

OS TIPOS PSICOLÓGICOS DOS PROFISSIONAIS DE ALTO DESEMPENHO ESTUDO DE CASO EM INDÚSTRIA AUTOMOTIVA

MILENE DE ALMEIDA RIBEIRO

Graduada em Psicologia pela Universidade Tuiti do Paraná – UTP (CRP 08/19728)

EMANUELLE ARAÚJO MENDES

Psicóloga (CRP 08/16784), Professora, Orientadora Profissional, Coach de Carreira, Estilo e Bem-Viver. Especialista em Gestão de Pessoas pela UFPR. Formada em Coaching e Análise Comportamental pelo Instituto Brasileiro de Coaching com certificação internacional. Membro do Instituto Brasileiro de Coaching e Associação Brasileira de Orientação Profissional.

RESUMO

O presente artigo objetiva desenvolver um estudo sobre os tipos psicológicos dos funcionários de alto desempenho de uma empresa do segmento automotivo da região de Curitiba/PR, utilizando como modelo a teoria dos tipos psicológicos desenvolvida por Carl Gustav Jung. Os tipos psicológicos foram obtidos por intermédio do MBTI (Myers BrigsType Indicator), versão inspiira. Verificou-se que dois tipos psicológicos apresentaram dominância entre a população pesquisada, revelando duas funções psicológicas como características comuns. A realização de novas pesquisas com o mesmo objetivo pode reforçar os dados identificados.

Palavras-chave: Alto desempenho; MBTI; Perfil psicológico; Psicologia organizacional; Tipo psicológico.

ABSTRACT

This article aims to develop a study on the psychological types of high-performing employees of the automotive industry company in the region of Curitiba / PR, based on the theory of psychological types developed by Carl Gustav Jung. Psychological types were obtained through the MBTI (Myers BrigsType Indicator, “inspiira” version. It was detected that two psychological types presented dominance in the studied population, revealing two psychological functions such common characteristics. The new research with the same goal can enhance the identified data.

keywords: High potential; MBTI; Psychological profile; Organizational psychology; Psychological type.

1. INTRODUÇÃO

No contexto corporativo atual, caracterizado pela competitividade, nota-se que o sucesso das empresas está vinculado ao capital humano. Para Chiavenato (2005), a valorização das organizações no mercado está cada vez mais atrelada ao potencial do capital intelectual.

Nota-se, no entanto, que o cenário atual sofre com a escassez de talentos. De acordo com pesquisa realizada em 2014 pela Manpower, empresa que atua na área de recursos humanos, 63% dos empregadores brasileiros relatam dificuldades para atrair e reter talentos. Os números também são desfavoráveis em outras localidades. No último ano este problema piorou em 10 países, principalmente entre os países da América Latina, segundo a mesma pesquisa.

Tendo por base esses dados, fica evidente a importância do fomento às políticas que objetivam a retenção de profissionais de alto desempenho. Para isso, inicialmente é necessário conhecer o perfil desses profissionais.

Esse projeto de pesquisa se propõe a estudar os tipos psicológicos dos profissionais de alto desempenho, possibilitando, dessa forma, fornecer subsídios consistentes para o planejamento e execução de ações voltadas a retenção desses talentos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O questionamento principal do presente artigo foi o de tentar compreender melhor as características da personalidade dos indivíduos que apresentam alto desempenho.

Para isso, faz-se necessário realizar algumas conceituações sobre o tema.

2.1. CAPITAL HUMANO E DESEMPENHO PROFISSIONAL

Para Chiavenato (2002) o capital humano é constituído das pessoas que fazem parte de uma organização, compondo o que é chamado de capital intelectual.

Ainda para o mesmo autor, a variabilidade humana é enorme: há diferenças individuais tanto no plano físico (estatura, peso, força, acuidade visual e auditiva, resistência à fadiga, etc.) como no plano psicológico (perfil, capacidade cognitiva, aptidões, habilidades sociais etc.). Essas diferenças são refletidas em diferentes comportamentos, que podem gerar maior ou menor sucesso nas organizações.

Mayo (2003) corrobora a importância das pessoas no contexto organizacional.

A incomparável contribuição das pessoas compreende seu comando de informação e experiência, sua habilidade de integrá-las e de fazer uso de seu discernimento pessoal, de se mostrar inovador e intuitivo e de desenvolver relacionamentos. Essas são as dinâmicas vitais de uma organização em processo de desenvolvimento. Sem as pessoas,

todos os elementos estruturais – tanto relativos aos clientes como organizacionais – poderiam se desintegrar e, com toda certeza, deixariam de crescer. (Mayo, 2003, p. 26)

Segundo Ulrich (1998), as empresas bem sucedidas serão aquelas mais capazes de atrair, desenvolver e reter as pessoas com competências, perspectivas e vivências suficientes para conduzir negócios.

Fleury apud Leme (2005) define competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas. As competências refletem consideravelmente no desempenho das pessoas em suas atividades.

Com base nos preceitos de Latham e Wexley, Caetano (1990) define a avaliação de desempenho profissional como um sistema formal e ordenado de apreciação do trabalho desenvolvido pelos colaboradores de uma organização. O autor comenta que esses sistemas emergiram desde que a gestão das organizações começou a ser teoricamente elaborada e sistematizada.

Madureira (1997) afirma que embora mecanismos de avaliação de desempenho tenham sido utilizados desde a Antigüidade, foi com o crescimento do capitalismo que a avaliação do desempenho ganhou maior importância. A utilização de processos e escalas para avaliar o desempenho de empregados tomou corpo no início do século passado, com o advento do taylorismo. As pesquisas de Taylor deram origem às primeiras escalas de “avaliação de mérito”, que eram aplicadas para disciplinar o trabalhador e aprimorar o modo de produção. Como lembra Chiavenato (1987), já em 1911 Taylor considerava o desempenho operário como o motor da produção. A Organização Científica do Trabalho traz “a ideia básica de que a remuneração baseada no tempo não estimulava ninguém a trabalhar mais e deveria ser substituída por uma remuneração baseada na produção de cada operário” (Chiavenato, 1987 p.74). Nesta época, as preocupações restringiam-se aos aspectos quantitativos do desempenho, deixando de priorizar os quesitos qualitativos.

Ao longo do século XX, a avaliação de desempenho passou das metodologias de controle dos tempos e movimentos para processos que consideram o empregado e seu trabalho como parte de um contexto organizacional e social mais amplo (Guimarães, Nader e Ramagem, 1998). As técnicas de avaliação de desempenho foram sendo aprimoradas a partir da necessidade das instituições em contar com instrumentos para estimular o trabalhador a adotar ou reforçar determinados comportamentos.

