar um projeto para várias pessoas de diversas áreas da agência, eu particularmente não tenho muita paciência de ficar explicando detalhe por detalhe.” (sic)

“Eu, na verdade, gosto de todas as atividades do meu trabalho. Todas são sempre bem ativas, não se repetem, sempre há uma coisa nova e isso me incentiva.” (sic)

“Me sinto péssima quando erro. Prefiro que errem comigo, do que errar. Acho que no fundo tenho muito medo de ser julgada.” (sic)

“Eu quero cada vez adquirir mais experiência para continuar com uma boa posição, mas considerando outro mercado. Quem sabe trabalhar dentro do cliente, e não sendo sua fornecedora.” (sic)

7 Análise e discussão

7.1 Análise dos dados de E.

E. é administrador e trabalha na área de Recursos Humanos em uma empresa multinacional.

E., curiosamente, discorda apenas de sentenças referentes aos seus pontos fracos. Isso pode refletir exatamente uma questão colocada em uma das frases do relatório do *Insights*: “É possível que não esteja ciente das coisas que estão diante dele”. Esse ponto é levantado pelo próprio E. que reconhece que, por poder apresentar tal característica, pode não ter ciência de que isso realmente ocorre. Por outro lado, ao descrever as situações do dia a dia no trabalho, sabe pontuar exatamente aquilo que lhe agrada e o que não lhe agrada. Uma hipótese para esta configuração poderia ser que a percepção de E. sobre o mundo pode ser de tal forma que, algumas vezes, perca fatos mais objetivos. Por ter como função a intuição, pode-se deixar levar por seu “sexto sentido” e não atentar aos fatos e dados.

Ainda para sustentar a influência da intuição em E., pode-se pensar em seu gosto por criar coisas. Em seu discurso, afirma ter satisfação de poder fazer a diferença, contribuindo com uma nova ideia. Comenta que gosta de criar e planejar algo, mas que a execução e o controle deste não o atraem. Ainda sobre esta característica cita um *feedback* que já recebeu de ter soluções rápidas. Isso pode acontecer também pela intuição, que consegue enxergar as possibilidades da situação. Sobre as ideias que dá, mas que não são realizadas, ou seja, são consideradas como com possibilidade de acontecer, sustenta novamente de que o intuitivo “viaja” em seus pensamentos e criações.

Outra competência apresentada por E. em seu discurso, é o foco em resultados, este pode ser visto como marcante nas pessoas com alta energia vermelha. O foco na tarefa e nos resultados são características típicas dos tipos representados pela cor vermelha. Somado a isto, a energia vermelha também carrega a praticidade e o pensamento rápido, percebidas em si mesmo por E. A vontade de realizar, de terminar os projetos está diretamente ligada à entrega de resultados. O pensamento rápido pode dar-se à vontade de ter algo mais dinâmico, o que está mais presente nas pessoas com alta energia amarela.

Pode-se perceber que E., estando entre as cores amarelo e vermelho, apresenta bastante características de ambos. No caso da energia amarela, faz presente a valorização do relacionamento interpessoal, da troca de ideias e experiências compartilhadas. Todas presentes na descrição de E. quando fala sobre o profissional que é. A descrição de que “não sabe falar não”, é decorrente, mais provavelmente, do sentimento. Representado pelo coração E., por valorizar muito os relacionamentos interpessoais, pode acabar deixando-se levar pela alta valorização da relação, deixando de lado o fato em si.

Sobre a dificuldade de se concentrar no ambiente e durante o horário de trabalho, é possível inferir que E. por ter predominância da extroversão como função de atitude, torna-se mais conectado e atraído pelo exterior. A concentração, que exige certo grau de introspecção, pode ser ainda mais difícil quando em ambientes com grande circulação de pessoas. No ambiente de trabalho, isso ainda se agrava, pois a maioria das pessoas são conhecidas e podem querer tratar de assuntos pessoalmente, impedindo realmente que haja um momento de separação entre a tarefa a ser realizada e aquilo que acontece a sua volta. Além desta dificuldade apontada, E. também relata não conseguir delegar tarefa aos outros. Diz que muitas vezes sabe o que tem que ser feito, e prefere fazê-lo ao invés de esperar que outros o façam.

Uma fala muito marcante é a do desejo de fazer a diferença. Isso pode ser pensado como algo bem característico das energias vermelha e amarela, pois, se de um lado temos a tarefa, de outro temos as relações. Assim, fazer a diferença se dá por realizar algo que impacte os outros. Aqui também pode ser pensado o reconhecimento, pois quando uma ação é realmente notável - a ponto de fazer a diferença - uma prática muito comum nas organizações é reconhecer os responsáveis por ela. O reconhecimento pode ser entendido tanto do ponto de vista de algo grande, quanto por pequenas atitudes no dia a dia. Para reforçar o discurso de fazer a diferença, E. afirma não gostar de coisas que possuem um processo estabelecido, pois acredita que não há nada que possa agregar nesses momentos.

