

Contribuições da tipologia junguiana às organizações¹

Paulo Bonfatti*

Mariana Coneglian Benazzi**

RESUMO

O desenvolvimento e estudo das tipologias humanas sempre foi algo presente em diversas culturas e áreas do conhecimento humano. Dentro da Psicologia não ocorreu de forma diferente. Assim sendo, entre as linhas psicológicas que propõem uma tipologia encontra-se a teoria junguiana. O que este artigo busca apontar é a ampliação do conhecimento dessa tipologia considerando sua aplicabilidade que vem extrapolando a clínica psicológica e se direciona às organizações.

Palavras-chave: Jung. Tipologia. Psicologia Analítica. Psicologia Organizacional.

ABSTRACT

The development and study of human typologies was always something present in different cultures and areas of human knowledge. In the psychology field it was not different. Thus, among psychological fields which propose a typology, we can find the Jungian theory. This article aims at increasing the knowledge about this typology, taking in consideration its applicability which has been going beyond the clinical psychology and is directed at companies.

Keywords: Jung. Typology. Analytical Psychology. Organizational Psychology.

* Doutor em Psicologia Clínica pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio). Especialista em Psicologia Junguiana pelo Instituto Junguiano do Rio de Janeiro (filiação à International Association for Analytical Psychology - IAAP - Zürich - Suíça) e pelo Instituto Brasileiro de Medicina de Reabilitação; Especialista e Mestre em Ciência da Religião pela Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF).

** Graduada em Psicologia pelo CES/JF.

¹ Este artigo é baseado no trabalho de conclusão de curso na Graduação em Psicologia da aluna Mariana Coneglian Benazzi com o título **Contribuições da Tipologia Junguiana às Organizações** pelo Centro de Ensino Superior de Juiz de Fora, defendido em dezembro em 2010, sob a orientação do professor Paulo Bonfatti.

1 INTRODUÇÃO

Observam-se ao longo da história do pensamento humano, inúmeras buscas de compreensão e classificação das diferentes características apresentadas pelos indivíduos ou grupos. As semelhanças e diferenças entre as pessoas serviram de base para muitas tentativas de categorizações da tipologia humana oriundas de visões religiosas, místicas, filosóficas, fisiológicas e psicológicas diferentes

A psicologia é uma das áreas do conhecimento que mais trouxe contribuições nesse sentido. Um dos exemplos de tipologia baseada no psiquismo humano é a de Carl Gustav Jung. Sua teoria dos tipos psicológicos nasceu de observações na prática clínica, bem como da percepção das diferenças de abordagem sobre a psique humana entre ele, Alfred Adler e Sigmund Freud (JUNG, 2009).

Atualmente, além da clínica, a tipologia junguiana vem sendo aplicada nas organizações de trabalho – algo pouco conhecido fora de algumas esferas junguianas e profissionais da área organizacional. Nesse sentido, o que motivou este texto é apontar, dentro das limitações de um artigo, as possibilidades de contribuições da tipologia junguiana no contexto das organizações.

2 A TIPOLOGIA JINGUIANA

A obra **Tipos Psicológicos**, publicada em 1921, foi fruto de quase vinte anos de estudo e observação de Jung em sua prática clínica, bem como de suas relações pessoais e da análise de sua própria dinâmica psíquica (JUNG, 2009).

Para que seja compreendida a tipologia postulada por Jung, faz-se importante explicitar sua articulação com o conceito de energia psíquica, um dos pontos fundamentais para a compreensão de sua teoria. O conceito de energia psíquica foi empregado por Jung em sua obra **A Energia Psíquica** (2002) como equivalente ao conceito de libido utilizado por Freud. Na abordagem de Jung, a libido assume uma perspectiva energética, sendo definida por Pieri como: “[...] tudo aquilo que assume forma de *appetitus* ou ‘tendência para’ e, portanto, também a forma genérica de intencionalidade.” (2002, p. 293, grifo do autor). Ainda sobre o significado do conceito de energia psíquica na visão junguiana, esclarece Stein (2006, p. 60): “Esta é desejo e emoção, a seiva, o sangue vital da psique.” Segundo Pieri (2002, p. 293) Jung entende a libido como “[...] o motor de toda manifestação humana natural e cultural.”

Jung (2002, p. 27) caracteriza a energia psíquica como “[...] o processo vital da psique [...]” e afirma:

[...] na experiência, a energia é sempre específica, manifestada no momento como movimento e força; virtualmente é situação, é condição. Quando em ato, a energia psíquica se manifesta nos fenômenos dinâmicos da alma, tais como as tendências, os desvios, o querer, os afetos, a atuação, a produção de trabalho, etc., que são justamente forças psíquicas. Quando virtual, a energia aparece nas aquisições, possibilidades, aptidões, atitudes, que são condições (JUNG, 2002, p. 24-25).

A primazia da sexualidade atribuída por Freud² ao conceito de libido e a centralidade do instinto erótico em sua visão, foi um dos pontos-chaves de discordância entre o ele e Jung. Para Jung, a libido deve ser compreendida como um valor energético, podendo ser transmitida não só à sexualidade, mas também a outros instintos humanos como a fome, o poder, o ódio etc. O questionamento de Jung com relação à teoria de Freud se dá pela percepção de que seria reducionista admitir a primazia de um só instinto, no caso a sexualidade, sem considerar a complexidade da psique humana e suas múltiplas manifestações (JUNG, 1986).

Segundo Jung, a concepção energética deve ser entendida sob uma perspectiva finalista. Essa visão diferencia-se da abordagem mecanicista na compreensão dos fenômenos físicos. “A concepção mecanicista é meramente causal, e compreende o fenômeno como sendo o efeito resultante de uma causa [...]” (JUNG, 2002, p. 13).

