

*PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO (PUC-SP)*  
*SECRETARIA DE CIÊNCIAS HUMANAS E DA SAÚDE*  
*DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA*

MARINA VAVASSORI CAMANHO

Perfil de Liderança: a procura por um padrão  
através da análise do *MBTI* e da *Teoria dos*  
*Temperamentos*

SÃO PAULO 2015

*PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO (PUC-SP)*

*SECRETARIA DE CIÊNCIAS HUMANAS E DA SAÚDE*

*DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA*

MARINA VAVASSORI CAMANHO

Perfil de Liderança: a procura por um padrão  
através da análise do *MBTI e da Teoria dos  
Temperamentos*

*Trabalho de Conclusão de Curso  
como exigência parcial para a  
graduação de Psicologia, da  
Pontifícia Universidade Católica de  
São Paulo.*

*Orientadora: Profa. Dra. Maria  
Cristina P. Gattai.*

SÃO PAULO 2015

## Agradecimentos

---

- ♥ Em especial, primeiramente agradecerei a Deus, pelos vários momentos de felicidade em minha vida, pela saúde, fé, coragem e pela minha família perfeita. Agradeço também pelos momentos difíceis, pois com eles me torno cada vez mais forte para enfrentar qualquer obstáculo sem medo;
- ♥ Agradeço ao espaço cedido pela Fellipelli para a realização deste estudo;
- ♥ À minha mãe, que sempre se preocupou, incondicionalmente, com seus três filhos, presença constante com seu jeito solidário, compreensivo e incentivador;
- ♥ Aos meus irmãos, sempre amorosos e dispostos a ajudar, a descontrair e levantar o astral em todos os momentos;
- ♥ A todos os meus colegas de Faculdade, em especial a Luna, Jéssika, Thaís, Aline e Annita, pelos tantos momentos de estudo, companheirismo e felicidade que passamos juntas durante esta jornada;
- ♥ A todos aqueles que são importantes na minha vida e, que compreenderam minha ausência em várias ocasiões nesta etapa.

Agradeço a todos os que me ajudaram nessa jornada em especial aos professores:

- ♥ Claudinei Affonso por me ensinar como a amar a psicologia;
- ♥ Luísa de Oliveira por me apresentar meu teórico do coração - Jung;
- ♥ À minha orientadora, M.Cristina P. Gattai, pela sua dedicação e paciência dispostas na realização deste estudo.

“A verdadeira linha divisória entre aquilo que chamamos de trabalho e aquilo que chamamos de lazer é que, no lazer, mesmo que sejamos muito ativos, fazemos nossas próprias escolhas e tomamos nossas próprias decisões. Sentimos que nossas vidas nos pertencem, ao menos por alguns instantes.” Autor Desconhecido.

## Resumo

---

Vários estudos sobre o comportamento humano são desenvolvidos na tentativa de melhor compreender o tipo de influência que o líder exerce sobre as pessoas sob seu comando e, não raras às vezes, de identificar o perfil ideal de liderança. Mas existe um perfil que pode ser identificado como o mais frequentemente desenvolvido entre os líderes? Este trabalho tem por objetivo responder essa questão a partir da análise dos perfis obtidos com a aplicação do inventário MBTI® - Myers-Briggs Type Indicator, em sujeitos identificados como líderes pelo cargo que ocupavam no momento da realização do teste. Objetiva também verificar se há um temperamento ideal para essa população partindo da associação entre o MBTI com a Teoria dos Temperamentos proposta por David Keirsey. Líderes necessitam compreender quais são as suas preferências no pensar, criar, e interagir com o mundo, e perceber que suas equipes não têm, necessariamente, o mesmo estilo de pensar e agir que o seu, como salientaram Puccio, Murdock & Mance (2007). Para os autores existem diferentes estilos que podem conduzir a melhor produtividade nas organizações, quebrando o estereótipo de um modelo de liderança ideal.

**Palavra-Chave:** MBTI, Teoria dos Temperamentos, Perfil de Liderança.

## Lista de Quadros

---

Quadro 1 - Pares das Dicotomias MTBI .....	13
Quadro 2 - Preferencias de Motivação (E) com as de Percepção (S-N).....	16
Quadro 3 - Preferências de Motivação (I) com as de Percepção (S-N) .....	16
Quadro 4 - Preferências por Pares.....	17
Quadro 5 - Descrição dos Temperamentos.....	18
Quadro 6 - Os Dezesesseis Tipos Psicológicos .....	24
Quadro 7 - Perfis MBTI e correspondentes Temperamentos.....	36
Quadro 8 - Classificação dos Cargos .....	40

## **Lista de Tabelas**

---

Tabela 1- Distribuição por Cargos .....	41
Tabela 2 - Distribuição por Perfis e Temperamentos.....	43
Tabela 3 - Tipos de Temperamento por Cargo .....	43

## **Lista de Gráficos**

---

Gráfico 1 - Relação entre Cargo e Temperamento ..... 45

## Sumário

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	10
<b>2. MBTI® - MYERS-BRIGGS TYPE INDICATOR</b> .....	19
2.1. Dicotomia de Percepção: Sensação – Intuição .....	20
2.2. Dicotomia de Tomada de decisão: Pensamento – Sentimento .....	21
2.3. Dicotomia de Motivação: Extroversão – Introversão .....	22
2.4. Dicotomia de Estilo de vida: Percepção – Julgamento .....	23
<b>3. TEORIA DOS TEMPERAMENTOS</b> .....	28
3.1. Guardião (Conservador – SJ).....	29
3.2. Artesão (Desbravador - SP) .....	30
3.3. Racional (Estrategista – NT) .....	32
3.4. Idealistas (Energizadores – NF).....	33
<b>4. MBTI® E A TEORIA DOS TEMPERAMENTOS</b> .....	35
<b>5. Objetivos</b> .....	38
<b>6. Metodologia e Procedimentos</b> .....	39
<b>7. Resultados</b> .....	41
<b>8. Discussão</b> .....	46
<b>9. Considerações Finais</b> .....	48
<b>10. Referências</b> .....	51
<b>Anexos</b> .....	54

## 1. INTRODUÇÃO

---

No mundo contemporâneo, cientes de que o comportamento adotado pelos gestores interfere diretamente no desempenho da equipe de trabalho e nos resultados da organização como um todo, o tema liderança ainda figura como destaque.

Vários estudos sobre o comportamento humano são desenvolvidos na tentativa de compreender melhor o tipo de influência que o líder exerce sobre as pessoas sob seu comando. Muitas teorias são desenvolvidas, algumas se complementando, outras eliminando crenças tidas como verdades absolutas e outras até mesmo se contrapondo.

Entre os vários pesquisadores encontra-se o psiquiatra Carl Gustav Jung (1875-1961), que, a partir de suas observações sobre o comportamento humano, distingue dois tipos de atitudes: a extroversão e a introversão.

Sua tese sobre as atitudes surge para explicar como duas teorias, ambas da psicanálise da época, a do Eros, de Sigmund Freud e a da Vontade de Poder, de Alfred Adler (Jung, 2002), apesar de antagônicas, podem estar corretas.

Como esclarecido por Jung (1971), para Freud a energia psíquica volta-se exclusivamente para a sexualidade, para a relação com o outro, para Adler, a energia psíquica volta-se exclusivamente para o indivíduo, para o "eu", de forma a sobrepujar os outros. Enquanto para Freud o foco energético do ser humano é voltado para a preservação da espécie, para Adler o foco é voltado para a sobrevivência do indivíduo.

“Não podemos simplesmente sobrepor essas duas explicações, pois são absolutamente contraditórias. Num dos casos, Eros e seu destino são a realidade suprema e decisiva; no outro, é o poder do eu. No primeiro caso, o eu não passa de uma espécie de apêndice do Eros; no segundo, o amor não passa de um meio para se atingir a meta, que é dominar. Quem valoriza o poder do eu revolta-se contra a primeira concepção, mas quem dá importância a Eros nunca há de reconciliar-se com a segunda.” (Jung, 1971, pg. 35)

Jung critica as duas teorias pelo fato de serem reducionistas e exclusivistas. Para ele o sujeito não é só poder ou só sexualidade; o sujeito é ambos.

Relacionando sua descoberta sobre os tipos de atitudes (extroversão e introversão) com as teorias de Freud e Adler conclui que os autores consideravam apenas um dos tipos: o extrovertido para Freud e o introvertido para Adler.

Para Jung as principais características dos extrovertidos cuja libido está direcionada para o objeto, isto é para o meio exterior, são agir antes de pensar e ter muitas pessoas no seu círculo de relacionamentos. Já os introvertidos, cuja libido está direcionada para o sujeito, isto é, para as relações mais íntimas, as principais características são pensar antes de agir, preocupar-se com as consequências de seus atos e ter um número limitado de pessoas dentro de seu círculo de relacionamentos (Jung, 2002).

A partir de sua teoria sobre os dois tipos de atitudes, inicia seu estudo dos tipos psicológicos dando origem ao livro Tipos Psicológicos, onde em 1921 discorre sobre as funções que regem a consciência e as atitudes que conectam as pessoas com o mundo exterior (Jung, 2002).

Para o autor, os tipos psicológicos:

- São formados por pares de opostos, um par racional e outro irracional e apenas um deles se manifesta por vez. A introversão e a extroversão são polos de opostos.

- Apresentam quatro funções psicológicas, uma principal, uma auxiliar (ambas conscientes), uma terciária (pode ser ou não consciente) e uma inferior. A função principal é a mais desenvolvida; a auxiliar complementa a principal; a terciária é a menos desenvolvida e a inferior é totalmente inconsciente (Jung, 2001). Também propõe que se agrupe as pessoas de acordo com o seu maior desenvolvimento em uma das quatro funções psicológicas: pensamento, sentimento, sensação ou intuição (Jung, 2002).

Baseadas nos estudos realizados por Jung, as estadunidenses Isabel Myers e Katharine Briggs desenvolvem uma teoria de personalidade que permite a identificação do tipo psicológico de cada pessoa. O inventário Myers-Briggs Type Indicator, conhecido como MBTI®, teve sua primeira publicação em 1948 e desde então vem se estabelecendo como um dos principais inventários de personalidade do mundo, sendo muito utilizado nas organizações (Myers, 2011).