7.2 Análise dos dados de S.

S. é psicólogo e trabalha em uma consultoria de desenvolvimento de pessoas e organizações.

S. tem um histórico interessante. Já havia utilizado o *Insights* como ferramenta há alguns anos atrás e percebe como fazê-lo em outro momento de vida mudou. Coloca que da primeira vez que o fez, respondeu desejando refletir uma expectativa, e não uma verdade. No segundo momento, quando estava em uma fase de vida mais estável e segura, sua percepção refletiu corretamente em seu relatório. Este ponto é importantíssimo quando consideramos os resultados do *Insights*, pois sua teoria considera que o resultado não será sempre o mesmo ao longo da vida. Simplesmente mudar de trabalho, mesmo que sendo somente a empresa, não a função, o resultado pode ser afetado. Isso se dá pelas demandas que aparecem no ambiente. Assim, o esforço de adaptação será maior, menor e até mesmo diferente. Os desafios e a motivação também são itens que influenciam no tipo psicológico.

Neste segundo relatório de S., fiel a sua percepção sobre si mesmo, os outros são o sentido de seu trabalho e sua motivação diária. Os outros no sentido de relacionamento e de agregação de pensamentos, gerando mudanças positivas. S. valoriza o encontro e acredita que o momento de conversa com as pessoas que atende no dia a dia têm maior impacto do que relatórios - parte burocrática de seu trabalho - que faz.

S. diz não gostar da parte burocrática: fazer relatórios e buscar empresas que não tenham mostrado interesse em seu trabalho. O relatório, como já citado anteriormente, perde sentido para S. na medida em que acredita que o que marca a pessoa é o que foi dito no encontro. São as reflexões e a abertura para novas visões que importam para ele. Este é o sentido do seu trabalho, a sua recompensa. Já sobre a parte de procurar empresas, S. afirma que gosta de conversar e apresentar o que for preciso quando isto é algo buscado. Ele não encontra propósito em algo que não possuiu uma demanda. Aqui é visto, novamente, a questão de buscar e fazer sentido, haver um propósito. S. repete isso continuamente em seu discurso.

Toda essa preocupação com o outro, em ajudar uma nova construção, resulta da alta energia verde que possui. Esta representa competências ligadas a

pessoas. Além disso, a energia verde encontra-se no quadrante da introversão e do sentimento. A introversão pode derivar tal importância do sentido. Uma vez que o introvertido volta sua energia psíquica para o interior, tem o si mesmo e suas reflexões como essenciais nas vivências. Já o sentimento, completaria tal ideia, uma vez que seu julgamento é pautado em seus valores pessoais e permite uma facilidade na conexão entre o indivíduo e o outro.

S. também conta valorizar muito o conhecimento teórico. Busca constantemente novas informações que são considerados interessantes para ele e que, muitas vezes, são possíveis de serem aplicados em seu trabalho. Pode-se conectar tal fato com a importância atribuída a experiências passadas e seu desejo de dividi-las com os outros. Sempre destacando, porém, quando é algo de sua percepção, que diz respeito ao seu ponto de vista, e não a uma verdade absoluta. S. preocupa-se bastante em deixar claras suas opiniões, mas que não são as únicas possibilidades ou ideias a serem consideradas. Esta característica está presente em seu relatório, quando apresentado que S. gosta de estar bem preparado. Como, também doa-se muito a ajudar outras pessoas, S. divide esse conhecimento.

Outro ponto levantado por S. e presente em seu relatório do *Insights* é a necessidade de reflexão antes de alguma resposta ou ação. S. gosta e precisa ter um tempo de pensamento, que pode parecer longo demais para outros com alta energia amarela, por exemplo. Na entrevista, S. conta que não gosta tanto de pessoas que falam com muita convicção e de pessoas que não conseguem esperar seu tempo de resposta, e respondem a própria pergunta que fizeram.

7.3 Análise dos dados de C.

C. é administradora e trabalha em sua própria consultoria de recrutamento e seleção.

Em seu relatório e discurso, diversas características repetem-se constantemente. Uma delas é que C., por ser uma pessoa mais formal e reservada - características próprias da energia azul - pode acabar parecendo mais distante. Porém, C. relata que faz um alto esforço para relacionar-se de forma mais próxima e pessoal com suas funcionárias. O esforço aqui, por ser algo necessário e que não é natural, exige uma mobilização extremamente alta, fazendo com que C. sinta-se “esgotada”. Aqui há um ponto interessante, pois o nível de esforço de C. que

aparece no relatório do *Insights* não é, em teoria, diretamente assimilado a estresse. Na entrevista há o relato de que C. encontra sentido naquilo que faz e tem satisfação ao ver satisfação das funcionárias, além de prezar um bom ambiente de trabalho.