Assim, diversos têm sido os mecanismos utilizados pelas organizações para a avaliação do desempenho profissional, cada qual buscando desenvolver metodologias apropriadas às suas necessidades e finalidades. Sob uma perspectiva funcionalista, a avaliação é considerada um processo que objetiva o desenvolvimento das pessoas e a melhoria do desempenho no trabalho (Lucena, 1977).

Conforme sugerem Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996), as organizações modernas precisam de mecanismos de avaliação de desempenho em seus diversos níveis, desde o corporativo até o individual, já que os resultados no trabalho advêm não somente das competências inerentes ao indivíduo, mas também das relações interpessoais, do ambiente de trabalho e das características da organização. Um sistema de gestão de desempenho, conforme descrito por Guimarães, Nader e Ramagem (1998), pode abranger quatro níveis: corporativo, funcional/divisional, grupal e individual. No nível corporativo, o planejamento, o acompanhamento e a avaliação

restringem-se à missão, à visão e aos objetivos macros, tendo a sustentabilidade da organização como resultado esperado. No nível divisional ou funcional, o interesse incide sobre as metas de cada unidade produtiva da empresa, objetivando à eficácia organizacional. No nível grupal, a avaliação concentra-se sobre os projetos e processos de trabalho, ou seja, sobre as equipes. Por fim, no nível individual, o principal fator a ser avaliado é o resultado do trabalho do indivíduo, bem como seu comportamento no ambiente profissional.

Os profissionais com desempenho acima da média, de acordo com o sistema de avaliação adotado pela organização em que atuam, são tidos como talentos. Carmello (2006) traz o conceito de talento como profissional capaz de contribuir significativamente para a organização, manifestando suas competências para produzir resultados extraordinários para a empresa, os clientes e para si mesmo.

De acordo com Michaels et al. (2002), em seu significado geral, o conceito de talento está relacionado a habilidade.

“talento é conjunto das habilidades de uma pessoa – seus dons, habilidades, conhecimento, experiência, inteligência, discernimento, atitude, caráter e impulso inatos, e que também inclui sua capacidade de aprender e desenvolver-se”. (Michaels et al, 2002, p.16)

Para Eboli apud Mussak (2010) [...] é absolutamente imprescindível às organizações desenvolverem seus talentos e competências para serem mais competitivas e obterem resultados cada vez melhores para seus negócios. Corroborando essa ideia, Chiavenato (1999) afirma que cabe à empresa cultivar a capacidade de atrair, desenvolver e utilizar o potencial e as habilidades intelectuais e competitivas de seu pessoal.

Griffin e Moorhead (2006) consideram que as principais diferenças entre os comportamentos dos indivíduos nas organizações podem ser atribuídas à personalidade.

2.2. PERFIL PSICOLÓGICO

Desde o Velho Testamento há registros de ideias de classificação dos indivíduos com base em tipos psicológicos, conforme análise de Calegari e Gemignani (2006). Corroborando essa afirmação, pode-se citar os termos usados pela filosofia Grega para categorizar as diversas formas pelas quais um indivíduo podia ver o mundo ou comportar-se nele: hedonistas, artesãos, guardiões, éticos e idealistas.

Para Hipócrates, segundo apresentação de Calegari e Gemignani (2006), o temperamento dos indivíduos pode ser classificado como: alegre, sombrio, entusiasmado e calmo. Já Galeno utilizava os termos: colérico, fleumático, sanguíneo e melancólico. Assim como Hipócrates e Galeno, há outros teóricos que também fizeram uso de distintas designações na tentativa de compreender a congruência e divergência de determinados comportamentos apresentados pelos indivíduos. No contexto atual, a classificação de tipos psicológicos de maior destaque é a formulada por Jung.

Segundo Calegari e Gemignani (2006), Jung propõe que as diferenças no comportamento das pessoas resultam de preferências relacionadas a processos mentais que permeiam a vida de todos os indivíduos desde a infância. Esses

processos constituem os fundamentos da personalidade e se estabelecem sobre um dos alicerces da vida psíquica: os arquétipos.

Um dos conceitos fundamentais para a obra de Jung, os arquétipos podem ser entendidos como uma base psíquica comum, identificada em todas as pessoas, conforme destaca Silveira (1983). Esse conceito permite compreender porque, em diferentes contextos culturais e históricos, diferentes teóricos apresentam possibilidade de tipificar o comportamento humano que guardam muitas semelhanças, apesar de suas particularidades.

A teoria de Carl Gustav Jung pressupõe, de acordo com Hall et al (2000, p. 88), a personalidade total.

A personalidade total, ou a psique, conforme chamada por Jung, consiste em vários sistemas diferenciados, mas interatuantes. Os principais são o ego, o inconsciente pessoal e seus complexos e o inconsciente coletivo e seus arquétipos, a anima e o animus, e a sombra. (Hall et al, 2000, p. 88)

A exposição de Hall et al (2000) revela que, para Jung, o funcionamento do ego envolve duas atitudes ou orientações da personalidade: a introversão e a extroversão.

A atitude de introversão pauta-se, predominantemente, em fatores subjetivos: “esse tipo se orienta por aquele fator da percepção e conhecimento representativo da disposição subjetiva que acolhe a excitação sensorial” (Jung, 1991, p. 354). Já a atitude de extroversão, pressupõe “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 subjetivas” (p. 319).

O autor destaca que os tipos psicológicos são definidos através da associação das atitudes de extroversão e introversão com as quatro funções psicológicas básicas: pensamento, sentimento, sensação e intuição. As diversas composições entre as atitudes e as quatro funções resultam na possibilidade de identificação de oito tipos psicológicos distintos. (JUNG, 1991).

2.3. INVENTÁRIO MBTI

O sistema de avaliação da personalidade denominado MBTI (Myers Briggs Type Indicator), proposto por Isabel Myers e sua mãe Katherine Cook Briggs, é embasado pela teoria de Tipos Psicológicos, desenvolvida por Jung em 1921. (GRIFFIN & MOOREHEAD, 2006). As autoras acrescentaram à avaliação já realizada para identificação da tipologia psicológica de Jung, um quarto critério, denominado por elas de Julgamento/Percepção. Esse acréscimo aumentou de oito para dezesseis as possibilidades de análise sobre o tipo psicológico, conforme abaixo:

- ISTJ – sensoriais introvertidos com pensamento extrovertido.
- ISFJ – sensoriais introvertidos com sentimento extrovertido.
- INFJ – intuitivos introvertidos com sentimento extrovertido.
- INTJ – intuitivos introvertidos com pensamento extrovertido.
- ISTP – pensadores introvertidos com sensação extrovertida.