Em sua teoria, Isabel Myers e Katharine Briggs apresentam quatro dicotomias de preferências (ou pares de opostos a que se referia Jung) denominadas motivação, percepção, tomada de decisão e estilo de vida:

- ✓ Foco da Motivação: extroversão (E) e introversão (I);
- ✓ Percepção: sensação (S) e intuição (N);
- ✓ Tomada de decisão: pensamento (T) e sentimento (F);
- ✓ Estilo de vida: julgamento (J) e percepção (P).

As características de cada par de dicotomias para cada uma das quatro preferências são apresentadas no quadro a seguir.

Quadro 1 - Pares das Dicotomias MTBI

<b>MOTIVAÇÃO</b>	<b><i>Extroversão (E)</i></b>	<b><i>Introversão (I)</i></b>
	O foco da motivação advém de energia captada do mundo exterior, agem rapidamente, às vezes sem pensar, gostam de estar rodeados por pessoas e trabalhar em equipe.	Preferência por obter energia do mundo interior das ideias, emoções e impressões. Gostam de espaço silencioso para trabalhar, desenvolvem ideias a partir da reflexão, gostam de trabalhar sozinhos ou em pequenos grupos.
<b>PERCEPÇÃO</b>	<b><i>Sensação (S)</i></b>	<b><i>Intuição (N)</i></b>
	Preferência por obter informações através dos "cinco sentidos" e perceber o que é real. Gostam de usar maneiras convencionais e a experiência para resolver problemas, são práticos.	Preferência por obter informações através de um "sexto sentido" e não apenas no que parece ser. Gostam de fazer as coisas com um toque de inovação, preferem mudanças.
<b>TOMADA DE DECISÃO</b>	<b><i>Pensamento (T)</i></b>	<b><i>Sentimento (F)</i></b>
	Preferência por organizar e estruturar informações para tomar decisões de maneira lógica, objetiva e imparcial. Tomam decisões de maneira impessoal, prestando pouca atenção aos desejos dos outros.	Preferência por organizar e estruturar informações para tomar decisões de maneira pessoal e baseada em valores. Gostam de atender à necessidade das pessoas, são simpáticos, gostam de reconhecimento durante o processo.
<b>ESTILO DE VIDA</b>	<b><i>Julgamento (J)</i></b>	<b><i>Percepção (P)</i></b>
	Preferência por um estilo de vida planejado e organizado. Usam listas/estrutura e cronograma para iniciar a ação, decidem-se rapidamente.	Preferência por um estilo de vida espontâneo e flexível. Gostam de iniciar as tarefas e de deixá-las em aberto para alterações de última hora. Usam listas quando o tempo permite.

Fonte: baseado em Hirsh & Kummerow, (2011).

Nas organizações o MBTI® é uma ferramenta utilizada para diversos fins como, por exemplo, para aprimorar o trabalho em equipe, planejar trilhas de carreira; resolver conflitos; identificar necessidade de treinamento; reconhecer as contribuições que cada indivíduo pode oferecer, entre outras (Hirsh & Kummerow, 2011).

O MBTI® também permite a compreensão do tipo psicológico, sendo um modo de obter autoconhecimento e valorizar o diferente. O instrumento atualmente é utilizado por empresas de pequeno a grande porte, por serviços de consultoria, órgãos governamentais e em instituições de ensino e saúde. Também é utilizado por casais com o objetivo de aprofundar o autoconhecimento dos participantes nas particularidades do seu tipo psicológico, com vistas a melhorar o relacionamento interpessoal.

Spector (2012), em seus estudos, conclui que a personalidade é constituída por uma parte inata e outra moldada a partir da interação do indivíduo com o meio em que vive, por meio de suas experiências de vida, relacionamentos e traumas. Já para Aguiar (2005) e para Myers (1997) personalidade é um conjunto de traços psicológicos com propriedades particulares e organizado de forma própria, que se mostra na interação do indivíduo com seu meio ambiente e individualiza a maneira de ser, de pensar, de sentir e de agir de cada pessoa.

“Como um maestro de orquestra, o líder deve ser capaz de combinar diferentes talentos para conseguir que uma sinfonia seja expressa, ou tocada, de maneira harmônica. Neste sentido, conhecer os estilos de liderar, assim como dos liderados, pode auxiliar um grupo a atingir altos patamares de inovação, em um ambiente que valorize as diferenças individuais.” (Wechsler, p.11, 2008).

Bringgs e Myers teorizaram que as pessoas naturalmente preferem um tipo de combinação a outro, e que nenhum desses tipos são melhores ou piores. Estilos opostos ao invés de serem focos de

discórdia em uma equipe, podem se tornar uma preciosa fonte de opiniões e comportamentos alternativos, quando combinados, a fim de alcançar inovações dentro da organização. (Wechsler, 2008)

Para Kirton (1994) e Puccio (2002), existem diferentes estilos que podem conduzir a produtividade das organizações, isto é, não se pode definir um perfil como ideal. Desta forma, rompe com pressuposto da existência de modelo existente, em muitos âmbitos da sociedade, que argumentam que o perfil de líder por exemplo não é necessariamente igual ao perfil de outra pessoa também líder.

As organizações têm se deparado com duas grandes questões de liderança. A primeira é uma escassez antecipada de líderes e a segunda é a dos crescentes desafios de ser um líder em um mundo globalizado.

Líderes precisam conhecer as suas preferências de pensar, criar, e interagir com o mundo, porém não focar apenas em seus pontos fortes, devem também procurar maneiras para desenvolver suas dificuldades. Liderar significa entender e influenciar outras pessoas, isto é, perceber que outros não pensam, ou não têm, o mesmo estilo de pensar e agir que o nosso, como salientaram Puccio, Murdock & Mance (2007).

Estudiosos que trabalham com tipos psicológicos costumam agrupar as preferências (Pensamento, Sentimento, Sensação, Intuição, Extroversão e Introversão) de diferentes maneiras, que indicam diferentes formas do indivíduo lidar com as mudanças, solucionar problemas e criar novas ideias. Alguns exemplos desses agrupamentos são: por quadrantes da tabela dos tipos, por pares de funções e por temperamentos (Myers e Myers, 1997).

- **Agrupamento por quadrantes:** consiste em combinar as preferências de motivação (E-I) com as de percepção (S-N), resultando assim nas combinações IS, ES, IN e EN, para descrever

os estilos de liderança, aprendizagem e maneiras de lidar com mudanças conforme indicados nos quadros 2 e 3.

Quadro 2 - Preferencias de Motivação (E) com as de Percepção (S-N)

	<b>ES - Realizador Prático</b>	<b>EM - Inovador Prático</b>
<b>Liderança</b>	Através da ação, praticando.	Através do entusiasmo.
<b>Ambiente de trabalho</b>	Dinâmico, extrovertido, ativo, horário regular e programada, foco na implementação: tempo dedicado a fazer o que funciona.	Quieto, reflexivo, pensativo, Horário pode ser esporádico, foco na inovação: tempo dedicado a tentar coisas novas.
<b>Foco individual</b>	Ações Práticas.	Sistemas e Relações.
<b>Processo de aprendizagem</b>	Pela Prática.	Falando/agindo através das ideias.
<b>Foco organizacional</b>	Resultados, como em vendas, produção e fabricação.	Mudanças, como Marketing, promoções e novos empreendimentos.
<b>Mudanças</b>	Ocorre quando conseguimos fazer as coisas com mais eficácia.	Ocorre pela tentativa de fazer algo diferente ou original.
<b>Lema</b>	"Vamos lá!"	"Vamos Mudar!"

Fonte: baseado em Hirsh & Kummerow, (2011).

Quadro 3 - Preferências de Motivação (I) com as de Percepção (S-N)

	<b>IS - Realista Pensativo</b>	<b>IN - Inovador Pensativo</b>
<b>Liderança</b>	Através da atenção ao que precisa ser feito.	Através das ideias do que precisa ser feito.
<b>Ambiente de trabalho</b>	Silêncio, reflexivo, pensativo, Horário regular e programado, foco administrativo.	Quieto, reflexivo, pensativo, Horário pode ser esporádico, foco quase acadêmico.
<b>Foco individual</b>	Considerações práticas.	Pensamento e ideias intangíveis.
<b>Processo de aprendizagem</b>	Por meio de leitura e observação.	Por meio da leitura e reflexão.
<b>Foco organizacional</b>	Continuidade, como em administração e contabilidade.	Visão, como em pesquisa e desenvolvimento.
<b>Mudanças</b>	Ocorre pela percepção da diferença entre o que deve ser preservado e o que deve ser alterado.	Origina-se internamente, em suas visões de futuro.
<b>Lema</b>	"Vamos continuar assim!"	"Vamos pensar nisto de um modo Diferente!"

Fonte: baseado em Hirsh & Kummerow, (2011).

- **Agrupamento das preferências por pares (ST, SF, NF, NT):** frequentemente relacionado ao estilo de comunicação, solução de problemas e escolha de carreira.