Jung (2002) justifica sua abordagem finalista de energia considerando que a concepção mecanicista não proporciona explicação suficiente dos fenômenos em toda sua complexidade, apesar de ser cientificamente válida em muitas situações. De acordo com Stein quando o princípio energético é aplicado à vida psicológica, essa noção de objetivo dos fenômenos relaciona-se com a finalidade de alcançar um estado de equilíbrio. “O equilíbrio é a meta e, nesse sentido, é a causa, uma causa final, que atrai para si uma cadeia de eventos” (STEIN, 2006, p. 70-71).

As discordâncias teóricas entre o pensamento de Jung, Freud e Adler também serviram como base para a investigação de Jung sobre os motivos que os levaram a desenvolver teorias contrárias sobre a psique humana e o movimento da libido. O foco da investigação de Jung estava em entender

² Uma das principais obras de Freud que nos permite vislumbrar seu entendimento sobre o conceito de libido é **Três Ensaios Sobre a Teoria da Sexualidade**. ([1905] 1972, v. VII).

o porquê das diferenças de compreensão nos sistemas de Adler e Freud e mesmo de sua própria visão. Segundo Jung, a tipologia de cada um norteou a percepção e concepção de suas compreensões teóricas. Nesse sentido, Zacharias (1995, p. 22) afirma que: “Ele reconhecia verdades na teoria do poder de Adler, bem como na de Freud e em sua própria teoria”.

De acordo com Jung, a incompatibilidade dos sistemas de Adler e Freud se dá porque o primeiro se concentra no eu “[...] o poder pessoal que se sobrepõe aos instintos coletivos. Em Freud, é o instinto que faz o eu servir a seus propósitos, de modo que o eu aparece como simples função do instinto.” (JUNG, 2009, p. 71). Na psicologia de Adler o sujeito “[...] busca segurança pessoal e afirmação de sua vontade de poder” (SILVEIRA, 1981, p. 53). Dessa forma, o indivíduo busca sua afirmação e superioridade sobre o ambiente externo, rompendo laços com objetos que o oprimem. Frente a esta questão, esclarece Stein: “Adler partiu do princípio de que a presente situação de vida de uma pessoa, não importa qual possa ser, foi construída para ajustar e adaptar de algum modo as necessidades e preferências pessoais do indivíduo.” (STEIN, 2006, p. 71).

Sobre a teoria de Freud, Silveira afirma que o movimento da libido tem como objetivo a satisfação dos instintos sexuais do homem, porém a censura social impede essa meta, forçando a repressão psíquica desses conteúdos. Dessa forma, o foco de sua teoria está na relação do sujeito com seus objetos de desejo “[...] os quais são fontes de prazer em si mesmos, por suas qualidades específicas” (SILVEIRA, 1981, p. 53). Jung (2009) salienta que tratam-se de verdades parciais, que por não abarcarem a totalidade da personalidade, não podem pretender validade geral.

A principal observação que serviu de norteadora para a investigação de Jung sobre os tipos humanos foi a existência de duas atitudes distintas que chamou de introversão e extroversão. Segundo Jung, a distinção entre as atitudes introvertida e extrovertida caracteriza-se pelo comportamento do sujeito com relação ao objeto. O foco de atenção do extrovertido está no mundo externo, concreto, ao passo que no tipo introvertido a orientação se dá de acordo com fatores subjetivos, internos (ZACHARIAS, 1995; JUNG, 2009).

Jung (2009) inclui a teoria Freud na atitude extrovertida e a de Adler na atitude introvertida, e justifica: “[...] o extrovertido reduzirá suas fantasias que emergem do inconsciente ao que elas contêm de instintivo; o introvertido as reduzirá a seus propósitos de poder.” (JUNG, 2009, p. 72). Sobre a tipologia de Adler e Freud, Jung afirma: “[...] Freud gostaria de assegurar o fluir imperturbável dos instintos para seus objetos; Adler [...]

gostaria de romper o feitiço hostil dos objetos e salvar o eu de sufocar-se em sua própria armadura” (JUNG, 2009, p. 72).

Sobre o indivíduo introvertido, Whitmont (1995, p. 125) afirma que “[...] para ele, a realidade psíquica é uma experiência relativamente concreta, algumas vezes até mais concreta que a realidade externa”. Em contrapartida, o indivíduo extrovertido caracteriza-se pelo fluir da energia psíquica do sujeito para o mundo externo, onde observa-se geralmente neste comportamento, maior comunicabilidade, sociabilidade e facilidade de expressão oral (LESSA, 2003).

Jung assevera que todos os indivíduos possuem ambos os mecanismos de orientação, mas por uma questão adaptativa a dinâmica consciente privilegia um deles, caracterizando a supremacia da atitude introvertida ou extrovertida. Para uma melhor compreensão dessa coexistência das atitudes contrárias na psique humana, Jung (2009) propõe um entendimento da mesma como uma totalidade, que possui aspectos conscientes e inconscientes. Sendo assim, as exigências sociais de adaptação levam ao sacrifício de algumas funções psicológicas inerentes ao ser humano. Essas funções sacrificadas permanecem em estado primitivo e arcaico na dimensão inconsciente do sistema psíquico.

Sobre a formação da atitude tipológica preferencial nos indivíduos, Jung sustenta que existe uma “predileção”. Não se trata de uma escolha e intenção conscientes, mas “[...] deve necessariamente agradecer sua existência a um fundamento inconsciente e instintivo.” (JUNG, 2009, p. 317). Jung afirma que se deve considerar, na formação do tipo, um conjunto de fatores ambientais e biológicos.

Para compreender melhor a dinâmica psíquica humana, é importante expor a questão dos opostos apresentada por Jung. De acordo com Jung (2009), à medida que um conteúdo é reprimido e tornado inconsciente, a própria psique, que possui um sistema auto-regulador, tende a trazê-lo forçosamente para a consciência, a fim de equilibrar as tensões geradas por tal repressão. A psique, na condição de totalidade, luta por manter o equilíbrio psíquico entre consciente e inconsciente. Dessa forma, observa-se uma tendência compensatória inconsciente do tipo diferenciado conscientemente. Sobre a manifestação inconsciente das atitudes, esclarece Silveira (1981, p. 52)

[...] em movimento de compensação, uma corrente energética inconsciente retrocede para o sujeito na extroversão e, na introversão, um fluxo de energia inconsciente está constantemente emprestando energia ao objeto. Portanto,

vista em seu conjunto, verifica-se na circulação da libido, um movimento inconsciente de introversão naqueles cuja personalidade consciente é extrovertida, e um movimento inconsciente de extroversão naqueles cuja personalidade consciente é introvertida.