- ISFP – sentimentais introvertidos com sensação extrovertida.
- INFP – sentimentais introvertidos com intuição extrovertida.
- INTP – pensadores introvertidos com intuição extrovertida.
- ESTP – sensoriais extrovertidos com pensamento introvertido.
- ESFP – sensoriais extrovertidos com sentimento introvertido.
- ENFP – intuitivos extrovertidos com sentimento introvertido.
- ENTP – intuitivos extrovertidos com pensamento introvertido.
- ESTJ – pensadores extrovertidos com sensação introvertida.
- ESFJ – sentimentais extrovertidos com sensação introvertida.
- ENFJ – sentimentais extrovertidos com intuição introvertida.
- ENTJ – pensadores extrovertidos com intuição introvertida.

Morales (2004) destaca que o MBTI trabalha com dicotomias e o seu objetivo principal é “identificar qual das duas categorias opostas é a preferida em cada uma das quatro dicotomias” (Manual do Programa de Qualificação MBTI, 2003, p.117). As quatro dicotomias se referem aos pólos de análise: extroversão/introversão, sensação/intuição, pensamento/sentimento e julgamento/percepção.

Uma contribuição significativa para a análise do tipo psicológico proposta pelo MBTI foi apresentada por David Keirsey, que relacionou os conceitos da teoria de Jung aos pressupostos da Teoria dos Temperamentos. Para esse autor, conforme cita Calejari e Gemignani (2006), a personalidade é composta por dois aspectos: o temperamento e o caráter. O temperamento reflete uma configuração de inclinações naturais, inatas e que revelam, portanto, as predisposições dos indivíduos.

Este autor, dedicando-se profundamente ao estudo e aplicação do MBTI, constatou que os tipos psicológicos identificados pelo instrumento poderiam, ainda, ser agrupados em quatro grupos, de acordo com temperamentos típicos: artesãos, guardiões, idealistas e racionais. (CALEGARI & GEMAGNANI, 2006).

Os artesãos são todos os indivíduos que possuem, de acordo com a tipologia proposta pelo MBTI, as funções SP (Sensação/Percepção) na sua classificação. Nos guardiões, a associação característica é SJ (Sensação/Julgamento). Para os idealistas a associação característica é NF (Intuição/Sentimento) e para os racionais, NT (Intuição/Pensamento).

No Brasil, até 1994, o MBTI foi utilizado somente através do trabalho de 700 profissionais que foram qualificados em cursos realizados no exterior - Europa e nos Estados Unidos. (CALEGARI & GEMIGNANI, 2006). Em 1995, a então diretora da Right Management, Adriana Fellipeli, conseguiu autorização para trazer o MBTI para o território nacional. No Brasil, o MBTI é uma marca registrada da Consulting Psychologists Press, Inc. EUA, representada pela IDH – Instrumentos de Desenvolvimento Humano.

Tabelas com distribuições de tipos psicológicos na população brasileira estão disponíveis em Silveira (2006). O autor empregou como fonte a detentora dos direitos sobre a utilização do MBTI no Brasil: Right Management. Segundo Morales (2004), essa distribuição foi obtida a partir da maior amostra já reunida para a população brasileira.

Esses dados são apresentados na Tabela 01 e Gráfico 01.

Tipo Psicológico	n°	%
ESTJ - Supervisor	9892	22,9%
ENTJ - Marechal	6221	14,4%
ISTJ - Inspetor	6199	14,3%
ENTP - Inventor	3503	8,1%
ESTP - Promotor	2898	6,7%
INTJ - Cerebro-Mestre	2803	6,5%
ENFP - Defensor de Causas	1886	4,4%
INTP - Arquiteto	1593	3,7%
ISTP - Artífice	1576	3,6%
ESFJ – Provedor	1457	3,4%
ENFJ - Professor	1276	2,9%
ISFJ - Protetor	1091	2,5%
ESFP – Artista	987	2,3%
INFP – Idealista	764	1,8%
INFJ - Conselheiro	586	1,4%
ISFP – Compositor	538	1,2%
	43270	100%

Tabela 01 - Distribuição dos tipos psicológicos na população brasileira.

Fonte: Brzozowski (2011).

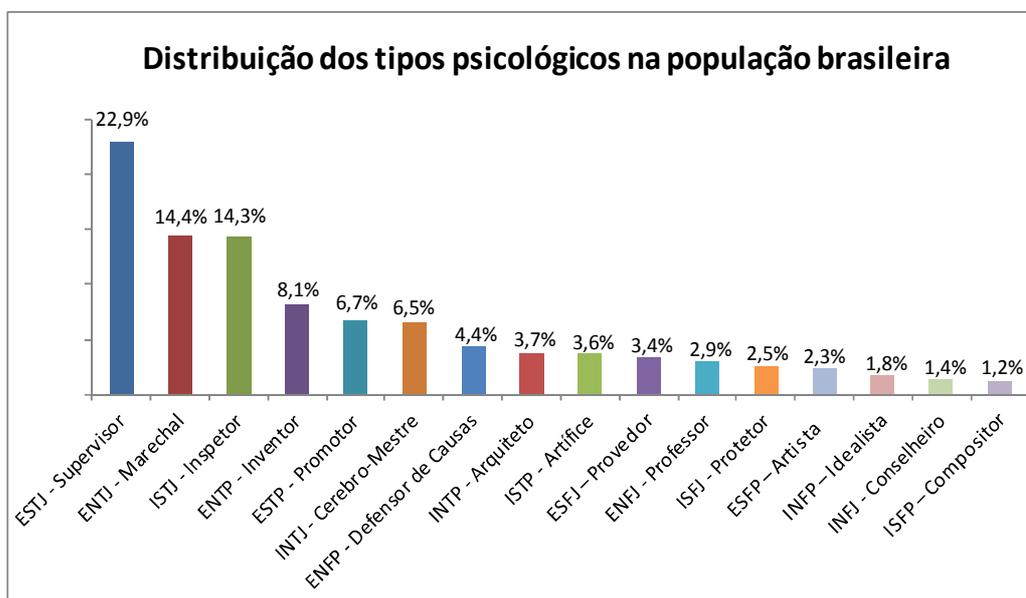


Gráfico 01 - Distribuição dos tipos psicológicos na população brasileira

Analisando os dados da Tabela 01, verifica-se que o tipo psicológico predominante na população brasileira é o ESTJ (extroversão, sensação, pensamento e julgamento), identificado em 22,9% da população, seguidos dos tipos ENTJ (extroversão, intuição, pensamento e julgamento) e ISTJ (introversão, sensação, pensamento e julgamento), com 14,4% e 14,3%, da população, respectivamente. O

tipo psicológico ISFP (introversão, sensação, sentimento e percepção) é o menos comum, presente em apenas 1,2% da população brasileira.