Pensando nesta configuração, pode-se levantar a hipótese de que o que causa o estresse em C. não é o esforço para relacionar-se em si, mas sim o equilíbrio que deseja ter entre o formal e o informal, entre a posição de líder mais distante e mais firme e uma líder mais próxima e aberta.

Além disso, C. conta gostar de atividades mais operacionais, de processos, algo mais estruturado. Tais características são próprias da energia vermelha, assim como seu foco em resultados. C. mostra-se bastante focada na tarefa, seja tanto em questão de planejamento, quanto em execução e finalização. Para ela, é importante que o trabalho faça sentido, que haja conhecimento necessário para realizá-lo com excelência e que as metas sejam atingidas. C. acredita que a formalidade é essencial no relacionamento com o cliente, e que certa distância é necessária. Isso pode se dar pela própria forma de ser de C., como uma pessoa mais reservada. Por outro lado, pode haver a influência de seu papel - dona do negócio e líder da equipe - dentro da empresa.

Entretanto, C. também relata gostar de momentos informais, como por exemplo, tomar café. Ela diz que gosta deste momento para conversar com as pessoas com as quais trabalha. E ainda completa que, depois de ter recebido o relatório do *Insights*, está decidida a mudar certas atitudes, como participar de atividades de integração propostas na empresa e das quais dificilmente participa. Diz que percebeu a importância e o impacto que sua participação pode ter e que atentar-se mais a estas situações.

Por apreciar a parte do processo, C. não gosta de vender seu produto e deixaria de ser responsável pela área comercial e de marketing de sua empresa. Isso pode estar relacionado não só com sua preferência pelas operações, mas também por ser do tipo sensação. Assim, a criação pode não ser algo tão fácil, tornando-se não tão atrativo. Ao mesmo tempo, sair do cumprimento das regras e procedimentos, pode causar certo incômodo, e não é só quando executa o trabalho, mas também quando em parcerias. C. conta que clientes que não cumprem as regras combinadas a desagradam. Ela prefere finalizar tal relacionamento do que continuar sem este “contrato”.

Ao levar em consideração seu momento de vida, C. confessa que deseja que sua presença diária no escritório seja cada vez menos essencial. Declara que quer suas funcionárias cada vez mais independentes, tendo ela apenas que acompanhar a parte administrativa. C. deseja poder passar mais tempo com sua família. Contudo, como vê muito sentido e tem gosto pelo que faz, não abandonaria totalmente seu trabalho.

Pensando mais em características ligadas à função sentimento, C. aponta uma atividade de trabalho que gostaria de ter e que já conseguiu realizar: um projeto social. Parte de seu tempo de trabalho é dedicado a planejamento de ações para a ONG que ajuda através deste projeto. Aqui podem estar implicados seus valores pessoais, dando importância às outras pessoas.

7.4 Análise dos dados de D.

D. é publicitária e trabalha como supervisora em uma agência de publicidade.

D. é a única a discordar de apenas uma sentença do relatório. Relata ainda que o resultado do *Insights* a descreve “perfeitamente” (sic). Sobre a única frase com a qual discorda, D. afirma que sempre é atraída pelo prático, diferentemente do que está no relatório. Tal colocação tem bastante sentido ao tomarmos que sua energia amarela é extremamente alta, chegando quase aos 100%. Uma das características mais marcantes desta energia é o dinamismo, o que está diretamente ligado à praticidade das coisas. Além disso, pela extroversão, D. está mais próxima de atividades de execução - ação externa - do que de planejamento - ação interna.

Ao ser questionada sobre este ponto fraco com o qual concorda - falar antes de ouvir - D. relata que isto realmente acontece. Isso pode se dar por conta também do dinamismo junto à expansividade, ambas as características da energia amarela. Já quando pedido para pontuar aquilo que relacionou mais facilmente do relatório com o seu dia a dia, D. listou diversas partes. Entre elas, por exemplo, está ser intuitiva, otimista e ativa na comunicação. As duas últimas, novamente, correspondem ao atribuído à energia amarela. No caso da intuição, pode-se fazer inferência a própria função de percepção. Ainda sobre a intuição, D. afirma concordar com a informação do relatório de que não se apega aos detalhes. O tipo

intuitivo, por não conectar-se aos dados em si, pode deixar que algo escape de sua percepção relacionada aos cinco sentidos - característica da função sensação.

Por ter altíssimo nível de energia amarela, D. ainda concorda que possui outras características típicas da cor: perder interesse quando passado o desafio inicial, ser o centro das atenções e ser uma líder entusiasta. O primeiro, novamente, pode ser conexo à praticidade e dinamismo já citadas anteriormente. Já ser o centro das atenções, está relacionado ao reconhecimento. Este é desejado, pois, tanto do ponto de vista da extroversão quanto do sentimento, D. gosta do contato com o mundo externo e com poder sentir-se valorizada.