Quadro 4 - Preferências por Pares

	ST	SF	NF	NT
<b>Pessoas que preferem</b>	Sensação + Pensamento	Sensação + Sentimento	Intuição + Sentimento	Intuição + Pensamento
<b>Foco em</b>	O que é; fatos.	O que é; fatos.	O que poderia ser; as possibilidades.	O que poderia ser; as possibilidades.
<b>Contribuem</b>	Políticas e procedimentos.	Atendimento ao consumidor interno e externo.	Ideias pelos quais vale a pena lutar.	Conceitos teóricos.
<b>Tem como Meta</b>	Eficiência.	Ajudar os outros.	Autonomia.	Domínio.
<b>Fazem perguntas sobre</b>	Como será feito, até quando e quanto custa?	Quem será afetado, quem o fará e como?	Como será comunicado e quem será afetado?	Qual é a teoria ou estratégia mais recente e relevante?
<b>Gostam de computador para</b>	Rastreamento de dados.	Rastreamento de dados, especialmente referente a pessoas.	Ajudar no crescimento e desenvolvimento próprio e dos outros.	Modelagem e simulação.
<b>Vivenciam conflitos</b>	Quando o trabalho não é concluído corretamente.	Quando as pessoas discordam.	Quando os valores são ignorados ou desrespeitados.	Quando princípios são incorretos ou falhos.
<b>Reduzem o conflito</b>	Implementando estruturas.	Atendendo às necessidades das pessoas.	Articulando os valores claramente.	Garantindo que os princípios sejam legítimos.
<b>Desejam que as equipes se concentrem em</b>	Resultados Finais.	Oferecimento de suporte.	Fornecer incentivo.	Sistemas.
<b>Podem ser encontrados nestes tipos de organizações</b>	Governo, produção, construção.	Serviços, saúde, educação.	Comunicação, arte, consultoria e desenvolvimento.	Tecnologias novas, científico, acadêmico.

- Fonte: baseado em Hirsh & Kummerow, (2011).

- **Agrupamento das preferências por temperamentos:** são quatro padrões gerais cada qual com características observáveis do comportamento.

Quadro 5 - Descrição dos Temperamentos

Temperamentos	Guardião	Artesãos	Idealista	Racional
<b>Estilo de Liderança</b>	Tradicionalistas, estabilizador, consolidados.	Solucionador de problemas, negociador, apagador de Incêndios.	Catalisador, porta-voz, incentivador.	Visionário, arquiteto de sistemas.
<b>Estilo de trabalho</b>	Tem consciência de dever, responsabilidade, lealdade e devoção.	Age com inteligência e em tempo hábil.	Convence as pessoas quanto aos valores e inspirações.	Acrescenta engenhosidade e lógica às ideias e ações.
<b>Para trabalhar melhor, eles precisam</b>	Conhecimento da meta e do que devem fazer para chegar lá.	Liberdade para fazer as coisas como achar correto.	Significado pessoal em congruência com quem eles são.	Modelos intrigantes para desafiar a imaginação.
<b>Estilo de Aprendizagem</b>	Passo a passo, com preparação para a utilidade atual e futura.	Envolvimento ativo para atender às necessidades atuais.	Formas personalizadas e criativas de autoconsciência.	Processo impessoal e analítico para o domínio pessoal.
<b>Desejam que os outros os vejam como</b>	Trabalhador e confiável.	Engenhoso e gosta de correr riscos.	Autêntico e inclusivo.	Competente e lógico.
<b>Reconhecidos pela contribuição</b>	Experiência administrativa, produção rápida.	Lida facilmente com coisas inesperadas e incomuns.	Algo exclusivo ou uma visão especial das possibilidades.	Análise estratégica de questões complexas.
<b>Desejam ser conhecidos por seu</b>	Confiança.	Espontaneidade que inclui um espírito lúdico.	Capacidade de inspirar os outros.	Experiência.
<b>Podem se envolver em problemas ao serem</b>	Muito burocrático.	Muito diligente.	Muito Idealista.	Muito competitivo.

Fonte: baseado em Hirsh & Kummerow, (2011).

## **2. MBTI® - MYERS-BRIGGS TYPE INDICATOR**

---

As estadunidenses Isabel e Katharine Myers apresentam uma teoria que nos permite observar diferenças psicológicas nos indivíduos e como lidar com essas diferenças. Em resumo a teoria:

“ (...) reza que as variáveis do comportamento humano não se dão por acaso; são, de fato, o resultado lógico de algumas diferenças básicas, observáveis no funcionamento mental. ” (Myers e Myers, 1997, p.21)

As Myers observaram na teoria dos tipos psicológicos um grande passo para a compreensão da natureza humana. Em meio a Segunda Guerra mundial viram o indicador como uma possibilidade para ajudar a lidar com problemas da guerra (Myers e Myers, 1997).

A necessidade de se construir um instrumento que permitisse conhecer as preferências das pessoas se deu em uma época em que a evasão de trabalhadores homens no mercado de trabalho era muita acentuada devido a necessidade de servirem ao exército. Diante desse contexto de pouca oferta de mão de obra, as indústrias foram obrigadas a contratar mulheres para substituí-los. Como o território industrial era um novo campo de trabalho para o sexo feminino, Isabel e Katharine julgaram oportuno criar uma ferramenta que permitisse identificar as preferências de cada pessoa para então aloca-las ao tipo de atividade laboral que se adaptariam melhor, mesmo sem ter qualquer experiência anterior de trabalho (Myers e Myers, 1997).

Como na época não existia nenhum instrumento que avaliasse as preferências “junguianas” nessa população, decidiram desenvolver um teste a partir de suas observações. Assim, em 1943 criam o primeiro conjunto de questões que constituíram o MBTI® (Myers e Myers, 1997).

Isabel e Katharine se concentraram em desenvolver o indicador dos tipos reunindo dados, elaborando melhor as questões do questionário e aplicando os testes para provar sua validade, confiabilidade e seu valor estatístico. O MBTI® em sua versão em inglês tem uma margem de 95% de confiança e em sua versão em português tem uma margem de 90% de confiança.

Embora a classificação dos tipos fosse utilizada por Jung com finalidades terapêuticas, este se mostrou bastante útil para a construção de instrumentos que avaliassem as preferências tipológicas dos indivíduos que sofriam com a guerra. Neste sentido, destaca-se o instrumento conhecido em nível internacional MBTI® "*Myers-Briggs Personality Inventory*", construído baseado na teoria nos tipos "junguianos" e que se tornou referência para a classificação dos indivíduos. (Myers & Myers, 1997; Myers & McCaulley, 1985)

Apesar dos oito tipos descritos por Jung, este instrumento gera a classificação em dezesseis tipos psicológicos, pois considera não só as funções dominantes como também as auxiliares, que provem o equilíbrio entre as demais.

A teoria de Jung e os dezesseis Tipos do MBTI® não definem caixas estáticas, mas descrevem sistemas de energias que são dinâmicas e em constante interação entre si. Cada preferência identificada pelo instrumento é um aspecto da personalidade que possibilita aumentar o entendimento de si mesmo bem como o conhecimento de outros indivíduos.

Os dezesseis Tipos do MBTI® de Myers e Briggs consideram quatro dicotomias básicas, também são denominadas de preferências: percepção, tomada de decisão, motivação e estilo de vida.

### 2.1. Dicotomia de Percepção: Sensação – Intuição

As pessoas podem optar por duas formas de perceber o mundo. Através da *Sensação*, tomando conhecimento das coisas através dos cinco sentidos. Ou através da *Intuição*, percepção indireta através do inconsciente que incorpora ideias ou associações vindas de fora. (Myers e Myers, 1997)

As pessoas Sensação são representadas pela letra **S**; gostam de obter informações através do real e tangível para saber com o que literalmente estão lidando. Elas observam o que está acontecendo ao seu redor e tem grande facilidade de identificar a questão prática da situação. São características dessas pessoas serem orientadas para a realidade presente, observam e se lembram de fatos específicos, constroem conclusões cuidadosas e minuciosas e confiam na experiência. (Myers, 2011)

Já as pessoas de Intuição, que são representadas pela letra **N**, gostam de obter informações focando as relações e conexões com os fatos, são voltadas para padrões e têm grande facilidade para encontrar oportunidades de novas maneiras de realizar as coisas. São características dessas pessoas serem orientadas para possibilidades futuras, são imaginativas e criativas, são focadas em padrões, tiram suas conclusões rapidamente de acordo com suas impressões e confiam na intuição. (Myers, 2011)

## 2.2. Dicotomia de Tomada de decisão: Pensamento – Sentimento

Outra dicotomia na teoria é a maneira de julgar, isto é, a sua maneira de tomar decisões. Sendo um caminho através do *Pensamento*, um processo lógico e dirigido ao impessoal. E outro caminho através do *Sentimento*, um processo que agrega às coisas um valor subjetivo e pessoal. (Myers e Myers, 1997)

As pessoas Pensamento, representadas pela letra T (Thinking), para tomar suas decisões costumam observar as consequências lógicas para fazer suas escolhas. Elas tentam observar as situações de fora e examiná-las. Sua força está em descobrir o que está errado em uma determinada situação para que com as suas habilidades possam resolver o problema. São características dessas pessoas serem analíticas, resolverem os problemas logicamente, são racionais, podem ser persistentes e querem o mesmo tratamento para todos. (Myers, 2011)

Pessoas Sentimento, retratadas pela letra F (Feeling), levam em consideração tudo aquilo que é importante para ela ao tomar uma decisão. São motivadas a dar valor e ajudar aos outros, suas decisões são baseadas em valores humanos. Características dessas pessoas serem empáticas, guiadas por valores pessoais, buscam por interações harmoniosas e positivas, são amorosas e querem que todos sejam tratados como indivíduos únicos. (Myers, 2011)

### 2.3. Dicotomia de Motivação: Extroversão – Introversão

A preferência *Extroversão/Introversão* surge do nível de interesse do mundo exterior e interior, o modo que os indivíduos preferem focar sua atenção e buscar energias. O interesse principal do introvertido é seu mundo interior de conceitos e ideias, enquanto o extrovertido está mais ligado ao mundo exterior de pessoas e coisas. (Myers e Myers, 1997)

As pessoas que preferem a Extroversão (**E**) costumam focalizar o mundo externo, elas direcionam sua energia e atenção para fora e se motivam através de interações externas. As características associadas a essas pessoas nos mostram que elas estão sintonizadas com o ambiente externo, preferem se comunicar verbalmente, aprendem melhor ao fazer ou discutir, são sociáveis, expressivas e tomam iniciativas no trabalho e nas relações pessoais. (Myers, 2011)

Os Introversos (**I**) costumam focalizar sua atenção em seu próprio mundo interior, suas ideias e experiências. Se motivam através de pensamentos, sentimentos e reflexões. São caracterizadas por preferirem se comunicar por escrito, exercitarem suas ideias por meio de reflexão, são reservadas e contidas e tomam iniciativa quando a situação ou problema é muito importante para elas. (Myers, 2011)

#### 2.4. Dicotomia de Estilo de vida: Percepção – Julgamento

Outra preferência para a identificação do tipo é como a pessoa prefere inicialmente se orientar no mundo exterior, se preferem utilizar o Julgamento ou a Percepção. A maioria das pessoas acha uma atitude mais confortável que a outra e a usa mais frequentemente ao lidar com o mundo exterior. (Myers e Myers, 1997)

As pessoas que preferem utilizar o Julgamento (**J**) no mundo exterior costumam viver de maneira metódica e buscam controlar a vida. Seu estilo de vida é estruturado e organizado, gostam de definição, essas pessoas apreciam a própria capacidade em obter resultados e tentam evitar correrias de última hora. (Myers, 2011)

Já as pessoas que preferem a Percepção (**P**) costumam viver de maneira bastante flexível e espontânea, procurando experimentar e compreender a vida ao invés de controlá-la. Preferem se manter abertas para novas experiências e opções de última hora. Gostam e confiam em sua criatividade e habilidade para se adaptar às exigências de uma situação. (Myers, 2011)

A partir da combinação desses oito tipos temos as dezesseis tipologias das personalidades.