Segundo Brzozowski (2011), devido a grande repercussão do MBTI como instrumento para identificação da tipologia psicológica em muitos meios, com diferentes propósitos, surgem no cenário nacional diversas versões do inventário, algumas delas disponíveis *on-line*.

Dentre as alternativas disponíveis on-line para a classificação do MBTI, há o site “www.inspiira.org”, que foi utilizado para a realização desta pesquisa.

2.4. TIPOS PSICOLÓGICOS SEGUNDO MBTI

Conforme afirmam Griffin e Moorehead (2006), os indivíduos podem se diferenciar segundo quatro aspectos gerais ou polaridades, de acordo com a análise MBTI: extroversão/introversão (E/I), sensação/intuição (S/N), pensamento /sentimento (T/F) e julgamento/percepção (J/P).

Para Calegari e Gemigani (2006), a extroversão e introversão são atitudes que informam sobre a orientação que as pessoas têm e acerca das condições do ambiente nos quais preferem viver. Os extrovertidos obtêm energia quando estão cercados por outras pessoas, enquanto os introvertidos preferem o isolamento para sentirem-se com mais energia. Em suma, o que diferencia a atitude de introversão ou extroversão são a origem e a direção do foco da energia pessoal.

Segundo os autores, o desembaraço ou facilidade para comunicar-se com outras pessoas não é, segundo esse conceito, condição para classificar os indivíduos com atitude de introversão ou extroversão. A atitude extrovertida caracteriza-se pela concepção do mundo externo como cheio de energia, positivo e instigante, o que faz com que as pessoas classificadas como extrovertidas invistam grande parte de sua atenção no mundo exterior. Por vezes, essas pessoas tendem a falar e agir sem pensar e são habilidosas ao realizarem várias tarefas simultaneamente.

Acerca dos introvertidos, os autores Calegari e Gemigani (2006) afirmam que há uma inclinação para voltar as energias e a atenção para o mundo interno. Em geral, são indivíduos reservados, que costumemente pensam muito antes de expressarem suas opiniões, embora demonstrem independência em relação às opiniões alheias. Como denominam os autores, são “territoriais”, ou seja, defendem seu espaço. Sentem-se energizados quando ficam sozinhos e gostam de concentrar sua energia no mundo interno, em suas ideias e pensamentos.

Segundo a compreensão de Griffin e Moorehead (2006), a dicotomia sensação/intuição revela a polaridade referente ao modo como as pessoas se informam sobre o que ocorre nos ambientes externo e interno.

Os autores revelam que os indivíduos sensoriais atentam-se a fatos e detalhes, relacionando-se com o realismo e a praticidade, preferindo ideias concretas e objetivas. Os sensoriais priorizam as informações obtidas por meio dos sentidos e pouco valorizam a intuição. Esses indivíduos preferem respostas específicas e exatas concentram-se no que fazem ou dizem e não gostam de dividir sua atenção. Preferem a ação à reflexão, fatos ao invés de figuras, e ideias ao invés de teorias.

Já os intuitivos, embora considerem as informações que lhes chegam por intermédio dos sentidos, importam-se predominantemente com as informações recebidas pela função intuitiva, não mediada pelos sentidos. Para Griffin e Moorehead

(2006), os intuitivos tentam entender as conexões, significados e implicações dos fatos, e são, por isso, mais imaginativos e criativos. Esses indivíduos tomam como referência para suas ações conceitos mais abstratos. Apreciam conhecimento teórico e abstrações, além de terem sua atenção voltada, sobretudo, para o futuro.

Em Calegari e Gemignani (2006), o aspecto pensamento ou sentimento são considerados como fatores que norteiam a condução de ações e decisões. Os indivíduos que têm como função predominante o pensamento, baseiam-se na razão, enquanto que as pessoas que se deixam governar pelo sentimento, são movidas pelas emoções.

Para os autores, os indivíduos “pensadores” dão enfoque ao raciocínio lógico, o que não quer dizer, absolutamente, que não tenham sentimentos. Como acrescentam Griffin e Moorehead (2006), esses indivíduos orientam suas decisões muito mais objetivamente, ponderando prós e contras. Valorizam a lógica e a justiça, baseando-se em análise de fatos.

Em contrapartida, os sentimentais são orientados pelos valores humanistas. Em geral, são indivíduos com boa capacidade de empatia e sentem-se muito confortáveis em relações calorosas. De acordo com Griffin e Moorehead (2006), os sentimentais agem baseados em como se sentem em relação aos temas ou assuntos. Ponderam a consequência que sua conduta pode ter, assim como os sentimentos que podem despertar em outras pessoas. Operam de forma a valorizar a harmonia.

Ainda com base em Griffin e Moorehead (2006), são explorados os aspectos antagonicos de julgamento/percepção. Pessoas que se identificam com o fator julgamento, tidas como analíticas, apreciam a conclusão das atividades, enquanto os indivíduos que privilegiam a percepção interessam-se mais pelo processo de elaboração de suas atividades, e não o resultado final propriamente dito.

Os julgadores, segundo os mesmos autores, gostam de situações estruturadas. Palavras como controle e ordem são condizentes com esses indivíduos, que tendem a apresentar comportamento regrado e rotineiro. Não se sentem confortáveis em situações inesperadas, pois preferem planejar as ações. Costumam ser francos e diretos no contato interpessoal. Como salientam Griffin e Moorehead (2006), os julgadores gostam de tomar as decisões rapidamente e se sentem satisfeitos com situações finalizadas.

Os perceptivos, por sua vez, são flexíveis, espontâneos e gostam de surpresas. Tem facilidade de adaptação em situações inesperadas, o que possibilita a obtenção de bons resultados quando trabalham sob pressão. Sentem-se confortáveis em ambientes com uma organização flexível, nas quais tenham chances para empreender livremente as inovações.