Aprofundando sua observação das variações entre indivíduos de uma mesma disposição geral (introvertida e extrovertida), Jung (2009) constatou a existência de quatro funções psicológicas básicas que funcionam como norteadoras das ações do homem. São elas: o Pensamento, o Sentimento, a Sensação e a Intuição. Para Silveira (1981, p. 54) essas quatro funções funcionam como “[...] uma espécie de quatro pontos cardeais que a consciência usa para fazer o reconhecimento do mundo exterior e orientar-se”. Sobre o papel desempenhado por cada função na psique humana, afirma Jung: “A sensação (isto é, a percepção sensorial) nos diz que alguma coisa existe; o pensamento mostra-nos o que é esta coisa; o sentimento revela se ela é agradável ou não; e a intuição dir-nos-á de onde vem e para onde vai” (JUNG, c1964, p. 61).

Podem-se dividir as quatro funções em dois grupos: racionais e irracionais. As funções racionais seriam aquelas orientadas pelo julgamento, como uma pessoa avalia as informações recebidas do meio e prefere tomar decisões. Incluem-se no grupo de funções racionais, o pensamento e o sentimento. “Duas são as possibilidades: ou através de uma análise lógica racional, baseada em estruturas gerais de pensamento; ou através de uma avaliação valorativa pessoal [sentimento].” (ZACHARIAS, 1995, p. 36). As funções irracionais são aquelas orientadas pela percepção, referindo-se à sensação e a intuição.

A função sensação seria aquela que traz informações para o sujeito por meio dos órgãos dos sentidos, seu enfoque está no momento presente. Essa função “[...] constata a presença das coisas que nos cercam e é responsável pela adaptação do indivíduo à realidade objetiva.” (SILVEIRA, 1981, p. 54). Contudo, a intuição fundamenta sua percepção em pressentimentos, palpites ou aspirações. Nesse sentido, “[...] essa maneira de receber informação não se fixa no dado concreto, no aqui-agora, mas vai além, buscando o significado intrínseco das coisas e suas possibilidades futuras” (ZACHARIAS, 1995, p. 34).

A função pensamento orienta-se por leis gerais e procura se isentar de valores pessoais. “Incluem-se em sua avaliação os prós e contras de uma mesma situação e buscam um padrão objetivo da verdade” (ZACHARIAS, 1995, p. 37). Todavia, a função sentimento, prioriza os valores pessoais ao

emitir julgamentos e tende a expulsar pensamentos que lhe desagradam. (LESSA, 2003).

Com relação à dinâmica de funcionamento das funções psicológicas, Jung (2009) observou que existe uma hierarquia em sua utilização por parte dos indivíduos. Assim como os mecanismos de extroversão e introversão estão potencialmente presentes em todo ser humano, também estão as quatro funções, mas que por uma questão de adaptação tendem a diferenciar-se na atuação do sujeito. Seguindo essa lógica, Jung nomeou as funções de acordo com sua predominância na personalidade humana como: função principal, função auxiliar e função inferior.

A função superior é aquela que se encontra mais desenvolvida e consciente que as outras. "Cada indivíduo utiliza de preferência sua função principal, pois manejando-a consegue melhores resultados na luta pela existência." (SILVEIRA, 1981, p. 55). Acerca da função superior, Lessa pontua: "A função dominante também chamada função principal caracteriza o Tipo Psicológico do indivíduo, dando a ele suas características psicológicas particulares" (LESSA, 2003, p. 31).

A função auxiliar serve de apoio à função principal e necessariamente deve ser complementar, não oposta à primeira. "Sua importância secundária consiste em não ser ela, como a função principal, única e exclusiva, absolutamente indispensável e decisiva, mas ser função auxiliar e complementar." (JUNG, 2009, p. 382). Em suas observações Jung constatou que a função auxiliar é diferente da principal, mas não apresenta oposição à mesma. Dessa forma, a importância da função auxiliar está em proporcionar equilíbrio na dinâmica tipológica. Sobre a relação entre as duas funções Jung (2009, p. 382) afirma: "A função auxiliar, portanto, é possível e útil apenas na medida em que serve à função principal, sem pretender, com isso, a autonomia de seu princípio."

Segundo Jung (2009) a função inferior é aquela menos diferenciada e que se encontra nas profundezas do inconsciente. Esta apresenta oposição à função principal e encontra-se em estado arcaico. Essa função "Representa o nosso lado não desenvolvido, em que a inabilidade se manifesta de maneira instintiva e por vezes destrutiva e perigosa." (ZACHARIAS, 1995, p. 51-52).

Seguindo o pensamento de Zacharias (1995), a função inferior apresenta caráter inverso em relação à superior, porém de natureza semelhante. Assim sendo, quando a função principal é extrovertida, a inferior será necessariamente introvertida. Da mesma forma, alguém que possui a sensação como função principal terá a intuição como inferior e vice-versa.

A função inconsciente pode assumir características primitivas se

a psique consciente não permitir seu desenvolvimento e maturação. Jung (2009) utiliza o termo enantiodromia para caracterizar esse movimento de compensação da psique entre as funções opostas.

Quando uma pessoa vive unilateralmente em excesso, a função superior retira muita energia psíquica da função inferior e essa cai no inconsciente, tornando-se primitiva e perturbada. Ocorre, então, a enantiodromia, momento em que a função inferior ganha energia proporcional e emerge ao consciente de forma infantil e arcaica [...]. (ZACHARIAS, 2006, p. .71).