Quadro 6 - Os Dezesesseis Tipos Psicológicos

<b>ISTJ</b>	<b>ISFJ</b>	<b>INFJ</b>	<b>INTJ</b>
<b>ISTP</b>	ISFP	INFP	INTP
<b>ESTP</b>	ESFP	ENFP	ENTP
<b>ESTJ</b>	ESFJ	ENFJ	ENTJ

Fonte: Myers, 2011.

As Pessoas ISTJ, Sensação Introversa com Pensamento Extroverso, tem grande senso de responsabilidade e são muito leais às organizações, família e relacionamentos. Elas preferem trabalhar sozinhas, porém, se sentem confortáveis ao trabalhar em equipe quando necessário para se obter bons resultados, desde que as funções sejam bem definidas. Elas costumam passar a impressão de serem calmas, reservadas e sérias, consistentes, metódicas e realistas. (Myers, 2011)

Os ISFJ, Sensação Introversa com Sentimento Extroverso, são pessoas confiáveis e atenciosas, comprometidas com seus grupos. São responsáveis e sempre cumprem as tarefas propostas. Elas se importam com o que os outros precisam e querem. OS relacionamentos e a família são muito importantes para os ISFJ. Costumam ser vistos como humildes, quietos, sérios, cuidadosos e atenciosos. (Myers, 2011)

Os indivíduos INFJ, Intuição Introversa com Sentimento Extroverso, são habilidosos ao compreender intuitivamente significados complexos e relacionamentos humanos. Possuem uma compreensão visionária dos relacionamentos humanos e de suas possibilidades, que quando articuladas podem elevar e inspirar os outros. Algumas vezes podem ser vistos como reservados, misteriosos, profundos e individualistas. (Myers, 2011)

As pessoas INTJ, Intuição Introvertida com Pensamento Extrovertido, adoram desafios complexos e sintetizam rapidamente assuntos teóricos e abstratos. São bastante exigentes tanto com a sua competência quanto com a competência alheia devido a sua grande valorização ao conhecimento. São contra situações de confusão, bagunça e ineficiência. (Myers, 2011)

Já os ISTP, Pensamento Introvertido com Sensação Extrovertida são pessoas que observam cuidadosamente o que está acontecendo ao seu redor. Agem rapidamente em situações de problemas, se mostram abertas em *como* e *porque* as coisas funcionam, porém não se interessam por teorias abstratas que não possam ser aplicadas. Gostam do desafio de resolver um novo problema, são confiantes, independentes e autodeterminadas. (Myers, 2011)

Os indivíduos ISFP, Sentimento Introvertido com Sensação Extrovertida, vivem o presente aproveitando cada momento. Valorizam a liberdade, programam o uso do tempo, sempre cumpre as obrigações relacionadas a pessoas e coisas que são importantes para eles. São guiados por valores internos e por viver de maneira coerente a eles. São sensíveis, espontâneos, tolerantes, quietos e reservados. (Myers, 2011)

Os INFP, Sentimento Introvertido com Intuição Extrovertida, procuram se envolver em trabalhos que possibilitem o crescimento e desenvolvimento pessoal, reconhecem as necessidades do próximo, mesmo quando os outros ainda não tenham conhecimento de suas próprias necessidades. São vistos como sensíveis, introspectivos e complexos, sendo muitas vezes pessoas de difícil compreensão. (Myers, 2011)

As pessoas INTP, Pensamento Introvertido com Intuição Extrovertida, resolvem problemas de maneira independente e tem

grande habilidade para analisar situações de forma imparcial e concisa. Trabalham bem sozinhas, porém, suas críticas e atividades podem auxiliar um grupo a atingir as metas e solucionar os problemas. São vistas como observadoras, quietas, contidas, calmas e reservadas. (Myers, 2011)

As pessoas cujo o tipo é ESTP, Sensação Extrovertida e Pensamento introvertido, são pessoas energizadas, que resolvem problemas e reagem criativamente aos desafios. Desenvolvem maneiras de realizar os trabalhos mais difíceis, são populares, flexíveis, adaptáveis e são bons membros de equipes. (Myers, 2011)

Os ESFP, Sensação Extrovertida com Sentimento Introvertido, são amantes da vida. Elas vivem o momento e se divertem com tudo e todos. Raramente deixam que as regras interfiram em seu modo de viver. São excelentes membros de equipes onde visam o máximo de divertimento com o mínimo de preocupação. São vistos como engenhosos e prestativos e que gostam de se divertir. (Myers, 2011)

Os indivíduos ENFP, Intuição Extrovertida com Sentimento Introvertido, consideram a vida uma aventura criativa, cheia de possibilidades estimulantes. São bastante perceptivos em relação às pessoas ao seu redor e vislumbram com facilidade o presente e o futuro. São agradáveis, perceptivos, persuasivos e sua energia e entusiasmo encorajam o próximo. (Myers, 2011)

Os ENTP, Intuição Extrovertida com pensamento Introvertido, são bastante observadores, visualizam padrões e conexões que não são óbvias para os demais. São adeptos a criação de possibilidades baseadas nas análises estratégicas. São pessoas boas em compreender como as pessoas e os grupos de trabalho funcionam. Os ENTP's são vistos como pessoas independentes, autônomas e criativas e sua energia e entusiasmo motivam os seus companheiros. (Myers, 2011)

As pessoas ESTJ, Pensamento Extrovertido com Sensação Introvertida, gostam de organizar projetos, operações, procedimentos e pessoas, para então agir e executar as tarefas. Vivem de acordo com seus padrões e crenças bem definidos. Gostam de interagir e trabalhar em parceria. Costumam ser confiáveis e determinadas. (Myers, 2011)

Os indivíduos ESFJ, Sentimento Extrovertido com Sensação Introvertida, gostam de organizar pessoas e situações, são cuidadosos e leais, valorizam a segurança e a estabilidade. Cuidam do trabalho e da casa de maneira bastante pessoal, querem ser reconhecidos por aquilo que são e por aquilo que proporcionam aos outros. São vistos como organizados, meticolosos, sociáveis, comunicativos e comprometidos com a preservação das tradições. (Myers, 2011)

As pessoas cujo tipo é ENFJ, Sentimento Extrovertido com Intuição Introvertida, são pessoas que estão sempre em harmonia com as outras. Tiram o melhor das pessoas e são consideradas líderes inspiradoras, assim como também são seguidoras leais. Baseiam suas decisões em valores pessoais. Enxergam o potencial de crescimento das pessoas e se empenham para ajuda-las a se desenvolverem. (Myers, 2011)

Os ENTJ, Pensamento Extrovertido com Intuição Introvertida, são bons organizadores e líderes por natureza. São visionários, adeptos a planejamento para necessidades futuras das pessoas e organizações. Geralmente não gostam de atividades rotineiras, preferindo o estímulo de novos desafios. (Myers, 2011)

### 3. TEORIA DOS TEMPERAMENTOS

---

Na Grécia antiga, Hipócrates (século IV - V A.C.), o pai da medicina, desenvolveu a teoria dos humores corporais para explicar os estados de saúde e doença. Partindo dos quatro elementos primários do universo (ar, água, fogo e terra), e suas respectivas qualidades básicas (úmido e quente; úmido e frio; seco e quente; seco e frio); e relacionou-as aos quatro humores corporais, respectivamente: sangue, fleuma, bile branca (ou amarela ou colérico) e bile negra (ou melancólico). O equilíbrio adequado entre estes humores corporais determinaria a saúde enquanto que seu desequilíbrio causaria a doença. (Strelau, 1998)

Baseado na teoria de Hipócrates, Galeno desenvolveu a primeira tipologia do temperamento, descrita em sua monografia "De Temperamentis", onde distinguiu e descreveu quatro temperamentos que são conhecidos entre teóricos e leigos, sendo nomeados de acordo com os humores predominantes no corpo:

- Tipo sanguíneo: caracterizado por indivíduos atléticos e vigorosos, nos quais o humor corporal predominante é o sangue (coração);
- Tipo colérico: indivíduos facilmente irritáveis, nos quais predomina a bile amarela (fígado);
- Tipo melancólico: indivíduos tristes e melancólicos que exibem excesso de bile negra (baço);
- Tipo fleumático: indivíduos cronicamente cansados e lentos (sistema respiratório).

Teorias mais recentes descrevem o Temperamento como sendo uma configuração de traços de personalidade observáveis, como hábitos de comunicação, padrões de ação, e conjuntos de atitudes características, valores e talentos. Também engloba necessidades

personais, os tipos de contribuições que os indivíduos fazem no local de trabalho e os papéis que desempenham na sociedade. (Berens, 1998)

A teoria do David Keirsey (1950), baseada na teoria dos temperamentos de Hipócrates e Galeno, seguiu a definição de Berens (1998) de temperamento. Keirsey fez um cruzamento entre esses temperamentos com as preferências do MBTI, criando assim os nomes Artesão, Racional, Idealista e Guardiã.