O conjunto de respostas oferecidas por um indivíduo para o inventário MBTI o caracteriza em relação a cada uma das polaridades citadas acima. Além disso, foram acrescentadas como elementos de análise as categorias para identificação dos temperamentos propostos por Keirsey, que integram a avaliação do MBTI, utilizada no presente estudo.

No total, podem ser definidos dezesseis tipos psicológicos, de acordo com as combinações encontradas para cada uma das atitudes e funções identificadas pelo instrumento, que podem ser distribuídos entre quatro grupos que identificam o temperamento típico dos indivíduos, com base nos preceitos desenvolvidos por Keirsey, descritos por Calegari e Gemignani (2006), conforme abaixo:

Artesãos

Conjunto de tipos psicológicos que se caracterizam pelo fato de serem predominantemente sensitivos, ou seja, apresentam na composição de seu tipo psicológico as atitudes e funções SP (CALEGARI & GEMAGNANI, 2006):

- ISFP – denominado compositor.
- ISTP – denominado artífice.
- ESFP – denominado artista.
- ESTP – denominado promotor.

Estes indivíduos anseiam por prazer e estimulação, gostam de ação e buscam aventuras. Para Calegari e Gemignani (2006), os artesãos têm talento inato para ações táticas, pois são audaciosos, determinados e autoconfiantes. Gostam de ficar em evidência, mas são companheiros agradáveis. Têm prazer em atividades excitantes, movimentadas e adoram novidades. São confiantes em relação ao futuro, o que não retira seu foco do presente. São negociadores natos. Envolvem-se profundamente somente nas atividades que lhes proporciona prazer e, por isso, dificilmente trabalham em algo que não gostam.

Guardiões

Caracterizados por serem realistas, sensatos e colaborativos com figuras de autoridade, os guardiões tem em sua composição do tipo psicológico as funções e atitudes SJ (CALEGARI & GEMAGNANI, 2006):

- ISFJ – denominado protetor.
- ESFJ – denominado provedor.
- ISTJ – denominado inspetor.
- ESTJ – denominado supervisor.

De acordo com a explanação de Calegari e Gemignani (2006), os guardiões são indivíduos realistas e sensatos. Comumente são tidos como referência nas instituições em que trabalham e como estabilizadores perante a sociedade, já que tem aguçado senso de dever. Valorizam o status social, gostam de seguir regras e de cooperar com figuras de autoridade. Têm dom natural para lidar com logística, cooperam para implementar metas. São orgulhosos, porque têm consciência de que são eficientes em suas ações, o que caracteriza a autoconfiança. Sentem-se confortáveis em situações familiares e grupos de uma maneira geral. Ainda segundo os autores, têm facilidade em atividades que envolvem mobilização e liderança.

Idealistas

É o conjunto de tipos psicológicos identificados como sonhadores e românticos. A composição característica de seu tipo psicológico indica a presença das funções e atitudes NF (CALEGARI & GEMAGNANI, 2006):

- INFP – denominado idealista.

- ENFP – denominado defensor de causas.
- INFJ – denominado conselheiro.
- ENFJ – denominado professor.

São diplomáticos por natureza, tendendo a harmonizar as situações quando assumem posições de liderança. São éticos, benevolentes, altruístas e sentem orgulho por isso. Assumem postura essencialmente romântica, acreditam num futuro melhor e na cooperação amigável como forma mais adequada para que as pessoas atinjam seus objetivos. Calegari e Gemignani (2006) afirmam que esses indivíduos são ótimos na implementação de metas, pois têm habilidades em prestar apoio moral e psicológico para a execução de tarefas. Interessam-se por misticismo frequentemente. Gostam de atividades que envolvam pessoas e seus relacionamentos.

Racionais

Conjunto de tipos psicológicos cujos indivíduos são pragmáticos e interessam-se por estrutura e função dos sistemas complexos do mundo. Na composição do tipo psicológico as funções NT:

- INTJ – denominado cérebro mestre.
- ENTJ – denominado marechal ou marechal de campo.
- INTP – denominado arquiteto ou engenheiro.
- ENTP – denominado inventor.

Interessam-se por princípios abstratos e pelas leis que descrevem a realidade. Esforçam-se para compreender o mundo natural e são inteiramente pragmáticos sobre a aquisição de conhecimento. De acordo com a caracterização apresentada por Calegari e Gemignani (2006), são engenhosos, autônomos e valorizam o conhecimento e a razão. Em relação à implementação de metas, são utilitaristas. Tem talento nato para formulação de táticas de ação. Apreciam tarefas que envolvam sistemas e sentem-se atraídos por tecnologia. Como líderes, são visionários e individualistas.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O instrumento adotado para a realização do presente trabalho foi o inventário MBTI, versão inspirada. É válido ressaltar que informações detalhadas sobre o instrumento já foram supracitadas no tópico 2.3 do referencial teórico desse artigo.

A escolha da empresa em que o estudo foi realizado ocorreu por conveniência.

A obtenção dos dados dos participantes ocorreu através da colaboração da empresa, que disponibilizou as informações necessárias para caracterizar a amostra, tais como nome, idade, gênero, endereço de e-mail e pontuação da avaliação de desempenho de todos os participantes.

A amostra foi constituída por 39 profissionais que atingiram conceito “superou as expectativas” na avaliação de desempenho realizada anualmente pela empresa, de forma corporativa.

O contato com os profissionais foi realizado por meio eletrônico. O e-mail convite apresentou o objetivo da pesquisa e as instruções detalhadas para participação na coleta de dados através do instrumento MBTI versão inspiira.

No caso de aceitação em participar da pesquisa, o profissional respondeu o questionário contendo quatro perguntas, com duas alternativas de respostas cada, conforme anexo 01.

O e-mail com o questionário respondido foi, então, encaminhado pelo participante à pesquisadora responsável. Esta, por sua vez, transportou as respostas oferecidas por cada um dos participantes para o instrumento disponível no site www.inspiira.org, que produz um relatório com a especificação e explanação do tipo psicológico identificado através das respostas.

Por fim, a pesquisadora encaminhou via e-mail para cada participante o relatório contendo o tipo psicológico identificado e seu descritivo, fornecido pelo site www.inspiira.org.

O procedimento adotado possibilitou o controle e armazenamento de todas as informações e a obtenção do tipo psicológico de cada um dos participantes. Os dados coletados foram tabulados numa planilha Excel, o que permitiu a análise das principais características identificadas sobre o tema abordado.

4. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O artigo foi desenvolvido através de um estudo de caso cujo campo de pesquisa foi uma indústria multinacional automotiva de grande porte, situada na região de Curitiba – PR.

A empresa apoiou a realização da pesquisa e permitiu a aplicação do questionário, porém exigiu confidencialidade dos dados. Por essa razão, o presente trabalho não traz informações detalhadas acerca da caracterização da indústria citada. Essa medida foi adotada com o intuito de preservar a identidade da empresa e dos funcionários participantes.

5. ANÁLISE DOS DADOS E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

A partir da análise das informações coletadas foi possível, inicialmente, identificar o perfil dos participantes em relação aos seus dados pessoais.

O grupo de participantes divide-se em 30 pessoas do gênero masculino e 9 pessoas do gênero feminino, totalizando 39 indivíduos. Constata-se, então, que entre os participantes dessa pesquisa há significativa prevalência de profissionais do gênero masculino, representando 77% do total, conforme informações do gráfico a seguir:

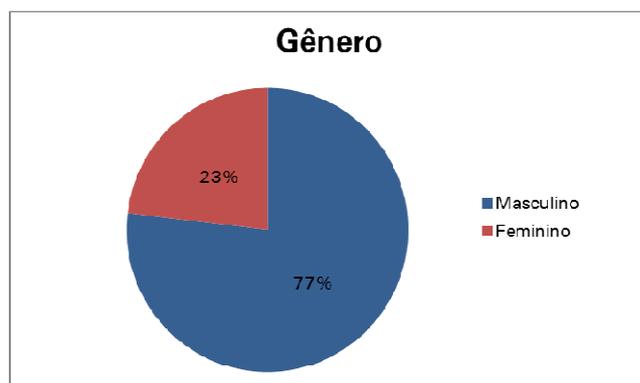


Gráfico 02 – Distribuição por gênero.

Em relação à idade dos participantes, a média encontrada foi de 34 anos, a idade mínima de 24 anos e a máxima de 48 anos. Considerando a distribuição por faixa etária, verificam-se os dados no gráfico abaixo:

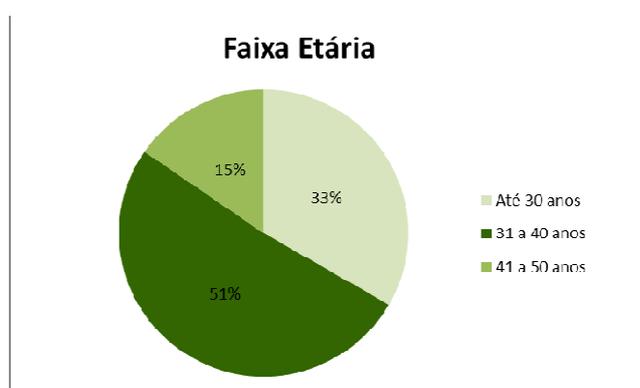


Gráfico 03 – Distribuição por faixa etária.

Nota-se que a porcentagem de profissionais na faixa etária entre 31 a 40 anos representa mais da metade (51%) dos participantes da pesquisa.

Em relação a distribuição dos participantes entre os tipos psicológicos segundo o MBTI, versão inspiira, encontram-se os dados apresentados na tabela e gráfico a seguir:

Tipo Psicológico	n°	%
ISTJ – Inspetor	10	26%
ENTJ – Marechal	8	21%
ISFJ – Protetor	3	8%
ESTJ – Supervisor	3	8%
INFJ – Conselheiro	3	8%
INTP – Arquiteto	3	8%
ESTP – Promotor	2	5%
ENFJ – Professor	2	5%
ENTP – Inventor	2	5%
ISTP – Artífice	1	3%
ENFP - Defensor de Causas	1	3%
INTJ - Cerebro-Mestre	1	3%
ISFP – Compositor	0	0%
ESFP – Artista	0	0%
ESFJ – Provedor	0	0%
INFP – Idealista	0	0%
	39	100%

Tabela 02 – Distribuição dos tipos psicológicos

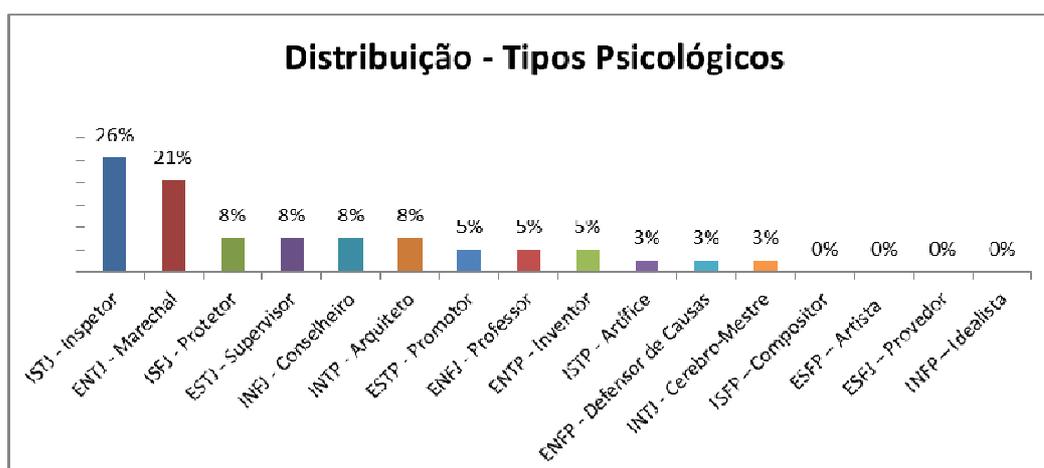


Gráfico 04 – Distribuição dos tipos psicológicos

Analisando a frequência dos tipos psicológicos dos funcionários de alto desempenho da empresa participante, verificou-se que o ISTJ – Inspetor é o mais comum, seguido pelo ENTJ – Marechal. Juntos, esses dois tipos psicológicos representam 47% do total, ou seja, pouco menos que a metade dos participantes. Essa porcentagem revela-se extremamente significativa considerando-se que a distribuição contempla dezesseis categorias de análise. Merece destaque em relação às funções psicológicas, portanto, o predomínio do pensamento (T) e julgamento (J). Esse dado permite relacionar essa parcela dos participantes aos seguintes aspectos: raciocínio lógico, objetividade, análise de fatos, justiça, controle, ordem, regras, rotina, planejamento, etc. (GRIFFIN E MOOREHEAD, 2006).