Sendo assim, Jung distingue oito tipos possíveis em sua obra **Tipos Psicológicos**, caracterizados pela função superior e seu oposto, a função inferior.³

3 POSSIBILIDADES DE APLICAÇÃO DA TIPOLOGIA JUNGUIANA NAS ORGANIZAÇÕES

Não há como pensar as organizações de trabalho e todos os processos envolvidos na dinâmica institucional sem considerar de forma significativa as pessoas que trabalham nas empresas. São elas que dão vida à organização, definindo os rumos da mesma através da forma como conduzem seus processos de trabalho, pois sem elas a empresa não existiria. Desta forma, o perfil das pessoas que compõem a instituição merece ser considerado por influenciar diretamente os processos decisórios da organização, indicando os rumos que esta irá tomar e conseqüentemente seu sucesso ou fracasso. A identidade da empresa é construída por seus colaboradores e na ausência de profissionais engajados e qualificados para suas funções, a organização tende ao declínio. (BAUCAUI; PATROCÍNIO; QUELHAS, 2004; BRIDGES, 1998; PLONKA, 1998).

De acordo com Barcaui; Patrocínio e Quelhas (2004), a tipologia junguiana seria uma ferramenta inovadora de análise e pesquisa para auxiliar as empresas nos processos de seleção, treinamento e promoção de

³ Extrapolaria-se a circunscrição do formato de um artigo se detivesse ao detalhamento de cada tipologia. Dessa forma, apenas se aponta aqui as combinações postuladas por Jung: Pensamento Extrovertido com Sentimento Introverso Inferior, Sentimento Extrovertido com Pensamento Introverso Inferior, Sensação Extrovertida com Intuição Introversa Inferior, Intuição Extrovertida com Sensação Introversa Inferior, Pensamento Introverso com Sentimento Extrovertido Inferior, Sentimento Introverso com Pensamento Extrovertido Inferior, Sensação Introversa com Intuição Extrovertida Inferior e Intuição Introversa com Sensação Extrovertida Inferior (JUNG, 2009).

colaboradores, já que fornece informações consistentes sobre a dinâmica da personalidade humana. Dessa forma, a Teoria dos Tipos Psicológicos de Jung (2009) proporciona uma compreensão mais ampla das diferentes potencialidades, dificuldades, percepções, preferências e pontos de vista entre os indivíduos.

Segundo Zacharias (2006, p. 20): “O sistema de Jung apresenta três divisões básicas: o foco da atenção individual ou atitude, a maneira como a pessoa recebe informações do mundo e a maneira como processa essas informações”. A atitude diz respeito aos mecanismos de introversão e extroversão. A forma de receber os estímulos internos e externos decorre das funções psicológicas de percepção que são a sensação e a intuição. O processamento das informações está relacionado com as funções de julgamento, que são o pensamento e o sentimento.

Zacharias (2006) pontua que a tipologia junguiana proporciona uma visão ampliada da expressão das habilidades humanas, possibilitando o reconhecimento e aperfeiçoamento dos potenciais identificados nos indivíduos. Isso pode se dar através da criação de ações e de um ambiente propício que incentivem o desenvolvimento dessas preferências. Segundo Myers e Myers (1997, p. 25) a tipologia junguiana pode auxiliar na identificação dos conflitos “[...] entre as pessoas e seu trabalho quando esse trabalho não utiliza suas combinações naturais de percepção e de julgamento, pois constantemente exige as combinações opostas”. Ainda segundo esses autores:

As diferenças básicas dos tipos aparecem como diferenças de interesse, mas essa divisão vai muito mais fundo e repousa na tendência natural de desenvolver-se numa direção em particular e no desejo natural de objetivos particulares. O desenvolvimento bem-sucedido na direção correta busca não só a efetividade mas também a satisfação emocional e a estabilidade, enquanto frustrar o desenvolvimento natural atinge tanto a habilidade quanto a felicidade (MYERS; MYERS, 1997, p.229).

Zacharias (2006) esclarece que a Teoria dos Tipos Psicológicos de Jung fornece dados sobre a dinâmica psíquica humana que podem ser utilizados com a finalidade de obter autoconhecimento por parte dos indivíduos. Conhecendo a si mesmos, bem como suas preferências e os porquês de suas visões de mundo, as pessoas podem compreender o outro e lidar melhor com as diferenças. Sendo assim, o autoconhecimento possibilita uma visão mais ampla de si mesmo e do outro, admitindo que possam existir concepções

diferentes frente às questões.⁴

Têm-se hoje alguns instrumentos de avaliação tipológica, baseados na tipologia junguiana, como o Myers-Briggs Types Indicator (MBTI), desenvolvido por Isabel Myers e Katharine Cook Briggs em 1943 (MYERS; MYERS, 1997). Outro instrumento elaborado foi o Questionário de Avaliação Tipológica (QUATI), criado pelo junguiano brasileiro José Jorge de Moraes Zacharias –esse último com estudos de validação e precisão na população brasileira e reconhecido pelo Conselho Federal de Psicologia (CFP) (ZACHARIAS, 2003). Também tem-se o Índice de Caráter Organizacional (ICO), que foi desenvolvido por Bridges (, 1998).

Dentre os instrumentos citados, o MBTI foi o primeiro a ser desenvolvido. Serviu de base para a construção do QUATI e do ICO. De acordo com Zacharias (2003), a tipologia junguiana pode ser de grande valor prático nas organizações de trabalho, aconselhamento psicológico escolar e profissional e na psicoterapia. Porém faz-se necessário, por parte do profissional que pretende utilizar tais ferramentas de forma adequada, “[...] um profundo conhecimento da estrutura da psique à luz da teoria analítica [outro nome dado à teoria junguiana]”. (ZACHARIAS, 2003, p. 8).