David Keirsey começou sua investigação estudando o comportamento humano. Sua pesquisa foi baseada na literatura, psicologia, filosofia e ciências. Na década de 50 coloca sua teoria em prática e desenvolve técnicas de treinamento e "coaching". No início dos anos 1970 publica sua teoria no livro *Please Understand Me*®, onde apresenta publicamente para o mundo o *Keirsey Temperament Sorter*® (KTS®). *Please Understand Me* e *Please Understand Me II* já venderam mais de 4 milhões de cópias em mais de 20 diferentes idiomas. (Keirsey, 2015)

A teoria é amplamente utilizada por organizações para formação de equipes e desenvolvimento de funcionários, resolução de conflitos, aconselhamento acadêmico e planejamento de carreira, entre outros usos. (Berens, 1998)

Existem algumas características chave em cada temperamento, habilidades, principais necessidades e valores (Berens, 1998). A seguir, as descrições dos quatro temperamentos, suas habilidades associadas e suas necessidades psicológicas:

### 3.1. Guardiã (Conservador – SJ)

O Guardiã tende a focar nas questões do presente e passado, e utiliza as experiências passadas como um guia norteador na busca

de soluções para os problemas do presente. Olhar o panorama inteiro e as novas alternativas poderá, algumas vezes, parecer uma luta porque esse tipo de temperamento tende a apreciar desviar-se do que foi, no passado, uma zona de muito conforto.

Talentosos na logística e na manutenção das tradições. Sabem como as coisas sempre são feitas e, desta forma, antecipam as possibilidades de incorrer em erros. Tem aptidão para se ater às regras, aos procedimentos e aos protocolos.

O Conservador tem grande senso de justiça, e busca tratar a todos da mesma maneira. Trabalha duro para ser consistente e lida com as coisas sempre de maneira igual. A sua habilidade para oferecer uma segurança estabilizadora à empresa e à sua equipe é uma de suas maiores qualidades. Geralmente é considerado como a "pedra", pois tende a aceitar o seu papel de manter o "*status quo*" em sua organização como uma coisa muito séria. As pessoas que não o conhecem bem podem, de início, achar que é formal e precisa quanto aos detalhes, rotinas, políticas e procedimentos.

Pela própria natureza do nome dado ao temperamento, o guardião/conservador tenta, sem parar, tomar conta das coisas de maneira que a estabilidade prevaleça.

O líder Conservador precisa compreender que as pessoas com outros temperamentos também podem trazer valiosas contribuições para a instituição e que a pontualidade excessiva nem sempre é considerada positiva pelas pessoas de outros temperamentos.

### 3.2. Artesão (Desbravador - SP)

Valorizam a estética, seja ela nas artes ou na natureza. Suas energias são focadas nos desempenhos de alto talento, variedade e

estímulo. Tendem mais para o lado pragmático, ações utilitárias com foco na técnica. São cuidadosos, obedecem às leis, seguem regras, respeitam os direitos dos outros, confiam em seus impulsos e têm grande disposição para a ação.

A sua criatividade é revelada pela variedade de soluções que eles podem trazer. São talentosos no uso de ferramentas, sejam elas idiomas, estruturas, um pincel de pintura ou um simples martelo. Os artesãos sintonizam imediatamente a informação sensorial e variam as suas ações de acordo com as suas necessidades do momento.

O Artesão é negociador e “solucionador de problemas”. Se lhe for dado um problema, dará o seu melhor para resolvê-lo. Normalmente é convidado para “apagar incêndio” e solucionar as crises. Seu foco de trabalho está no presente imediato, tendo pouco a ver com o passado ou com as implicações para o futuro. Tende a ter pouca paciência com conceitos abstratos e pode sentir-se frustrado com teorias complexas e explicações longas.

Delegar é frequentemente uma das forças do desbravador. Entretanto, precisa tomar cuidado quanto ao fato de delegar demais sem oferecer estrutura e informações que os outros tipos de temperamentos necessitam para concluir suas tarefas. Se os seus colaboradores não realizam as tarefas da maneira como espera, toma a responsabilidade da execução para si, tornando mais difícil para as pessoas de sua equipe aprenderem com seus próprios erros.

Quando o Artesão está focado em uma tarefa, esquece de todas as outras coisas que tem para fazer e espera que os outros façam o mesmo. Pode se irritar e até zangar-se quando não estiver disposto a deixar de lado as suas outras obrigações. Da mesma forma, a busca pelo produto perfeito – a sua perseverança a qualquer custo – pode ser uma de suas grandes qualidades dentro das situações apropriadas.

Ao encontrar-se em posições de liderança que não lhe ofereça oportunidades para solucionar problemas, negociar ou agir, pode desmotivar-se. Não é surpresa que sejam “empreendedores” da vida, sendo seu próprio patrão e trabalhando da forma que julgar mais conveniente.

Nas situações em que não estiver trabalhando, poderá sentir-se não produtivo. O seu instinto natural de agir, pode dificultar seu desenvolvimento pessoal.

### 3.3. Racional (Estrategista – NT)

Pessoas com temperamento racional preferem utilizar seus talentos para analisar o todo de cada situação, relacionando o objetivo específico com a visão global.

Seu estilo de aprendizado é altamente conceitual, com foco nos princípios subjetivos que geram os fatos, muito mais do que os detalhes em si. Como não são estranhos à complexidade, teorias e modelos, gostam de pensar em todas as contingências e desenvolver planos múltiplos para manuseá-las. Analisam abstratamente a situação e consideram as possibilidades ainda não pensadas.

Direciona sua energia para a construção de um sistema com voltado para o futuro. Acredita fortemente que as atividades diárias de uma organização precisam ser consistentes com a sua missão, visão e valores, podendo ser o primeiro a questionar a relevância das atividades desenvolvidas para atingir os objetivos da organização.

Estrategista tem a habilidade de intuir o que a organização precisa para ser mais eficiente no futuro. Tende a rever as coisas até que estejam perfeitamente corretas e luta incansavelmente em implementar mudanças que melhoram o sistema.

Entende o trabalho como divertimento. Tende a trabalhar horas para garantir que o que deseja seja realmente feito. Ocasionalmente pode cair na armadilha do "*workaholic*" e ficar obcecado com a perfeição quando estiver sob "*stress*".

Aprecia a fase de criação de projetos, porém, a medida em que este se torna monótono e tende a ficar desestimulado. Caso delegue com eficiência e se cerque de indivíduos com temperamentos diferentes, seus colaboradores poderão prosseguir com a implementação do projeto e, então, o Estrategista poderá partir para novas ideias e permanecer em sua zona de conforto.

O Racional responde melhor a um ambiente de trabalho que permite a gestão para então assumir a autoridade e a responsabilidade necessárias para alcançar os resultados desejados, enquanto exerce uma supervisão mínima.

#### 3.4. Idealistas (Energizadores – NF)

O Idealista é focado na pessoa e nas questões de relacionamento, sendo visto como catalisador, seja na área de relações públicas, seja como líder. Tende a ser bem qualificado tanto unir pessoas quanto para ajudá-las a alcançar seu potencial ou superar suas dificuldades. Constrói pontes de acesso às pessoas através de sua empatia e da facilidade para esclarecer dúvidas ou responder questões. Busca um sentido de propósito e de trabalho em direção a um bem maior, valoriza a unidade, a auto atualização e a autenticidade.

Sua tendência é ocupar posições que lhe confirmam a oportunidade de impactar os outros e que lhe permitam realizar ações para tornar o mundo um lugar melhor de se viver.

Prefere o domínio das ideias e do relacionamento em detrimento às tarefas e às coisas. Acha difícil se situar dentro de uma grande organização, impessoal e burocrática, onde a hierarquia, as regras, procedimentos e as formas tradicionais de fazer as atividades sejam uma norma.

O Idealista parece ter uma habilidade destacada para compreender as intenções no comportamento dos outros. A habilidade de interpretar nuances do relacionamento o torna um excelente facilitador de grupos. Entretanto, da mesma forma como os outros temperamentos, também precisa saber qual a sua tendência natural de cercar-se de pessoas que têm o temperamento igual ao seu, podendo ocasionar à ineficiência. Deve ser cuidadoso para valorizar os temperamentos diferentes pela sua contribuição à equipe e o pronto reconhecimento de cada um pelas suas habilidades especiais.

## **4. MBTI® E A TEORIA DOS TEMPERAMENTOS**

---

Enquanto o MBTI utiliza letras para denominar seus diferentes perfis, a Teoria dos Temperamentos de Keirsey (2015) utiliza nomes, mesmo reconhecendo que uma só palavra não é o suficiente para descrever o padrão de comportamento completo de um único temperamento (Idealista, Guardião, Artesão e Racional).

Ao estudar o MBTI e a teoria dos temperamentos podemos observar que existe alguns autores que relacionam as duas teorias como Hirsh e Kummerow (2011), isto é, relacionar as características e necessidades psicológicas de cada tipo com o modo de gerenciar situações no trabalho.

Esse agrupamento é baseado principalmente como comportamentos observáveis conhecidos como “padrões de atividades”; descreve as diferenças das pessoas observadas e documentadas em toda uma história de cultura, incluído todos, desde os gregos, os índios, norte-americanos, entre outros (Hirsh e Kummerow, 2011).

Com base nas descrições anteriores, parte-se do agrupamento dos perfis a partir das quatro dicotomias principais E/I, S/N, T/F e J/P em busca de seu correspondente temperamento. Por se tratar de comportamentos observáveis, a dicotomia E-I (Extroversão - Introversão) que avalia aspectos interno do indivíduo não faz parte da correlação MBTI e Temperamentos.

O resultado dessa correspondência está pautado nas características que ambos os tipos (MBTI e Temperamentos) possuem em comum, conforme apresenta o quadro a seguir.