D., por ter sido a participante com a entrevista mais breve, demonstrou características da energia vermelha, ou seja, a assertividade, objetividade e foco. Estas não aparecem com tanta clareza no relatório do *Insights* o que pode dever-se pelo nível da energia vermelha distanciar-se consideravelmente da amarela, fazendo com que as características predominantes correspondam à cor predominante. Porém, como as preferências representadas pelas quatro cores estão sempre presentes, em alguns momentos outras são explicitadas, como no observado na entrevista.

7.5 Análise do grupo

Para auxiliar no entendimento de como os quatro participantes podem se articular, seguem abaixo as figuras da roda do *Insights Discovery* com seus oito tipos (oito cores) e a localização de cada um dos profissionais:



Figura 3: Roda do *Insights Discovery* com os 8 tipos junguianos.

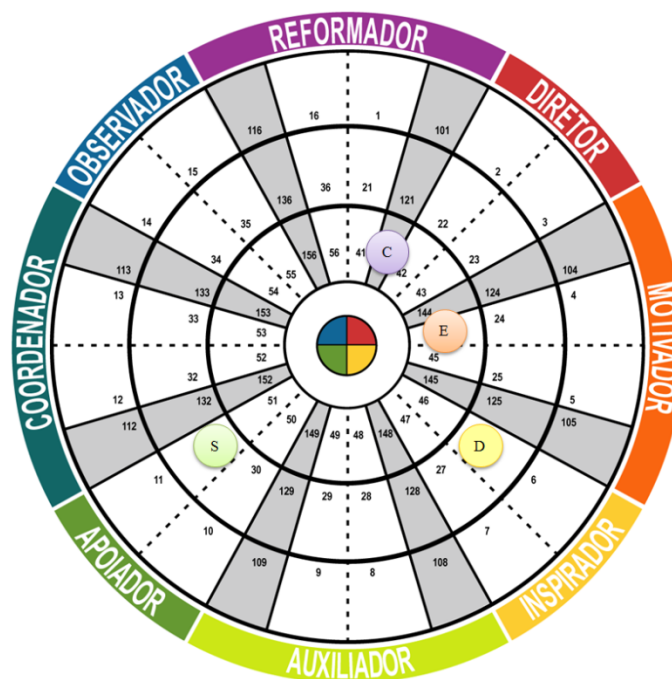


Figura 4: Roda do *Insights Discovery* com a localização dos 4 participantes.

Pela figura 4 é possível perceber que os quatro participantes possuem localizações diferentes, o que significa que apresentam dominância de cores diferentes (tanto sequência, quanto intensidade). C. está no quadrante extroversão pensamento sensação e E. também apresenta a extroversão e o pensamento, porém

combinados com a intuição. Já D. está no quadrante extroversão sentimento e, o único que está no quadrante introversão, é S. que a combina com o sentimento.

Apesar de C., E. e D. terem como atitude a extroversão, com a mudança das funções, muitas características diferem entre si. Por exemplo, enquanto C. é extremamente ligada e gosta das regras, dos processos, E. prefere não tratar de burocracias e D. diz não valorizar reuniões de apresentação de projetos. Característica esta, que também está presente no discurso de S., quando comenta dos relatórios, mesmo que seja de um tipo completamente distinto.

Por outro lado, eles também apresentam características em comum, como por exemplo, a extroversão que faz principalmente D. e E. estarem sempre muito conectados ao mundo exterior e ao que passa a sua volta. C. apresenta essa característica um pouco mais para o lado de encontrar satisfação no que faz por ver a satisfação das pessoas com as quais trabalha. Já no caso de S., tanto pela introversão quanto pelo sentimento, também há a preocupação do sentido, mas esta é uma necessidade de que ele próprio encontre o sentido.

É interessante observar que características que se repetem em alguns participantes reforçam a teoria da tipologia junguiana. Jung foi despertado para iniciar esta teoria exatamente por perceber que pessoas tão diferentes, poderiam apresentar características tão semelhantes. Aqui podem reconhecer que tanto E. quanto D. gostam do reconhecimento e de projetos novos e rápidos. C. e E. são bastante concentrados na entrega dos resultados. C. e S. gostam e são atraídos pelo conhecimento. S. e D. valorizam estar relacionando-se com pessoas.

Algo curioso que também pode ser notado é que, E. e D., que são tipo intuição, foram os que apresentaram respostas mais breves. É curioso se pensarmos que este tipo gosta de inferir muitas ideias, não olhando somente o dado objetivo. C. e S. apresentaram os discursos mais longos. Se pontuarmos que S. é do tipo introversão, poderíamos pensar que, a introversão que tem, ou seja, o maior contato com conteúdos, pode clarificar suas próprias ideias. No caso de C., tal discurso pode ter vindo pelo grande impacto que teve o *Insights*, fazendo-a refletir e avaliar o que é necessário mudar. Ademais, por apresentar maior energia vermelha, ou seja, estar bastante ligada aos dados, fatos concretos, assimilou que deveria apresentá-los para contextualizar e exemplificar cada resposta, dando base a todas elas.