Em relação aos temas, considerando as funções e atitudes, os seguintes dados são encontrados:

Fonte de Energia	N°	%
(E) Extroversão	18	46%
(I) Introversão	21	54%
Maneira de lidar com Informações	N°	%
(S) Sensação	19	49%
(N) Intuição	20	51%
Chega a Conclusões e toma Decisões	N°	%
(T) Pensamento	30	77%
(F) Sentimento	9	23%
Estilo de Vida	N°	%
(J) Julgamento	30	77%
(P) Percepção	9	23%

Tabela 03 – Distribuição dos temas por funções e atitudes.

Verifica-se alta prevalência das funções pensamento (T) e julgamento (J), ambas com percentual de 77%, em comparação as funções sentimento (S) e percepção (P), respectivamente. As polaridades das atitudes básicas de extroversão (E) / introversão (I) e das funções psicológicas sensação (S) / Intuição (N) não apresentaram diferenças significativas em seus percentuais.

Com base nessa análise, é possível relatar que o tema “maneira como chega a conclusões e toma decisões”, através da função pensamento (T), e o tema “estilo de vida”, baseado da função julgamento (J), caracterizam os profissionais de alto desempenho participantes dessa pesquisa. As diferentes respostas para os temas “fonte de energia” (extroversão ou introversão) e “maneira de lidar com informações” (intuição ou sensação), não são critérios que influenciam de forma relevante o alto desempenho.

Além dos tipos predominantes ISTJ - Inspetor e ENTJ - Marechal, que são os mais comuns entre os profissionais de alto desempenho participantes dessa pesquisa, também os tipos psicológicos INTJ - Cérebro-Mestre e ESTJ - Supervisor tem, em sua configuração, a predominância do pensamento (P) e julgamento (J).

Os grupos formados de acordo com a teoria do comportamento de Kersey (CALEGARI & GEMAGNANI, 2006) consideram os temas “maneira como lida com informações” e “estilo de vida” para classificar os indivíduos em artesãos ou guardiões, e os temas “maneira como lida com informações” e “chega a conclusões e toma decisões” para classificação entre idealistas ou racionais. Essas são as 4 classificações possíveis segundo essa teoria e o público da pesquisa estaria mais concentrado no grupo dos guardiões (41%), conforme tabela abaixo:

Temperamento	n°	%
Guardiões	16	41%
Racionais	14	36%
Idealistas	6	15%
Artesãos	3	8%
Total	39	100%

Tabela 04 – Distribuição por temperamento.

Se houvesse uma nova categoria que considerasse a combinação dos temas “chega a conclusões e toma decisões” e “Estilo de Vida”, 56% dos participantes da pesquisa estariam classificados nela.

Segundo Silveira (2006), os dados em relação a frequência de tipos psicológicos obtidos junto à Right Management, detentora dos direitos sobre a utilização do MBTI no Brasil, revelam que na população brasileira o ESTJ – Supervisor é o mais comum. É interessante relatar que esse tipo psicológico pertence ao mesmo grupo que o tipo psicológico mais frequente na presente pesquisa: ambos são classificados como guardiões.

Os guardiões, conforme a teoria do temperamento desenvolvida por Kersey, segundo Calegari e Gemignani (2006), são caracterizados pela sensatez, eficiência, realismo, autoconfiança e estabilidade. São reconhecidos como referências nas instituições por apresentarem um forte senso de dever, o que pode ajudá-los a atingir os objetivos profissionais, corroborando a ideia de que são pessoas com alto desempenho no trabalho.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os profissionais de alto desempenho são parte fundamental do capital humano das empresas, pois contribuem de forma significativa para o sucesso das organizações (CHIAVENATO, 2005). Conhecer o perfil psicológico desses profissionais é importante para garantir a execução de ações estratégicas efetivas focadas na gestão e retenção desses talentos.

Para isso, o questionamento inicial proposto por esse trabalho foi identificar se há um tipo psicológico predominante entre esses profissionais, bem como entender quais são as funções psicológicas comuns que orientam suas ações.

Tendo por base a teoria de Junguiana (JUNG, 1991), no inventário MBTI (GRIFFIN & MOOREHEAD, 2006) e nos dados coletados para esse artigo, verificou-se a prevalência de dois tipos psicológicos entre os profissionais de alto desempenho: ISTJ - Inspetor e ENTJ – Marechal. Analisando os elementos que compõem esses perfis, nota-se em ambos a presença das funções psicológicas pensamento (T) e julgamento (J), caracterizando os profissionais de alto desempenho em relação à forma como procedem com conclusões/ decisões e também o estilo de vida que adotam, respectivamente.

É sempre recomendável sugerir a realização de novos estudos, com a mesma proposta, para que os dados obtidos sejam confirmados. Esses dados podem servir para endossar as ações de recursos humanos das empresas que desejam garantir posições privilegiadas no mercado através de bons resultados.

REFERÊNCIAS

A escassez de talentos. 9ª edição da Pesquisa sobre a escassez de talentos. São Paulo: ManpowerGroup, 2014.

BRZOWSKI, Ricardo. **Tipo Psicológico do Indivíduo Empreendedor - Um estudo do tipo psicológico predominante nos empreendedores.** Campo Limpo Paulista: FACCAMP, 2011

CAETANO, António. **Avaliação de Desempenho – Metáforas, Conceitos e Práticas**. Lisboa: RH Editora, 1990.

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

CARMELLO, Eduardo. **Saiba reconhecer talentos**. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Entrevista/4574/saiba-reconhecer-talentos.html>. Publicado em 16/10/2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. 4. ed. Porto Alegre: Campos, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Mc Graw Hill, 1987.

GRIFFIN, Rick; MOOREHEAD, Gregory. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Ática, 2006.

GUIMARÃES, T. A., NADER, R. M., RAMAGEM, S. P. **Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e avaliação organizacionais**. Revista de Administração Pública, v. 32, n. 6, p. 43-61, 1998.

HALL, Calvin S.; LINDZEY, Gardner; CAMPBELL, John B. **Teorias da personalidade**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

JUNG, Carl Gustav. **O desenvolvimento da personalidade**. 4. ed. vol. 17. Petrópolis: Vozes, 1988.

JUNG, Carl G. **Tipos psicológicos**. Petrópolis: Vozes, 1991.