Quadro 7 - Perfis MBTI e correspondentes Temperamentos

<b>Perfis MBTI</b>	<b>Temperamentos</b>
<p><b>Intuição - Sentimento</b> <b>Características principais</b></p> <p><b>Intuição (N):</b> imaginativo, criativo, tira conclusões com base em suas impressões.</p> <p><b>Sentimento (F):</b> empático, guiado por valores pessoais, amoroso, busca interações harmoniosas e positivas.</p>	<p><b>Idealista</b> <b>Características Principais</b></p> <p>Prefere o domínio das ideias e do relacionamento em detrimento às tarefas e às coisas.</p> <p>Não aprecia ambientes de trabalho impessoal e burocrático, com as regras, procedimentos e as formas tradicionais de fazer as atividades.</p> <p>Busca um sentido de propósito e de trabalho em direção a um bem maior, valoriza a unidade, a auto atualização e a autenticidade.</p> <p>Hábil facilitador de grupos. Focado na pessoa e nos relacionamentos em detrimento às tarefas e às coisas.</p>
Perfis MBTI incluídos nesta categoria: <b>INFJ, INFJ, INFP, ENFP</b>	
<p><b>Sensação - Percepção</b> <b>Características principais</b></p> <p><b>Sensação (S):</b> orientada para a realidade presente, observa e se lembra fatos específicos, constrói conclusões cuidadosas, minuciosa, confia na experiência.</p> <p><b>Percepção (P):</b> flexível e espontâneo, gosta de novas experiências e opções de última hora. Confia em sua criatividade e habilidade para se adaptar às exigências de uma situação.</p>	<p><b>Artesão</b> <b>Características Principais</b></p> <p>Tende mais para o lado pragmático e ações utilitárias com foco na técnica, valorizando a estética.</p> <p>Energia focada no desempenho de alto talento, variedade e estímulo.</p> <p>Cuidadoso, obedece às leis, regras, direitos dos outros. Confia em seus impulsos e têm grande disposição para a ação.</p> <p>Negociador e "solucionador de problemas". Impaciência com conceitos abstratos.</p>
Perfis MBTI incluídos nesta categoria: <b>ISTP, ESTP, ISFP, ESFP</b>	
<p><b>Sensação - Julgamento</b> <b>Características principais</b></p> <p><b>Sensação (S):</b> orientado para a realidade presente, observa e se lembra fatos específicos, constrói conclusões cuidadosas, minuciosa, confia na experiência.</p> <p><b>Julgamento (J):</b> vive de maneira metódica e busca controlar a vida. Seu estilo de vida é estruturado, organizado e</p>	<p><b>Guardião</b> <b>Características Principais</b></p> <p>Focaliza nas questões do presente e passado, utilizando suas experiências como um guia na busca de soluções para os problemas do presente.</p> <p>Observa o panorama global para propor novas alternativas.</p> <p>Sabe como as coisas são feitas antecipando as possibilidades de incorrer em erros. Se atém às regras, aos procedimentos e aos protocolos.</p>

planejado. Evita correrias de última hora.	Talentoso na logística e na manutenção das tradições.
Perfis MBTI incluídos nesta categoria: <b>ISTJ, ESTJ, ISFJ, ESFJ</b>	
<b>Intuição - Pensamento</b> <b>Características principais</b>	<b>Racional</b> <b>Características Principais</b>
<p><b>Intuição (N):</b> orientado para possibilidades futuras, imaginativas, criativas, focadas em fatos e padrões, tira conclusões rapidamente com base em suas impressões.</p> <p><b>Pensamento (T):</b> analítico, resolve os problemas de maneira lógica e racional, persistente e igualitário no tratamento com as pessoas.</p>	<p>Analisa o todo de cada situação, relacionando o objetivo específico com a visão global. Gosta de pensar em todas as contingências e desenvolver planos múltiplos para manuseá-las.</p> <p>Conceitual, com foco nos princípios subjetivos que geram os fatos, do que com os detalhes em si.</p> <p>Tende a rever as coisas até que estejam perfeitamente corretas</p> <p>Aprecia a fase de criação de projetos porém, a medida em que este se torna monótono e tende a ficar desestimulado.</p> <p>Direciona sua energia para a construção de um sistema voltado para o futuro.</p> <p>Estrategista tem a habilidade de intuir o que a organização precisa para ser mais eficiente no futuro.</p>
Perfis MBTI incluídos nesta categoria: <b>INTJ, ENTJ, INTP, ENTP</b>	

Fonte: Baseado em Hirsh e Kummerow, 2011.

## **5. Objetivos**

---

Partindo do aprofundamento dos dezesseis perfis propostos pelo MBTI, dos quatro perfis da Teoria dos Temperamentos e da respectiva correspondência entre ambos, este estudo tem por objetivos verificar a existência de uma tipologia MBTI padrão para os sujeitos que ocupam cargos de liderança e identificar se há incidência maior do temperamento associado à tipologia MBTI para esse nível de cargo.

Respalado no levantamento teórico acerca do MBTI® e na Teoria dos Temperamentos, busca-se responder ao problema de pesquisa a partir da análise do banco de dados construído pela organização detentora dos direitos de distribuição do MBTI® no Brasil, Fellipelli Consultoria e Diagnóstico.

O banco de dados inclui 240.233 perfis, resultado da aplicação do teste desde 2007, em sujeitos de várias profissões ocupantes de cargos de gestão e não gestão. Sua utilização seguiu a orientação do Comitê de Ética da universidade de apresentar formalmente a concordância da empresa quanto a sua utilização neste estudo (anexo 1).

## 6. Metodologia e Procedimentos

---

A metodologia de pesquisa utilizada neste estudo pode ser considerada exploratória, descritiva-quantitativa e de natureza básica. De acordo com Gil, (2006), classifica-se como pesquisa exploratória por permitir maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses; tem caráter descritivo, pois levanta, analisa e relaciona as características do MBTI® com a Teoria dos Temperamentos; sua abordagem, é quantitativa, pois mensura e analisa a porcentagem de ocorrência de cada um dos perfil MBTI® aplicados em 240.233 sujeitos, no período 8 anos e trata-se de uma pesquisa básica, pois visa gerar conhecimentos novos e úteis para o avanço da ciência.

Por analisar um banco de dados formado por uma empresa de consultoria e diagnóstico no período de abril de 2007 a fevereiro de 2015, pode também ser considerada pesquisa documental, pois, segundo MARCONI e LAKATOS (2005)

“A característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias. Estas podem ser feitas no momento em que o fato ou fenômeno ocorre, ou depois.” (MARCONI, LAKATOS, 2005, p. 174)

Quanto aos procedimentos o estudo realiza-se em duas etapas distintas. A primeira caracteriza-se pelo levantamento teórico em torno de seus temas principais: MBTI e Temperamentos. A segunda analisa o banco de dados em relação às duas teorias.

Em relação ao MBTI, classifica os perfis de acordo com o cargo ocupado pelo sujeito no momento em que foi submetido ao inventário. Essa classificação é apresentada no quadro 08.

Quadro 8 - Classificação dos Cargos

<b>Classificação</b>	<b>Cargos incluídos</b>
<b>Alta Gerencia</b>	Presidente, Vice-Presidente, Diretor
<b>Gerencia</b>	Gerente Regional, Gerente
<b>Coordenadores e Supervisores</b>	Coordenador, Supervisor, Supervisor Regional, Chefe
<b>Demais Cargos</b>	Analista, Secretária, Assistente, Estagiário, Consultor, Advogado, Psicólogo, Auditor, Engenheiro, <i>Trader</i> , Jornalista, Vendedor, Especialista, Médico do Trabalho, Estudante, Técnico, <i>Trainee</i> , Assistente Social e cargos não especificados.

A partir dessa primeira classificação fez-se um levantamento da população de cada agrupamento que se enquadra em cada um dos quatro temperamentos, para a seguir chegar a uma nova população que responde à questão de se há ou não um padrão/perfil para cargos de liderança.

## 7. Resultados

---

Do total de 240.233 perfis identificados com a aplicação do MBTI® no período de oito anos, verifica-se que 12,55% da amostra ocupa algum cargo de liderança conforme demonstra a tabela a seguir.

Tabela 01: Distribuição por cargos

Descrição	Qtde.	%
Alta Gerência	3.169	1,32%
Gerência	15.354	6,39%
Coordenadores e Supervisores	11.619	4,84%
Demais Cargos	210.091	87,45%
<b>Total</b>	<b>240.233</b>	<b>100%</b>

Em relação aos perfis MBTI, pode-se perceber que apenas duas personalidades se destacam das demais, ESTJ (21%) e ISTJ (14,5%). As demais tipologias têm uma variação de 3% a 9%.

Tabela 2 - Distribuição por tipos de Perfis MBTI

Perfil	Qtde.	%
<b>ISTJ</b>	34.051	14,50%
<b>ISTP</b>	14.388	06%
<b>ESTP</b>	21.463	09%
<b>ESTJ</b>	50.118	21%
<b>ISFJ</b>	11.253	4,5%
<b>ISFP</b>	9.266	4%
<b>ESFP</b>	12.461	5%
<b>ESFJ</b>	13.883	6%
<b>INFJ</b>	7.484	3%

<b>INFP</b>	7.849	3%
<b>ENFP</b>	9.639	4%
<b>ENFJ</b>	8.337	3,5%
<b>INTJ</b>	9.431	4%
<b>INTP</b>	8.595	3,5%
<b>ENTP</b>	10.330	4%
<b>ENTJ</b>	11.685	5%

Considerando o cargo ocupado pelo sujeito no momento em que foi submetido a aplicação do inventário MBTI, observa-se que os tipos ESTJ e ISTJ são os que aparecem com os maiores valores tanto para cargos de liderança quanto para os demais cargos.