Segundo Myers e Myers (1997) e Lessa (2003) a tabela de tipos fornecida pelo MBTI pode ser uma ferramenta eficiente tanto para a apreciação pessoal quanto para o profissional que deseja trabalhar com a tipologia junguiana nas organizações. A partir das respostas dos indivíduos ao questionário, permite uma sistematização dos dados obtidos, facilitando o conhecimento da dinâmica tipológica dos sujeitos analisados. Os autores também destacam a importância de considerar o comportamento das pessoas em suas ações cotidianas, a fim de comparar os dados teóricos com as observações práticas, com o objetivo de realizar uma apreciação mais segura e condizente com a realidade. O fato de pertencerem ao mesmo tipo psicológico em classificação trata-se de uma descrição genérica. Sendo assim, cada indivíduo possui uma dinâmica específica, não tendo o MBTI como meta produzir rótulos que reduziriam e simplificariam suas contribuições.

Quanto ao favorecimento do indivíduo, pressupõe-se que, quando

⁴ Benazzi (2010) em seu trabalho **Contribuições da Tipologia Junguiana às Organizações** problematiza se a aplicação da tipologia junguiana nas organizações estaria corroborando para um processo de estratificação psíquica ou seja, indo em direção contrária ao conceito basilar junguiano de crescimento psicológico conhecido como processo de individuação. Trabalhando com as concepções de alteridade e complementariedade aponta, junto com Lessa (2003), Zacharias (2006) e Myers (1997) que a aplicação adequada da tipologia de Jung em organizações pode contribuir substancialmente para o crescimento psicológico dos indivíduos.

este é designado para uma função à qual possui competências necessárias à mesma, tende a sentir-se mais realizado. Isto se dá pelo fato de o sujeito encontrar-se numa área onde suas preferências e habilidades são valorizadas e primordiais para o bom desempenho da tarefa. Os indivíduos que atuam em uma área que valoriza seu foco de interesse e suas preferências se mostram mais produtivos, indo ao encontro de seu desenvolvimento profissional e auto-realização. Nesse sentido, consideram Myers e Myers (1997, p. 197) “[...] a maioria das pessoas se sente conscientemente mais à vontade e executa melhor seu trabalho no seu mundo preferido”. Dessa forma, a teoria dos tipos seria um instrumento relevante na orientação da escolha do profissional mais adequado para determinada função (BAUCAUI; PATROCÍNIO; QUELHAS, 2004; LESSA, 2003).

Os instrumentos de avaliação tipológica citados acima trazem alguns acréscimos à tipologia apresentada por Jung, valorizando principalmente o papel da função auxiliar, que de acordo com Myers e Myers (1997), não foi bem trabalhado por Jung. Segundo Myers e Myers, Jung em sua obra *Tipos Psicológicos*, “[...] descreve os tipos raros, teoricamente ‘puros’, que não possuem ou têm pouco desenvolvimento do processo auxiliar”. (MYERS; MYERS, 1997, p. 39). Dessa forma, o MBTI busca uma classificação tipológica baseada em pessoas ditas normais e equilibradas. Segundo ainda os autores, normais parecem ser aqueles que possuem uma função auxiliar que, quando associada à função superior, proporciona equilíbrio entre julgamento (funções racionais) e percepção (funções irracionais) bem como entre as atitudes de extroversão e introversão. Tais conclusões foram tiradas de observações e, para eles, nos tipos equilibrados a função auxiliar possui uma atitude oposta (extrovertida ou introvertida) a da função principal.

Para Myers e Myers (1997, p. 224), a importância do desenvolvimento da função auxiliar (secundária) é fundamental para o “[...] bom desenvolvimento do tipo [...]”. Dessa forma, é necessário haver um equilíbrio entre julgamento e percepção, bem como entre introversão e extroversão. “O processo auxiliar precisa fornecer a percepção necessária se o processo dominante for julgador e vice-versa e precisa contribuir com a necessária extroversão se o processo dominante for introvertido e vice-versa”.

Para ocorrer o desenvolvimento do tipo psicológico faz-se necessário um engajamento das pessoas em seu processo de autoconhecimento a fim de “[...] descobrir que processos e atitudes servem às suas mais profundas necessidades e interesses e são, assim, fundamentalmente corretos para elas”. (MYERS; MYERS, 1997, p. 229). Paralelamente, ao desenvolverem ações que favoreçam esse processo de autoconhecimento por parte dos trabalhadores,

as empresas podem otimizar seus resultados. À medida que as preferências individuais são valorizadas, a organização aumenta as possibilidades de um melhor desempenho por parte dos colaboradores.

Lessa (2003) desenvolve um estudo teórico e de campo sobre a utilização dos tipos psicológicos junguianos no desenvolvimento de equipes de trabalho. A autora parte da hipótese de que a diversidade de tipos encontrados nos grupos pode ter relação com o bom desempenho da equipe. Lessa utiliza o MBTI como um dos métodos de avaliação em sua pesquisa, além de entrevistas e observações dos indivíduos em atividades práticas. A autora faz uso do conceito de complementaridade quando propõe que as diferenças entre as preferências individuais podem ter efeito construtivo na solução de problemas e resolução de conflitos, por apresentarem diferentes pontos de vista sobre a mesma questão. Assim sendo, funcionam de forma complementar em sua interação e aumentam a possibilidade de abarcar o problema como um todo.

A visão de complementaridade dentro da equipe pode ser trabalhada com a finalidade de mostrar aos colaboradores que o outro pode ter pontos de vista que irão abordar as questões de forma mais completa, pois possuem aptidões distintas, aumentando a possibilidade de soluções e resultados mais satisfatórios. Nesse sentido, considera Plonka: “[...] se os membros de um grupo de trabalho compreendem os efeitos das preferências nas situações de trabalho [...] com certeza eles contribuirão de forma mais efetiva com a sinergia da sua equipe.” (PLONKA, 1998, p. 90).