LEME, Rogério. **Aplicação prática da gestão de pessoas: mapeamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LICHT, René Henrique Götz; OLIVEIRA, Paulo Sérgio Gonçalves de; VENTURA, Vera Lúcia da Silva. **Avaliação do Perfil de Empreendedores utilizando a Teoria de Tipos Psicológicos**. Revista brasileira de gestão de negócios, V.9, N. 24, p. 31-40, 2007.

LUCENA, M. D. S. **Avaliação de desempenho: métodos e acompanhamento**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

MADUREIRA, César, **A preponderância dos modelos de organização do trabalho neo-tayloristas nas sociedades ocidentais do fim do século XX**. Tese de Mestrado, ISEG-ULT, 1997.

Manual do Programa de Qualificação MBTI. São Paulo: Right Saad Fellipelli. Transição de Carreira e Consultoria Organizacional, 2003.

MAYO, Andrew. **O valor humano da empresa: valorização das pessoas como ativos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

MICHAELS, Ed.; HANDFIELD-JONES, Helen; AXELROD, Beth. **A guerra pelo talento**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MORALES, Sandro **A. Relação entre competências e tipos psicológicos junguianos nos empreendedores**. Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2004.

MUSSAK, Eugenio – **Gestão Humanista de Pessoas: o fator humano como diferencial competitivo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

OLIVEIRA-CASTRO, G. A., LIMA, G. B. C., VEIGA, M. R. M. **Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias**. Revista de Administração, v. 31, n. 3, p. 38-52, 1996.

PASQUALI, Luiz. **Os tipos humanos: a teoria da personalidade**. Brasília: LabPAM, 2000.

SILVEIRA, E. G. F. **Gestão do conhecimento nas organizações: perfil motivacional e tipos psicológicos junguianos: um estudo de caso em uma organização de saúde**. Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, 2006.

SILVEIRA, Nise da. **Jung: vida e obra**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983.

ULRICH, David. **Os campeões de recursos humanos para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1998.

ANEXO 01 - QUESTIONÁRIO

Nome: Clique aqui para digitar texto.

Inventário MBTI

Selecione o “” escolhendo a coluna que melhor combina com você para cada um dos 4 temas abaixo.

*É importante responder escolhendo a opção que descreve melhor como você realmente é, e não como você gostaria de ser!

1º Tema: FONTE DE ENERGIA

<input type="checkbox"/> Coluna A	<input type="checkbox"/> Coluna B
Tolero som alto de multidões	Evito multidões e busco quietude
Falo mais do que ouço	Ouçó mais do que falo
Falo com entusiasmo	Guardo meu entusiasmo para mim mesmo(a)
Faço amizades com facilidade	Procedo com cautela ao conhecer pessoas novas
Participo de muitas atividades diferentes	Participo de atividades seletas
Falo coisas sem pensar	Penso cuidadosamente antes de falar
Tempo passado com amigos(as) recarrega minha bateria	Tempo passado sozinho(a) recarrega minha bateria
Gosto de trabalhar e de conversar em grupo	Prefiro interagir com pequenos grupos ou fazer o serviço sozinho(a)
Gosto de ser o centro das atenções	Não gosto de chamar atenção para mim mesmo(a)

Tema 2: MANEIRA DE LIDAR COM INFORMAÇÕES

<input type="checkbox"/> Coluna A	<input type="checkbox"/> Coluna B
Aprendo coisas novas através de imitação e observação	Aprendo coisas novas através de conceitos gerais
Valorizo métodos sólidos, reconhecidos, que ensinem o passo-a-passo	Valorizo métodos diferentes ou pouco comuns, que ensinem via inspiração
Foco na própria experiência	Foco nas possibilidades
Tendência a ser específico(a) e literal; Ofereço descrições detalhadas	Tendência a ser geral e figurativo(a); uso metáforas e analogias
Comporto-me de maneira prática	Comporto-me de maneira imaginativa
Confio em experiências vividas	Confio na intuição
Gosto de relacionamentos previsíveis	Valorizo mudança em relacionamentos
Gosto de maneiras tradicionais de resolver problemas	Utilizo maneiras novas e diferentes de resolver problemas e ensinar soluções
Valorizo realismo e bom senso	Valorizo imaginação e inovação

Tema 3: CHEGA A CONCLUSÕES E TOMA DECISÕES

<input type="checkbox"/> Coluna A	<input type="checkbox"/> Coluna B
Tenho a verdade como objetivo	Tenho a harmonia como objetivo
Decido mais com minha cabeça	Decido mais com meu coração
Questiono as conclusões das pessoas, pois elas podem estar erradas	Não discordo das conclusões das pessoas, pois cada um tem a sua opinião
Noto raciocínios incorretos	Noto quando as pessoas precisam de apoio
Ser verdadeiro(a) é mais importante do que ter tato no lidar	Ter tato no lidar é mais importante do que ser verdadeiro(a)
Lido com as pessoas com firmeza, conforme necessário	Lido com as pessoas com compaixão
Pressuponho que o mundo funcione a partir de princípios lógicos	Pressuponho que o mundo reconheça as diferenças individuais
Noto os prós e contras de cada opção	Noto como cada opção tem valor e afeta as pessoas
Enxergo os defeitos das outras pessoas; Sou crítico(a)	Gosto de agradar as pessoas; Demosntro meu apreço por elas
Sentimentos são sólidos se fizerem sentido lógico	Qualquer sentimento é válido
Tolero perguntas sobre como estou	Gosto que as pessoas perguntem como estou

Tema 4: ESTILO DE VIDA

<input type="checkbox"/> Coluna A	<input type="checkbox"/> Coluna B
Prefiro uma vida decidida e determinada, impondo minha vontade sobre ela	Busco adaptar minha vida e experiência ao que aparece pelo caminho
Prefiro saber no que estou me metendo	Gosto de me adaptar a situações novas
Sinto alívio após tomar decisão	Prefiro deixar minhas opções em aberto
Gosto de terminar as coisas	Gosto de começar as coisas
Trabalho para ter uma vida assentada, com meu planejamento em ordem	Vivo a vida mais flexível possível para que eu não perca nenhuma oportunidade
Não gosto de surpresas e gosto de ser avisado(a) com antecedência	Gosto de surpresas e de me adaptar a mudanças de última hora
Encaro o tempo com um recurso finito e prazos de forma rígida	Encaro o tempo como um recurso renovável e prazos com elasticidade
Gosto de riscar itens da lista de afazeres	Prefiro fazer as coisas conforme aparecem
Sinto-me melhor com as coisas planejadas	Satisfeito(a) em assistir
Assentado(a); Organizado(a)	Experimental; Flexível; Espontâneo(a)