Tabela 3 - Cargo Ocupados Vs Perfil MBTI

Perfil	CARGOS							
	Alta Gerência		Gerência		Coordenador/ Supervisor		Demais cargos	
	Qtde.	%	Qtde.	%	Qtde.	%	Qtde.	%
<b>ISTJ</b>	635	20,04%	3.081	20,07%	2.657	22,87%	22.942	10,92%
<b>ISTP</b>	194	6,12%	841	5,48%	608	5,23%	13.118	6,24%
<b>ESTP</b>	365	11,52%	1.874	12,21%	1.213	10,44%	16.416	7,81%
<b>ESTJ</b>	949	29,95%	5.594	36,43%	4.609	39,67%	29.061	13,83%
<b>ISFJ</b>	80	2,52%	375	2,44%	324	2,79%	11.476	5,46%
<b>ISFP</b>	54	1,70%	197	1,28%	179	1,54%	10.424	4,96%
<b>ESFP</b>	131	4,13%	533	3,47%	371	3,19%	12.108	5,76%
<b>ESFJ</b>	133	4,20%	680	4,43%	527	4,54%	12.750	6,07%
<b>INFJ</b>	14	0,44%	70	0,46%	45	0,39%	9.336	4,44%
<b>INFP</b>	28	0,88%	92	0,60%	46	0,40%	9.625	4,58%
<b>ENFP</b>	84	2,65%	261	1,70%	151	1,30%	10.557	5,02%
<b>ENFJ</b>	46	1,45%	180	1,17%	92	0,79%	9.699	4,62%
<b>INTJ</b>	98	3,09%	311	2,03%	145	1,25%	10.447	4,97%
<b>INTP</b>	59	1,86%	187	1,22%	95	0,82%	10.009	4,76%
<b>ENTP</b>	120	3,79%	452	2,94%	198	1,70%	10.840	5,16%
<b>ENTJ</b>	179	5,65%	626	4,08%	359	3,09%	11.283	5,37%
<b>TOTAIS</b>	3.169	100%	15.354	100%	11.619	100%	210.091	100%

Considerando a relação entre os perfis MBTI com os quatro tipos de temperamentos a eles associados, observa-se a seguinte situação:

Tabela 4 - Distribuição por Perfis e Temperamentos

Perfis MBTI	Temperamentos	Qtde	%
SJ (Sensação Julgamento)	Guardião (ou Conservador)	143.598	59,70%
SP (Sensação Percepção)	Artesão (ou Desbravador)	57.507	24,00%
NT (Intuição Pensamento)	Racional (ou Estrategista)	25.414	10,60%
NF (Intuição Sentimento)	Idealista (ou Energizador)	13.714	5,70%
<b>Total</b>		<b>240.233</b>	<b>100%</b>

Ao combinar as variáveis: tipos de temperamentos com cargos ocupados pelos sujeitos, a seguinte configuração é obtida:

Tabela 5 - Tipos de Temperamento por Cargo

Temperamento	Alta Gerência		Gerência		Coordenadores e Supervisores		Demais Cargos	
	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%
<b>Guardião</b>	1.797	57%	9.730	63%	8.117	70%	123.954	59%
<b>Artesão</b>	744	24%	3.445	23%	2.371	20%	50.947	24,25%
<b>Racional</b>	456	14%	1.576	10%	797	07%	22.585	10,75%
<b>Idealista</b>	172	05%	603	04%	334	03%	12.605	06%
<b>Total</b>	<b>3169</b>	100%	15.354	100%	11.619	100%	210.091	100%

A Alta Gerência, incluindo com 3.169 sujeitos que exercem cargos de Presidência, Vice-Presidência e Direção, possui a seguinte configuração: 57% de Guardiões; 24% de Artesãos; 14% de Racionais e 5% de Idealistas.

A Gerência, formada por 15.354 sujeitos, quanto ao tipo de temperamento está assim distribuída: 63% de Guardiões; 23% de Artesãos; 10% de Racionais e 04% de Idealistas.

O nível de gestão formado por Coordenadores/Supervisores, com 11.619 sujeitos, está constituído por 70% de Guardiões; 20% de Artesãos; 7% de Racionais e 3% de Idealistas.

Os demais cargos, 210.091 sujeitos, apresentam 59% de Guardiões; 24,25% de Artesãos; 10,75% de Racionais e 6% de Idealistas.

Os dados obtidos indicam que não há diferença significativa entre tipos de temperamentos e a posição de liderança, pois para todos os cargos independente do fato do sujeito ocupar posição de liderança ou não, observa-se a seguinte estratificação:

**1º lugar Guardião:** todos os cargos apresentam este tipo de temperamento em mais de 57% dos sujeitos;

**2º lugar Artesão:** para todos os níveis de cargos, este temperamento aparece com uma frequência situada entre 20 e 24% dos sujeitos amostrados;

**3º lugar Racional:** para todos os níveis de cargos, este temperamento está em terceiro lugar com uma frequência entre 07% e 14% da amostra;

**4º lugar Idealista:** para todos os níveis de cargos, este temperamento aparece com uma frequência entre 3% e 6% dos de cada categoria da amostra.

No gráfico abaixo pode-se observar com maior clareza essa divisão.

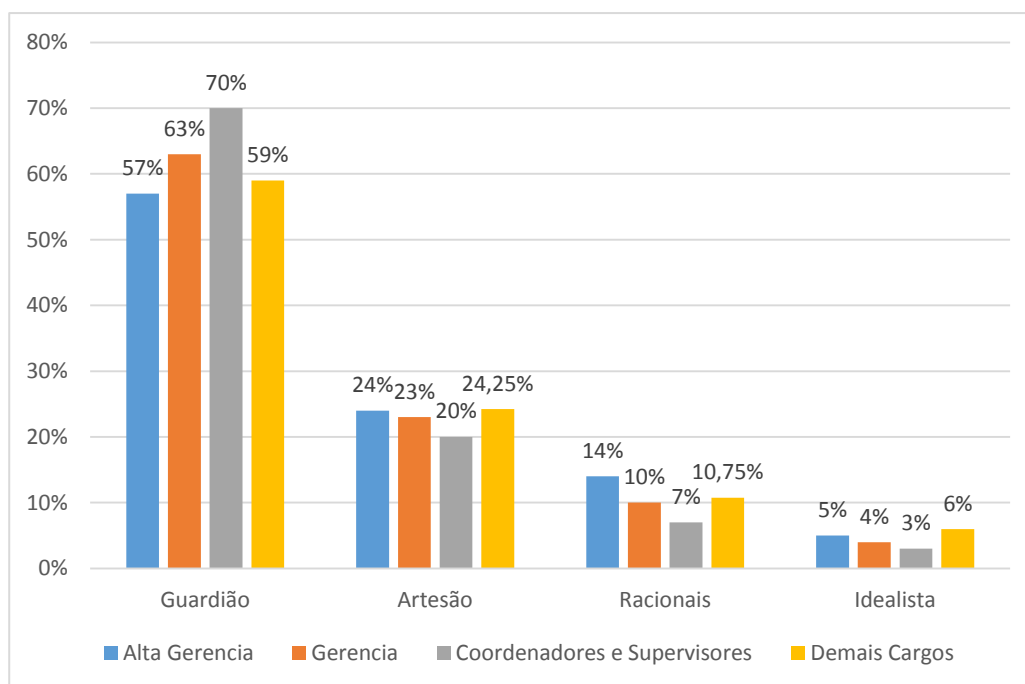


Gráfico 1 - Relação entre Cargo e Temperamento

## 8. Discussão

---

A teoria dos temperamentos e o MBTI® podem ser correlacionados, pois estes padrões descrevem algumas das características “naturais” que diferenciam as pessoas umas das outras. Descrevem o que parece ser o seu modo “natural” de ser, as inclinações inerentes que permanecem com a pessoa por toda sua vida, mesmo que desenvolva outros talentos, hábitos e atitudes. Em outras palavras, um destes temperamentos é aquele com o qual a pessoa nasceu. O meio social pode desenvolvê-lo através do tempo, agregando todas as lições e os desafios da vida.

Partindo do objetivo deste estudo, que visa verificar a existência de uma tipologia padrão para os sujeitos que ocupam cargos de liderança podemos dizer que os resultados obtidos corroboram para que a pergunta do trabalho seja respondida.

Podemos relacionar algumas das características obtidas no estudo teórico para confirmar as porcentagens encontradas nos resultados. Assim, podemos dizer que o **Guardião**, apresenta características de indivíduos mais tradicionais, estáveis, são vistos como pessoas trabalhadoras e confiáveis, assim estão em maior porcentagem nos cargos de alta gerenciam, gerencia e de coordenação/supervisão, e nos demais cargos dentro das instituições, com os valores de 57%, 63%, 70% e 59% respectivamente.

**Artesão** é o segundo maior grupo de temperamentos que se observa em cargos de alta gerencia, gerência e coordenadores/supervisores e demais cargos, com uma porcentagem de 24%, 23%, 20% e 24,25% respectivamente. Característica marcante deste grupo é gostar de revolucionar problemas e apresenta um envolvimento ativo para atender as necessidades da instituição.

O **Racional** aparece como terceiro colocado com uma porcentagem de 14% de indivíduos ocupando cargos de alta gerencia, 10% de gerencia, 07% de coordenação/supervisão e 10,75% de cargos diversos. Tendo como característica marcante ser competente, lógico, visionário e muitas vezes vistos como “construtor de sistemas”.

O **Idealista**, como líder, tem sido minoria em muitas organizações, como pode ser observado com os dados da pesquisa:

5% alta gerencia

4% gerencia

3% coordenadores/supervisores

6% cargos diversos

Uma hipótese para esse baixo resultado é que indivíduos NF, normalmente, são vistos como pessoas autênticas, incisivas e apresentam dificuldades em trabalhar em organizações que a cultura institucional seja muito diferente de seu ponto de vista.

Os líderes são mais eficientes quando se cercam de pessoas com capacidades diferentes. Os desbravadores SP tendem a agir e solucionar imediatamente as crises. Os conservadores SJ tendem a cuidar dos detalhes diários e monitoram as coisas comuns. Os Energizadores NF tendem a ver o impacto nos relacionamentos das pessoas. Os Racionais (NT) se baseiam na estratégia do equilíbrio para que continuamente lutem pela busca da própria perfeição e nos outros. Assim, não precisaram competir entre si, mas podem compensar as suas dificuldades.