Lessa propõe como possível intervenção nas empresas, a fim de melhorar o desempenho dos grupos de trabalho, a elaboração de “[...] programas de desenvolvimento de equipe utilizando os conceitos da Teoria dos Tipos Psicológicos de Jung, visando a ampliar o autoconhecimento e apoiar o bom desenvolvimento do Tipo” (LESSA, 2003, p. 113). Para a autora, somente ações que propiciem o bom desenvolvimento do tipo não são satisfatórias, é necessário que paralelamente os membros da equipe sejam estimulados a utilizarem suas funções menos desenvolvidas. Tal consideração nos remete ao princípio da alteridade, que aponta a importância da relação com o outro para o autoconhecimento e consequente crescimento psicológico (BENAZZI, 2010).

Conforme Bridges (1998) e Zacharias (1995) a tipologia junguiana pode servir de norteadora para a compreensão da dinâmica do grupo. Os resultados fornecidos pelo MBTI na avaliação de um grupo de trabalho permitem identificar pontos fortes e aspectos frágeis que precisam ser trabalhados dentro da equipe, de acordo com suas necessidades. Também

pode orientar a reorganização de funções entre os membros no interior de um grupo já estruturado, já que fornece dados sobre as preferências e potencialidades individuais, possibilitando o recrutamento dos colaboradores com perfil mais adequado para determinada função.

Bridges também sinaliza que o perfil MBTI de uma equipe pode ser de grande valia na mediação de conflitos nos grupos de trabalho. Ao atribuímos os problemas aos diferentes tipos de visão decorrentes do tipo psicológico dos sujeitos “[...] muitas áreas de conflito podem ser despersonalizadas.” (BRIDGES, 1998, p.141). Destarte, o conhecimento do próprio tipo e dos outros proporciona uma compreensão mais refinada dos motivos dos conflitos por parte dos integrantes do grupo, facilitando a comunicação entre os colaboradores e aumentando as possibilidades de se promover um diálogo construtivo sobre as questões. Nesse sentido, a aplicação do MBTI às organizações pode trazer contribuições significativas para o entendimento das afinidades e divergências entre os integrantes do grupo de trabalho, fornecendo “[...] as bases dos esforços de desenvolvimento educacional, profissional e de equipes para melhorar a eficácia pessoal e interpessoal.” (BRIDGES, 1998, p. 141).

Lessa (2003) enfatiza a importância da comunicação e desenvolvimento da tolerância entre os membros do grupo para que as diferenças possam ser aliadas no processo de aprimoramento da equipe. Os resultados da pesquisa de Lessa confirmam o caráter construtivo da existência de distinções entre os indivíduos, sendo importantes para a eficácia da equipe de trabalho. Porém, a autora observa que a diversidade de tipos presentes no grupo “[...] não é condição suficiente para garantir o seu bom desempenho. É necessário que essas diferenças sejam trabalhadas” (LESSA, 2003, p. 100). O conhecimento do tipo fornece uma percepção mais ampla dos indivíduos e das pessoas com as quais convivem, facilitando a compreensão das diferenças. Dessa forma, podemos utilizar os instrumentos de classificação tipológica como norteadores para possíveis intervenções nos grupos, tendo como objetivo desenvolver a comunicação.

As diferenças podem também funcionar como promotoras de conflitos caso não sejam bem trabalhadas nas equipes. Para isso faz-se necessário uma atitude de maturidade e integração por parte dos membros do grupo no sentido de saber ouvir, reconhecer que o outro pode complementar sua visão e conseqüentemente, produzirem um melhor entrosamento e coesão.

Dificuldades de relacionamento nas equipes caracterizaram-se em um desempenho inferior, sendo assim Lessa constata a urgência em se trabalhar pelo aprimoramento das relações interpessoais nos grupos: “Com

a diversidade de estilos de personalidade [...] aliada a outros fatores [...] como cooperação e entendimento entre os membros, a equipe terá mais possibilidade de suprir suas lacunas face aos desafios propostos." (LESSA, 2003, p. 110).

Não se pode deixar também de considerar a importância do líder nas equipes de trabalho. Adizes (1987), distingue quatro funções a serem desempenhadas que seriam fundamentais para uma boa gerência nas organizações. As funções ou papéis apresentados pelo autor são: produtor, administrador, empreendedor e o integrador. O autor destaca que um indivíduo sozinho não possui condições de exercer as quatro funções, pois são diferentes características de personalidade individual que produzem as atitudes.

Lessa também trouxe contribuições com relação à liderança nas equipes de trabalho, indo de encontro à proposta de Adizes de não centralização da gerência. A autora constatou que as equipes que obtiveram melhor desempenho não centralizaram a liderança em um só indivíduo. "A liderança se revezava, passando de um que cuidava de determinadas atividades para outro que cuidava de outras" (LESSA, 2003, p. 108). Esses dados tornam-se úteis para orientar as organizações na forma de estruturar suas equipes e delegar funções, a fim de obterem bons resultados.

Adizes sugere que, além da formação de equipes compostas por pessoas de estilos de personalidade distintos, "[...] os membros da equipe sejam colocados em postos nos quais seus respectivos estilos possam ser mais bem aproveitados" (ADIZES, 1987, p. 133). Para isso, devem ser analisados os requisitos das tarefas para alocar a pessoa mais adequada para determinada função. Como visto anteriormente, os instrumentos de análise tipológica podem ser importantes aliados neste processo. Ao identificar as preferências individuais de forma sistemática, o MBTI demonstra em suas descrições que "[...] todos os tipos psicológicos têm algo a oferecer e algo a aprender que podem aumentar sua contribuição para a organização" (HIRSH; KUMMEROW, [1993?], p. 15). O MBTI relaciona de maneira objetiva qual é o estilo de liderança atribuído a cada tipo psicológico (função superior combinada com o processo auxiliar), servindo de base para o aprimoramento das equipes de trabalho.