Ao final, o ponto que mais se destacou, foi o fato de todos os participantes terem uma altíssima concordância com as informações contidas no relatório do *Insights Discovery*. Isto, além de responder ao problema de pesquisa, através dos dados obtidos, permitiu constatar a real relação entre o resultado do *Insights* e concordâncias com atividades de trabalho. Ambas são preferências dos indivíduos e estão em constante inter-relação.

A tipologia junguiana é um instrumento altamente válido para facilitar o autoconhecimento, fazendo com que cada pessoa entre em contato com sua percepção e suas preferências. Também é um instrumento que pode mediar a reflexão, pois, ao ler seu relatório, o indivíduo identifica-se a cada frase. Isso torna o processo de reflexão, autopercepção e autoconhecimento mais fácil e não impositivo. Acaba sendo, ainda, uma forma divertida, e não crítica de pensar sobre si mesmo. Apesar de trazer possíveis pontos cegos, que podem ser considerados como não muito positivos para alguns, o *Insights* valoriza as características positivas, o que deve ser feito igualmente pelas pessoas que o usam.

Outra consideração importante a se fazer é que, a partir do momento em que o sujeito tem a real percepção sobre si mesmo, é capaz de perceber os outros com mais clareza. Isso traz uma melhoria em seus relacionamentos, pois passa a atentar mais desde a forma como se comunica, até a compreensão de certos tipos de comportamentos e valorizações tão distintas.

8 Considerações finais

O final deste trabalho trouxe grande satisfação tanto pelos conhecimentos teóricos e técnicos trazidos, quanto pelo reconhecimento da importância de tal tema nos dias de hoje. O investimento no desenvolvimento de pessoas está cada vez tomando mais força, pois se valoriza os profissionais para o sucesso das Organizações. O reconhecimento que a pessoa faz de sua própria percepção e daqueles com os quais convive dia a dia promove a saúde dos profissionais, bem como das relações. Ambientes de trabalho agradáveis, seguros e correspondentes às expectativas, fazem com que haja também a promoção da saúde das relações. Promoção de saúde aqui não é entendida apenas como a física, orgânica, mas sim como algo além. Ser saudável é sentir-se bem, disposto, confortável e realizado nos âmbitos da vida considerados mais importantes.

O presente estudo, além de contribuir para as Organizações em si, fornecendo a validação de mais um instrumento, foi capaz de mostrar a importância do autoconhecimento. O contato com conteúdos internos é uma inesgotável fonte de possibilidades e crescimento. Não apenas na vida profissional, mas também pessoal. A tipologia junguiana e, mais especificamente, o sistema *Insights*, tem uma enorme amplitude. Comprovou-se ser um bom recurso a ser utilizado nas Empresas, principalmente pelo seu custo, mas pode ser também inserido nos mais diferentes contextos. Em um processo de *coaching*, na orientação profissional, ou mesmo em uma terapia, quando se deseja um novo caminho, porém não há informações claras o bastante nas quais se pautar.

Algo importante a considerar é fato de que a pesquisadora submeteu-se primeiramente ao inventário antes de iniciar os conhecimentos teóricos. Isso auxiliou principalmente na confiabilidade dos resultados. Além de concordar com a maioria das descrições presentes no relatório, ao compreender como a teoria junguiana está implicada, despertou na pesquisadora a vontade de poder afirmar a validade de tal recurso. A experiência de responder ao aplicador, ler o relatório e compreender o porquê de cada uma das ideias presentes no resultado acabaram, também, quebrando certo paradigma. Geralmente é pensado que para o desenvolvimento, é necessário que as pessoas melhorem seus pontos fracos. Porém, a filosofia do *Insights* diz que deve-se ter consciência dos pontos fracos para não deixar que eles atrapalhem ou prejudiquem as relações. O

desenvolvimento em si, vem do aperfeiçoamento daquelas competências mais fortes, que são próprias do sujeito.

Durante a elaboração deste trabalho, muitas foram as perguntas que surgiram. A maioria delas foi esclarecida, mas outras são propostas aqui como possíveis problemas de pesquisa em estudos futuros:

- O *Insights* pode ser relacionado à formação acadêmica? Há algum tipo de relação entre as preferências do indivíduo e a carreira que opta por seguir?
- O que pode explicar uma pessoa se perceber de uma forma e aqueles que convivem com ela de outra? O *Insights* pode ajudar a identificar tais discrepâncias e possíveis explicações?
- Como utilizar o *Insights* como guia para estruturação de intervenções para o desenvolvimento de pessoas e validar o método neste contexto?
- Pode haver mudanças no resultado do *Insights* para pessoas com vivências semelhantes, porém que estejam em diferentes fases da vida (vida adulta e velhice)?
- Segundo a teoria junguiana, os tipos psicológicos podem ser vistos mais claramente e definidamente a partir da vida adulta. Porém, será que não podem haver adolescentes que mantêm tais preferências na adolescência e no decorrer de sua vida adulta?
- O *Insights* não é definitivo, ou seja, seu resultado é passível de mudança de acordo com o momento de vida das pessoas. Como será que se dá essa mudança? Será que esta passa por etapas ou pode ser vista definida e pontualmente?