## **9. Considerações Finais**

---

O Instrumento MBTI® desenvolvido por Isabel Myers e Katharine Briggs baseado na teoria de Carl Jung dos Tipos Psicológicos, sugere que existem maneiras opostas de se obter energia (Extroversão ou Introversão), coletar informações ou tornar as pessoas cientes delas (Sensação ou Intuição), tomar decisões ou chegar a uma conclusão sobre aquela informação (Pensamento ou Sentimento) e lidar com o mundo à sua volta (Julgamento ou Percepção). Essas maneiras opostas são denominadas por Myers e Briggs como dicotomias ou preferências.

Existem algumas características chave em cada padrão de personalidade. Existem também certas habilidades ou talentos associados com os padrões de cada temperamento (Myers, 2011). Estes são os talentos e as habilidades que as pessoas gostam de usar mais, isto é, são seus preferidos. Cada uma dessas habilidades serve, particularmente, a uma necessidade psicológica principal e têm um importante papel na motivação e na disposição das pessoas em querer fazer algo fora de suas tendências naturais.

Considerando a existência do conjunto de características peculiar em cada um dos dezesseis tipos psicológicos propostos pelo MBTI, dos quatro perfis da Teoria dos Temperamentos e da respectiva correlação entre ambos, existiria um perfil MBTI para um conjunto de profissionais que exercem cargo de liderança?

Este estudo verifica que não há uma tipologia MBTI padrão para os sujeitos que ocupam cargos de liderança dentro das organizações. Da mesma forma, não há um tipo de temperamento padrão para líderes que pode diferenciá-los de não líderes.

Por outro lado, parece haver um temperamento "padrão" - o guardião - que as organizações buscam nas pessoas que lá trabalham independente do fato de ocupar ou não uma posição de liderança. Nesse sentido, pode-se levantar como hipótese que a cultura, que se refere primordialmente aos hábitos e comportamentos de um grupo ou sociedade variando assim de localidade, pode interferir no modo de agir e de pensar do indivíduo.

Como não há distinção entre perfil MBTI e de temperamento para líderes e não líderes e como há maior incidência do perfil MBTI ESTJ e do temperamento guardião, supõe-se que nem mesmo a cultura organizacional seja a variável determinante para a sua definição. Desta forma, a seguinte questão se coloca: será a cultura de um país a responsável pela maior incidência de trabalhadores líderes e não líderes na com tais perfis? Isto é, se este estudo se estendesse para países dos quatro continentes, seriam obtidos perfis diferentes?

Para Edgar Schein (1992, p.12) cultura é definida como "um padrão de premissas básicas compartilhadas que o grupo aprendeu à medida que resolvia seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionou suficientemente bem para ser considerada válida e, portanto, para ser ensinada aos novos membros como o meio correto de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas". Já para Robbins (1996, p.681) trata-se de "uma percepção comum compartilhada pelos membros da organização; um sistema de significado compartilhado".

O desenvolvimento do perfil psicológico oferece a cada pessoa um caminho pessoal para uma atuação profissional e gestão eficientes. Ao se detectar a existência de todos os perfis em cargos de liderança, ainda que em pequenas porcentagens, conclui-se que o

indivíduo é capaz de se desenvolver e se adaptar em vários contextos de trabalho e em várias profissões fazendo uso de suas preferências inatas, alavancando o valor das muitas lições que aprende durante sua jornada, aperfeiçoando melhorando habilidades.

Este estudo aponta para a necessidade de um maior aprofundamento na temática perfil de liderança. A personalidade é complexa e dinâmica, e a utilização do instrumento MBTI pode beneficiar não só as organizações mas também o indivíduo em busca de seu autoconhecimento, permitindo-lhe desenvolver seus pontos fracos e a aprender a lidar com o diferente pois conforme contata-se com esta pesquisa, que há espaço para todos os perfis, há espaço para a diversidade.

Esta pesquisa dá origem a novas questões que podem ampliar a compreensão dos tipos psicológicos e tipos de temperamentos dentro das organizações.

## 10. Referências

---

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. *Psicologia aplicada à administração: uma abordagem multidisciplinar*. 1ª edição. São Paulo: Saraiva, 2005. p. 377-402.

BERENS, Linda V. *Understanding Yourself and Others, An Introduction to Temperament*. California: Telos Publications, 1998.

DE PAULA, Marcelo Peçanha. *Os fundamentos para uma tipologia de temperamentos, caráter e personalidade baseada desde os tipos sanguíneos do grupo ABO até as bases biológicas da personalidade*. Artigo disponibilizado às 18h do dia 23 de fevereiro de 2009 no link <[Http://www.neuroacustica.com/artigos/2009/tipologias\\_humanas\\_v1.1.1.pdf](http://www.neuroacustica.com/artigos/2009/tipologias_humanas_v1.1.1.pdf)>. Acessado em 08/07/2015.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2006.

HIRSH, Sandra Krebs. & KUMMEROW, Jean M. *Introduction to Type® in Organizations*. 3ª edição. Califórnia: CPP, Inc, 2011.

ITO, Patrícia do Carmo Pereira & GUZZO, Raquel Souza Lobo. *Diferenças individuais: Temperamento e personalidade; importância da teoria*. Rev. Estudos de Psicologia, PUC-Campinas, v. 19, n. 1, p. 91-100, janeiro/abril 2002.

JUNG, Carl Gustav. *Tipos Psicológicos*. Petrópolis: Vozes, 1971.

JUNG, Carl Gustav. *Fundamentos da Psicologia Analítica*. Vol. XVIII/1. Petrópolis: Vozes, 2001.

JUNG, Carl Gustav. *Psicologia do Inconsciente*. Vol. XVII/1. Petrópolis: Vozes, 2002.

KEIRSEY, David. <<http://www.keirsey.com/default.aspx>>. Acessado em: 27/05/2015.

KIRTON, Michael J. *Adaptors and innovators: Styles of creativity and problem solving*. 2ª edição. London: Routledge, 1994.

LAUAND, João Sérgio. *As diferentes formas de liderar*. Trabalho apresentado em Centro de Estudos Medievais - Oriente & Ocidente - EDF/FEUSP. Porto, Portugal, 2012.

LAUAND, João Sérgio. *David Keirse e a SJ Marie Barone*. Trabalho apresentado em Centro de Estudos Medievais - Oriente & Ocidente - EDF/FEUSP. Porto, Portugal, 2010.

FELLIPELLI, instrumentos de diagnósticos e desenvolvimento organizacional. *Manual - Programa de qualificação: Instrumento MBTI®*. 2015.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos da metodologia científica*. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005, p. 203.

MORALES, Sandro Afonso. *Relação entre competências e tipos psicológicos Junguianos nos empreendedores*. Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2004.

MYERS, Isabel Briggs. *Introduction to Type®*. 6ª edição. Califórnia: CPP, Inc, 2011.

MYERS, Isabel Briggs & MYERS, Peter Briggs. *Ser humano é ser diferente: valorizando as pessoas por seus dons especiais*. São Paulo: Gente, 1997.

MYERS, Isabel Briggs & MCCAULLEY, Mary H. *Manual: A guide to the development and use of the Myers-Briggs Type Indicator*. California: CPP, Inc, 1985.

PUCCIO, Gerard J. *Four sights Overview & Rationale for Creation*. 2002.

PUCCIO, Gerard J.; MANCE, Marie & MURDOCK, Mary C. *Creative leadership: Skills that drive change*. London: Sage Publications. 2007.

RICHMOND, Sharon Lebovitz. *Introduction to Type® and Leadership*. California: CPP, Inc, 2008.

ROBBINS, S. P. *Organizational behavior*. 7. ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1996.

SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SPECTOR, Paul E. *Psicologia nas Organizações*. 4ª edição. São Paulo: Saraiva, 2012.

STRELAU, Jan. *Temperament: A Psychological Perspective*. New York: Plenum, 1998.

WECHSLER, Solange Muglia. *Liderança e estilos de pensar e criar*. Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Associação Brasileira de Criatividade e Inovação. Campinas, São Paulo, 2008.

## Anexos

### AUTORIZAÇÃO

Eu **Nivaldo Dias de Souza**, abaixo assinado, responsável legal pela empresa Fellipelli – Consultoria e Diagnóstico, autorizo a utilização do banco de dados dos resultados da aplicação do MBTI do período de Março de 2007 a Fevereiro de 2015 para realização do estudo comparativo entre as teorias MBTI® e a dos Temperamentos tentando relacionar resultados com cultura, a ser conduzido pelos pesquisadores abaixo relacionados.

Fui informado pelo responsável do estudo sobre as características e objetivos da pesquisa, bem como das atividades que serão realizadas na instituição a qual represento.

Declaro ainda ter lido e concordar com o parecer ético emitido pelo CEP da instituição proponente, conhecer e cumprir as Resoluções Éticas Brasileiras, em especial a Resolução CNS 196/96. Esta instituição está ciente de suas co-responsabilidades como instituição co-participante do presente projeto de pesquisa e de seu compromisso no resguardo da segurança e bem-estar dos sujeitos de pesquisa nela recrutados, dispondo de infra-estrutura necessária para a garantia de tal segurança e bem-estar.

São Paulo, 07 de outubro de 2015

*Nivaldo Dias de Souza*

Assinatura e carimbo do responsável institucional

**Nivaldo Dias de Souza**

CRC: 1SP183451/O-0

CPF: 088.981.338-80

#### LISTA NOMINAL DE PESQUISADORES:

Marina Vavassori Camanho – CPF: 361.268.248-22

Sob Orientação de Maria Cristina Pinto Gattai - CPF: 917.692.308-82

**SÃO PAULO – Pinheiros**  
Rua Cláudio Soares, 72  
2º Andar Sala 208 – Pinheiros / SP  
F (011) 9956-7000, (011) 3032-9787

**SÃO PAULO – Cotia**  
Rodovia Raposo Tavares KM 22/4 – Condomínio The Square  
Bloco F – 4ª Andar – Salas 406 e 409 – Grania Viana – Cotia – SP  
F (011) 5956-7050 - (011) 4702-8047

**RIO DE JANEIRO**  
Rua Cel. Moreira Cesar, 600  
06º Andar – Niterói / RJ  
F (21) 2641604 - (21) 2611604