Bridges (1998) ao utilizar o MBTI em seu trabalho de consultoria para empresas no âmbito individual percebeu que as organizações podiam ser compreendidas de forma análoga aos indivíduos. Baseado nessa observação desenvolveu um instrumento de avaliação do tipo psicológico das Instituições chamado Organizational Character Index (Índice de Caráter Organizacional ou ICO). O autor sustenta que o caráter organizacional é definido pelo perfil das pessoas que compõem a empresa, em todos os níveis de hierarquia.

Sobre o conceito de caráter organizacional, Bridges escreve: “[...] caráter é o clima típico no âmbito de uma empresa, é a personalidade da organização individual ou é o DNA da forma de vida assumida por ela. É o caráter de uma organização que a faz sentir-se e agir como ela mesma.” (BRIDGES, 1998, p. 11). Zacharias também reforça a relevância da tipologia junguiana nesse sentido: “[...] como um poderoso instrumento teórico para a análise institucional, definindo o perfil de uma carreira ou de uma instituição” (ZACHARIAS, 1995, p. 62).

De acordo com Bridges, a identificação do caráter das organizações pode ser de grande valia para uma compreensão mais ampla da dinâmica individual e coletiva nas instituições. O autor considera que o desenvolvimento da carreira profissional dos sujeitos está ligado ao caráter da organização como um todo. Esse entendimento proporciona uma compreensão mais aprimorada dessa dinâmica relacional. Nessa perspectiva, afirma Bridges (1998, p. 143): “[...] não é simplesmente uma questão de saber se dois tipos ‘combinam’, mas ver como as semelhanças e diferenças entre o indivíduo e a organização moldam o relacionamento”.

Sobre o caráter organizacional e sua relação com a liderança nas empresas, Bridges (1998, p. 147) assevera que: “[...] um líder é a pessoa certa para determinada organização em determinado momento somente se houver afinidade de caráter entre eles”. Ampliando sua análise sobre essa questão, o autor distingue dois tipos de relações de um líder para com o caráter de sua organização, que se caracterizariam por uma atitude representativa ou compensatória. Bridges salienta que ambas podem ser produtivas dependendo do momento de vida da organização.

Os líderes representativos assumem o caráter típico da empresa, sendo sua atuação positiva numa fase onde a instituição encontra-se estável e adaptada nos níveis interno e externo. A presença desse tipo de líder também pode ser útil num momento em que a empresa se desviou de seu caráter por alguma força externa e encontra-se em crise, “Nesse momento um líder representativo pode ser a pessoa certa para chamar a organização de volta a suas áreas de força características.” (BRIDGES, 1998, p. 149).

A necessidade de implementar mudanças num dado momento da organização pode ser um problema para o líder representativo, pois tais líderes “[...] podem empreendê-las apenas se elas não exigirem que a organização trabalhe de modo contrário a seu caráter natural.” (BRIDGES, 1998, p. 149). Destarte, o líder compensador, de caráter diverso da empresa, seria necessário para compensar as deficiências da tipologia organizacional. “Os líderes representativos e compensadores serão igualmente qualificados

de 'ótimos' se estiverem no lugar certo e no momento certo" (BRIDGES, 1998, p. 152). A tabela de tipos fornecida pelo MBTI descreve os estilos de liderança característicos de cada tipo psicológico, podendo ser uma ferramenta válida na orientação da escolha dos líderes adequados para as diferentes fases da organização. (HIRSH; KUMMEROW, [1993?]).

Isabel Myers e Katharine Cook Briggs distinguiram dezesseis combinações de tipos baseados na tipologia junguiana⁵ para elaboração do MBTI (o ICO e o QUATI também seguem esse modelo de avaliação em seus métodos) baseadas em suas considerações sobre a importância da função auxiliar na caracterização da tipologia dos indivíduos. Cabe ressaltar que se trata de uma compreensão geral da dinâmica psíquica humana, que não tem como finalidade produzir rótulos. Tal fato iria contra as concepções de Jung e reduziria as contribuições de sua tipologia. (MYERS; MYERS, 1997; ZACHARIAS, 2006).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito deste artigo foi investigar as possíveis contribuições da tipologia junguiana no contexto das organizações. O que se pode depreender é que a tipologia junguiana possui grande campo de aplicabilidade ao se direcionar as organizações de trabalho.

Através da pesquisa e análise das propostas de aplicação da tipologia junguiana nas empresas, percebe-se que tal utilização possui como objetivo não só o desenvolvimento das funções mais diferenciadas conscientemente, mas também consideram importante a abertura de um espaço potencial para se trabalhar as funções inferiores das pessoas. Isso se daria através do desenvolvimento da comunicação, integração dos membros da empresa e a visão construtiva das diferenças, bem como do planejamento de ações que estimulem os indivíduos a não só desenvolverem seu tipo característico, mas concomitantemente, tenham espaço para aprimorarem suas funções menos

⁵ Utilizando o mesmo critério e justificativa da nota 3, apenas aponta-se aqui as dezesseis combinações: Pensamento Extrovertido com Sensação Auxiliar, Pensamento Extrovertido com Intuição Auxiliar, Pensamento Introverso com Sensação Auxiliar, Pensamento Introverso com Intuição Auxiliar, Sentimento Extrovertido com Sensação Auxiliar, Sentimento Extrovertido com Intuição Auxiliar, Sentimento Introverso com Sensação Auxiliar, Sentimento Introverso com Intuição Auxiliar, Sensação Extrovertida com Pensamento Auxiliar, Sensação Extrovertida com Sentimento Auxiliar, Sensação Introversa com Pensamento Auxiliar, Sensação Introversa com Sentimento Auxiliar, Intuição Extrovertida com Pensamento Auxiliar, Intuição Extrovertida com Sentimento Auxiliar, Intuição Introversa com Pensamento Auxiliar e Intuição Introversa com Sentimento Auxiliar.

diferenciadas.