Em suma, foi possível a verificação do problema de pesquisa, uma vez que a tipologia junguiana, por meio do *Insights Discovery*, apresentou características fiéis à realidade de cada participante. Estas são fiéis também quando relacionadas aos tipos de atitude e funções da teoria junguiana. O autoconhecimento derivado deste processo, permite que o indivíduo alcance uma maior consciência de sua percepção e também dos demais. Esta consciência, por sua vez, permite que o indivíduo seja capaz de perceber com maior clareza o esforço feito em todo o momento que precisa apresentar-se - ou melhor, adaptar-se - aos mais diferentes ambientes.

O reconhecimento de si mesmo facilita que os profissionais sejam capazes de percebendo-se e de apontar aquilo que é necessário para o seu desenvolvimento. Em curto prazo, a tipologia junguiana facilita a entrada neste processo de reflexão. Já em longo prazo, temos o desenvolvimento que, quando planejado, é um grande apoio para que os profissionais alcancem os conhecimentos, experiências e funções desejadas.

9 Referências bibliográficas

BAPTISTA, M. L. **A teria junguiana dos tipos psicológicos: a possibilidade do uso clínico na infância**. São Paulo, 2006, 122p. Dissertação (Mestrado em Psicologia clínica) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

CHAUI, M. Introdução. In: LAFARGUE, P. **O direito à preguiça**. Tradução: Teixeira Coelho. 2ª edição. São Paulo: Editora UNESP, 2000, p. 31- 56.

CHIAVENATO, I. Capítulo 13: Desenvolvimento de pessoas e de organizações. **Gestão de pessoas**. 3ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010, p. 393-433.

CHIAVENATO, I. Capítulo 8: Decorrências da abordagem neoclássica: tipos de organização. **Introdução à teoria geral da administração**. 6ª edição. Rio de Janeiro: Campus, 2000, p. 218-243.

CHIAVENATO, I. Capítulo 1: As organizações. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos básicos**. 7ª edição. São Paulo: Manole, 2009, p. 15-106.

CRESWELL, J. W. Capítulo 8: Definições, limitações e importância. **Projeto de pesquisa. Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2ª edição. Porto Alegre: Artmed, 2007, p. 151-160.

FARIA, D. L. Capítulo 4: A paternidade, o ciclo vital e a individuação. **O pai possível: Conflitos da paternidade contemporânea**. 1ª edição. São Paulo: EDUC, 2003, p. 109-142.

FLEURY, M. T. L. e FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, n. Especial, p. 183-196, 2001.

GIL, A. C. Capítulo 11: Entrevista. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2001, p. 117-127.

GOMIDE, N. G. e PAGOTI, A. W. Tipos psicológicos e áreas do conhecimento: em busca da identidade vocacional. **Estudos**, Goiânia, v. 36, n.1/2, p. 155-170, 2009.

HOPCKE, R. H. Parte I: Os caminhos e meio da psique. **Guia para a Obra Completa de C. G. Jung**. Tradução: Edgar Orth e Reinaldo Orth. Rio de Janeiro: Vozes, 2011, p. 21-88.

HOPCKE, R. H. Parte II: Figuras arquetípicas. **Guia para a Obra Completa de C. G. Jung**. Tradução: Edgar Orth e Reinaldo Orth. Rio de Janeiro: Vozes, 2011, p. 89-146.

JUNG, C. G. **Tipos psicológicos**. Tradução: Lúcia Mathilde Endlich Orth. 4ª edição. Petrópolis: Vozes, 2011.

KRAWULSKI, E. A orientação profissional e o significado do trabalho. **Revista da ABOP**, Porto Alegre, v. 2, n. 1, 1998.

LENZI, F. C. **Os empreendedores corporativos nas empresas de grande porte dos setores mecânico, metalúrgico e de material elétrico/comunicação em Santa Catarina: um estudo da associação entre tipos psicológicos e competências empreendedoras reconhecidas**. São Paulo, 2008, 126p. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo.

LIMA, F. P. B. **O indivíduo e a organização: a relação entre valores, personalidade e tipos de cultura organizacional**. São Paulo, 2010, 240 p. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Universidade Presbiteriana Mackenzie.

MALVEZZI, S. **Psicologia Organizacional da administração científica a globalização: uma história de desafios**. São Paulo: USP, 2000.

MALVEZZI, S. **O papel dos psicólogos profissionais de recursos humanos: um estudo na Grande São Paulo**. São Paulo, 1979, 131 p. Tese (Dissertação de

Mestrado no Programa de Psicologia Social) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

MANFREDI, S. M. Trabalho, qualificação e competência profissional - das dimensões conceituais e políticas. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 19, n. 64, 1999.

MASCARENHAS, A. O. Capítulo 7: Gestão das Competências. **Gestão estratégica de pessoas**. São Paulo: Cengage Learning, 2011, p. 177-220.

MOLINEIRO, M. L. de C. A. **Vocação: uma perspectiva junguiana - A orientação vocacional na clínica junguiana**. São Paulo, 2007, 223p. Dissertação (Mestrado em Psicologia clínica) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

MORALES, S. A. **Relação entre competências e tipos psicológicos junguianos nos empreendedores**. Florianópolis, 2004. 199p. Dissertação (Pós Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina.

DE OLIVEIRA, M. M. Quarto capítulo: Instrumentos de pesquisa. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Recife: Ed. Bagaço, 2005, p. 93-94.

PATROCÍNIO, J. A. C. **Análise de perfis para atuar em negócios usando a tipologia de Carl Gustav Jung: Jung e o negociador**. Rio de Janeiro, 2003. 122p. Dissertação (Pós Graduação em Sistemas de Gestão) - Universidade Federal Fluminense.

ROTH, W. Capítulo 5: O processo de individuação. **Introdução à Psicologia de C. G. Jung**. Tradução: Edgar Orth e Enio Paulo Giachini. Rio de Janeiro: Vozes, 2011, p. 198-205.

SARGO, C. **O processo de aprendizagem e sua articulação com a dinâmica relacional entre pais e filhos - Um estudo a partir da psicologia analítica**. São Paulo, 2000. 145 p. Dissertação (Mestrado em Psicologia da Educação) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende.**

Tradução: Gabriel Zide Neto. 26ª edição. Rio de Janeiro: BestSeller, 2010.

SILVEIRA, N. **Jung. Vida & Obra.** 16ª edição. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

SILVEIRA, E. G. F. **Gestão do conhecimento nas Organizações: Perfil motivacional e tipos psicológicos junguianos - Um estudo de caso em uma empresa de saúde.** Florianópolis, 2006. 326 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina.

STRAUSS, A. e CORBIN, J. Capítulo 1: Introdução. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada.**

Tradução: Luciane de Oliveira da Rocha. 2º edição. Porto Alegre: Artmed, 2008, p. 17-27.

WHITMONT, E. C. **A Busca do Símbolo: Conceitos Básicos de Psicologia Analítica.** 14ª edição. São Paulo: Editora Cultrix, 1969.

ZACHARIAS, J. J. M. **Tipos psicológicos e escolha profissional: uma investigação com policiais militares da Cidade de São Paulo.** São Paulo: Vetor, 1995.

10 Bibliografias consultadas

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. Capítulo 9: Técnicas de Pesquisa. **Fundamentos da metodologia científica**. 6ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2005, p. 203- 215.

Apostilas do credenciamento do sistema *Insights Discovery* do Instituto Pieron.

11 Anexos

11.1 Anexo I - Roteiro para a primeira entrevista semi-dirigida

1. Iniciar a entrevista lembrando objetivo do estudo, para que o participante consiga entender seu papel e a importância de detalhar o que for pedido e relacionar ao resultado obtido através do *Insights*, esclarecido durante a devolutiva.

2. Início das questões para verificar validade do *Insights* para cada participante:

Item do resultado	Questão	Possíveis respostas	Medidas
Estilo pessoal	Você se identifica com a menor, maior ou nenhuma parte desta descrição?	Maior, menor e nenhuma.	Maior parte = 10% Menor parte = 5% Nenhuma= 0%
Interação com outras pessoas	Você se identifica com a menor, maior ou nenhuma parte desta descrição?	Maior, menor e nenhuma.	Maior parte = 10% Menor parte = 5% Nenhuma= 0%
Tomando decisões	Você se identifica com a menor, maior ou nenhuma parte desta descrição?	Maior, menor e nenhuma.	Maior parte = 10% Menor parte = 5% Nenhuma= 0%
Pontos fortes	Com quantos, destes 10 pontos fortes, você se identifica?	De 1 a 10.	Número de itens igual ao número da porcentagem.
Pontos fracos	Com quantos, destes 10 pontos fracos, você se identifica?	De 1 a 10.	Número de itens igual ao número da porcentagem.
Valor para a equipe	Você se identifica com a menor, maior ou nenhuma parte desta descrição?	Maior, menor e nenhuma.	Maior parte = 10% Menor parte = 5% Nenhuma= 0%
Comunicação eficiente	Você acredita que a forma descrita é boa, média ou ruim para se comunicarem com você?	Boa, média e ruim.	Boa = 10% Média = 5% Ruim = 0%
Barreiras para comunicação	Você acredita que a maioria, minoria ou	Maior, menor e nenhuma.	Maioria = 10% Minoria = 5%

eficaz	nenhum destes itens realmente são barreiras para as pessoas comunicarem-se com você?		Nenhum= 0%
Possíveis pontos cegos	A maior parte, menor parte ou nenhum desses possíveis pontos cegos fazem sentido para você?	Maior, menor e nenhuma.	Maior parte = 10% Menor parte = 5% Nenhuma= 0%
Tipo oposto	As pessoas com as quais você tem maior dificuldade em lidar realmente possuem a maioria, minoria ou nenhuma dessas características?	Maior, menor e nenhuma.	Maior parte = 10% Menor parte = 5% Nenhuma= 0%