Constatou-se que o bom desenvolvimento do tipo psicológico dos sujeitos seria de fundamental importância para a satisfação e a eficiência dos trabalhadores, tanto no âmbito individual quanto em termos de equipe. A partir do desenvolvimento de seu tipo característico, as pessoas podem identificar as fragilidades do mesmo, percebendo a importância de se trabalhar esses aspectos da personalidade que foram negligenciados pela consciência em seu processo adaptativo.

Percebe-se que somente o desenvolvimento das funções superiores dos indivíduos, a fim de melhorar seu desempenho, não é suficiente para um verdadeiro crescimento psicológico. A hipervalorização das funções e atitudes superiores das pessoas pode resultar em um reforço da unilateralidade da dinâmica consciente. Destarte, a psique na condição de totalidade, terá elementos negligenciados e tenderá a compensar esses aspectos inconscientes. Esse movimento irá se traduzir em um efeito negativo na personalidade, apresentando-se como um empecilho ao desenvolvimento psicológico dos indivíduos.

Observa-se que as diferenças tipológicas entre as pessoas podem ser muito positivas para as organizações, à medida que proporciona uma visão mais completa e satisfatória das questões que se apresentam no cotidiano laboral.

Porém, constata-se a necessidade de essas peculiaridades serem trabalhadas, a fim de estimular a visão complementar entre as pessoas, no sentido de que a relação com o outro é fundamental para o autoconhecimento. Para que isso se torne possível, é de suma importância que os colaboradores estejam dispostos conscientemente a se engajar em direção ao seu crescimento psicológico, tendo um papel ativo nesse processo. Nessa perspectiva, os sujeitos permitem que as funções menos diferenciadas em sua personalidade sejam exercidas e desenvolvidas, reconhecendo a importância das relações interpessoais para seu crescimento pessoal e profissional. Assim sendo, abre-se espaço para o reconhecimento dessas distinções de forma complementar, não excludente.

Espera-se que o presente artigo possa estimular e nortear à luz da teoria junguiana, pelo menos de forma introdutória, o desenvolvimento de práticas de intervenção nas empresas que visem o desenvolvimento psicológico dos trabalhadores. O que certamente irá refletir em um crescimento tanto dos indivíduos como da organização em sua totalidade.

Artigo recebido em: 17/02/2011

Artigo aceito para publicação em: 24/5/2011

REFERÊNCIAS

- ADIZES, I. **Como resolver as crises de antigerência**: diagnóstico e tratamento dos problemas gerenciais. São Paulo: Pioneira, 1987. 212 p.
- BARCAUI, A. B.; PATROCÍNIO, J. A.; QUELHAS, O. Modelo para formação de equipes baseado em Jung. **Revista Pesquisa e Desenvolvimento Engenharia de Produção**. Niterói: v. 37, n. 2, 2004, p. 22-37. Disponível em:
<http://www.revistaped.unifei.edu.br/documentos/V02N01/n2_art02.pdf>. Acesso em: 10 out. 2010.
- BENAZZI, M. **Contribuições da Tipologia Junguiana às Organizações**. 2010. 74f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Psicologia) - Centro de Ensino Superior de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2010.
- BRIDGES, W. **As empresas também precisam de terapia**: como usar os tipos junguianos para o desenvolvimento organizacional. São Paulo: Gente, 1998. 174 p.
- EDDE, G. **A astrologia chinesa das nove constelações**: astrologia tradicional do I Ching manual prático. São Paulo: Pensamento, 1995. 71 p.
- ENERGIA PSÍQUICA. In: PIERI, P. F. **Dicionário Junguiano**. São Paulo: Paulus; Vozes, 2002. p. 293.
- FREUD, S. **Três ensaios sobre a teoria da sexualidade**. Rio de Janeiro: Imago, 1972. 352 p.
- HIRSH, S. K.; KUMMEROW, J. M. **Introdução aos tipos psicológicos nas organizações**. São Paulo: Fellipelli, [1993?]. 32 p.
- JAMES, W. **Pragmatismo**. São Paulo: Martin Claret, 2005. 175 p.
- JUNG, C. G. **Tipos Psicológicos**. Petrópolis : Vozes, 2009. 558 p.
- _____. **A Energia Psíquica**. Petrópolis : Vozes, 2002. 95 p.
- _____. **Símbolos da transformação**. Petrópolis : Vozes, 1986. 544 p.

_____. Chegando ao inconsciente. In: JUNG, C.G. (org.). **O Homem e seus símbolos**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, c1964. p. 20-103.

LESSA, E. M. **Equipes de alto desempenho**: a tipologia de Jung nas organizações. São Paulo: Vetor, 2003. 149 p.

MYERS, I. B; MYERS, P. B. **Ser humano é ser diferente**: valorizando as pessoas por seus dons especiais. São Paulo: Editora Gente, 1997. 267 p.

PLONKA, M. F. **A tipologia de Jung nas empresas**. PUC/PR: 1998. Disponível em: <<http://www.symbolon.com.br/artigos/atipologia.htm>>. Acesso em: 10 out. 2010.

PRANDI, R. O Candomblé e o Tempo: Concepções de tempo, saber e autoridade da África para as religiões afro-brasileiras. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v.16, n.47, 2001, p. 43-58. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbcsoc/v16n47/7719.pdf>>. Acesso em: 21 set. 2010.

REICH, W. **Análise do caráter**. São Paulo: Martins Fontes, 1998. 491 p.

SILVEIRA, N. **Jung: vida e obra**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1981. 194 p.

STEIN, M. **Jung: o mapa da alma: uma introdução**. São Paulo: Cultrix, 2006. 212 p.

WHITMONT, E. C. **A busca do símbolo**: conceitos básicos de psicologia analítica. São Paulo: Cultrix, 1995. 301 p.

ZACHARIAS, J. J. M. **Tipos**: a diversidade humana. São Paulo: Vetor, 2006. 218 p.

_____. **QUATI**: Questionário de Avaliação Tipológica. (versão II): manual, 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Vetor, 2003. 76 p.

_____. **Entendendo os tipos humanos**. São Paulo: Paulus, 1995. 76 p.