3. Nestes mesmos itens, em quais estão algumas características com as quais você não identificou-se?

4. Quais são estas características ou apontamentos?

5. Pensando que não o/a conheço no ambiente de trabalho, você se descreveria como um profissional... (tente citar as características que você pensa mais defini-lo, tanto em seu próprio ponto de vista, quanto no dos demais - colegas e líderes - baseado em *feedbacks* reais).

11.2 Anexo II - Roteiro para a segunda entrevista semi-dirigida

1. Refletindo sobre tudo o que conversamos na primeira entrevista, o que você relaciona mais facilmente ao resultado obtido através do *Insights Discovery*?

2. Conte-me um pouco sobre o seu dia a dia.

3. Lembre-se de um dia nesta semana e descreva o que aconteceu e o que você fez desde a hora que chegou a seu ambiente de trabalho até o momento em que foi embora. Se possível, tente, junto com a descrição de suas ações, descrever como você sentiu-se e quais os pensamentos que teve.

4. Além das atividades realizadas neste dia, há outras que costuma fazer? Quais? Como você se sente e o que pensa sobre cada uma delas?

5. E há atividades que você realiza raramente? Quais? Como você se sente e o que pensa sobre elas?
6. Pensando em fatos do seu dia a dia (atividades, relacionamentos, reconhecimentos, reuniões, etc.), cite no máximo três que te trazem maior satisfação no trabalho. Por que?
7. Agora cite no máximo três que te trazem maior insatisfação no trabalho. Por que?
8. Conte sobre experiências passadas que foram relevantes para você, sua vida e sua carreira (tanto positivas quanto negativas). Como foram e o que achou delas? Se pudesse, você mudaria algo do que aconteceu?
9. Pensando nas respostas dadas às três últimas questões, qual a relação que têm com a sua situação e sentimentos atuais frente a sua vida e seu trabalho?
10. Se pudesse acrescentar uma responsabilidade para você no trabalho, qual seria? Por quê?
11. Se pudesse deixar de fazer alguma atividade no trabalho, qual seria? Por quê?

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, _____, RG _____, declaro, por meio deste termo que concordei em participar do trabalho de conclusão de curso intitulado “Tipos psicológicos e perfil profissional: a contribuição da Psicologia Analítica à Psicologia Organizacional” desenvolvido pela Faculdade de Psicologia da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, respondendo ao inventário *Insights Discovery* e fornecendo, posteriormente, seu resultado e sendo entrevistado (a). Fui informado (a), ainda, que a pesquisa é orientada pela Profª Drª Flavia Arantes Hime, a quem poderei contatar a qualquer momento que julgar necessário através do telefone (11) 3670-8320.

Afirmo que aceitei participar por minha vontade, sem receber qualquer incentivo financeiro e com a finalidade exclusiva de colaborar para o sucesso da pesquisa. Fui informado (a) dos objetivos estritamente acadêmicos do estudo, que, em linhas gerais busca compreender como a teoria dos tipos psicológicos de Carl Gustav Jung pode agregar ao campo da Psicologia Organizacional, uma vez que considera-se que as preferências indicadas pela ferramenta *Insights Discovery* podem auxiliar tanto para um maior autoconhecimento do indivíduo, quanto na escolha das Organizações sobre qual Profissional terá maiores chances de atingir um alto nível de desempenho e satisfação ao assumir funções específicas de uma posição.

Fui também esclarecido (a) de que os usos das informações por mim oferecidas estão submetidas às normas éticas destinadas à pesquisa envolvendo seres humanos, da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa do Conselho Nacional de Saúde, do Ministério da Saúde.

Minha colaboração se fará de forma anônima, de forma que meu nome não será divulgado no relatório do *Insights Discovery* e tampouco no relato da entrevista a ser gravada ou na apresentação dos dados.

Estou ciente de que, caso eu tenha dúvida ou me sinta prejudicado (a), poderei contatar o pesquisador responsável ou seu orientador, ou ainda o Comitê de Ética em Pesquisa da PUC-SP.

A pesquisadora principal do estudo me ofereceu uma cópia assinada deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, conforme recomendações da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa.

Fui ainda informado (a) de que posso me retirar deste estudo a qualquer momento, sem qualquer prejuízo.

São Paulo, _____

Assinatura do (a) participante

Assinatura da aluna pesquisadora

Assinatura da professora orientadora