



CONSIDERAÇÕES ACERCA DO USO DA TIPOLOGIA JUNGUIANA NAS ORGANIZAÇÕES E O PROCESSO DE INDIVIDUAÇÃO

Mariana Coneglian Benazzi*

Paulo Ferreira Bonfatti**

RESUMO

Observa-se que a teoria dos tipos psicológicos de Carl Gustav Jung vem encontrando, cada vez mais, grande inserção de seu uso nas organizações, extrapolando sua aplicação na prática clínica. Além de a tipologia junguiana poder ser utilizada como facilitadora de crescimento psicológico dos empregados, cogita-se a possibilidade de um uso indiscriminado da mesma, objetivando exclusivamente privilegiar as organizações e não os indivíduos. Nesse sentido, este artigo pretende descrever a aplicação dessa tipologia nessas instituições, confrontando-a com o conceito junguiano de processo de individuação, problematizando se a teoria tipológica de Jung estaria sendo utilizada de forma contrária aos pressupostos teóricos e práticos propostos por esse autor.

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

1 INTRODUÇÃO

Através de estudos recentes, observa-se que o conhecimento fornecido pela tipologia junguiana acerca da dinâmica psíquica humana vem sendo aplicado além do contexto da psicologia clínica, chegando às organizações de trabalho com eficácia¹. A problematização que motivou este estudo é se a proposta de utilização da tipologia junguiana no contexto das organizações vai ou não em direção ao conceito apresentado por Jung de crescimento psicológico, conhecido como processo de individuação ou individuação.

Inicialmente consideramos importante um breve esclarecimento sobre a dinâmica tipológica nos indivíduos e sua aplicação no contexto organizacional. Em seguida, relacionamos a tipologia junguiana com o processo de individuação no desenvolvimento

* Graduada em Psicologia pelo Centro de Ensino Superior de Juiz de Fora.

** Doutor em Psicologia Clínica pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio). Docente do Centro de Ensino Superior de Juiz de Fora (CES/JF). E-mail: paulobonfatti@pucminas.cesjf.br

¹ Exemplarmente indicamos (BENAZZI, 2010; BONFATTI; BENAZZI, 2012; BRIDGES, 1998; HIRSH; KUMMEROW, [1993?]; LESSA, 2003; PLONKA, 1998).



psíquico dos sujeitos como base para a compreensão dos tipos psicológicos nas organizações e o processo de individuação.

Finalizando, apresentamos as conclusões da pesquisa, objetivando estimular as reflexões sobre a relevância da tipologia junguiana como instrumento de compreensão da psique humana, destacando sua ampla aplicabilidade, que vai além da psicologia clínica, contribuindo para a psicologia organizacional.

2 A TIPOLOGIA JUNGUIANA NAS ORGANIZAÇÕES.

Antes de tratarmos do objetivo principal deste artigo, que é relacionar o processo de individuação com a tipologia junguiana aplicada às empresas, considerou-se relevante uma breve elucidação sobre o funcionamento da dinâmica tipológica nos indivíduos e sua aplicabilidade nas organizações.

Segundo Zacharias: “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.” (2006, p.20). 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. Na atitude extrovertida, a atenção está voltada para o mundo externo, dos objetos. Na introversão, o foco está no sujeito, no seu mundo interno de representações e impressões subjetivas. Sobre o papel desempenhado por cada função psicológica na psique humana, afirma Franz: “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.” (FRANZ c, 1964, p.61).

De acordo com Jung (2009), tanto as atitudes de introversão e extroversão quanto as quatro funções psicológicas, estão potencialmente presentes em todo ser humano, mas, por uma questão adaptativa, 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 superior, função auxiliar e função inferior. A função superior ou principal é aquela que se encontra mais desenvolvida e diferenciada na consciência. A auxiliar serve de apoio à principal, funcionando de forma complementar. A

função inferior é aquela menos diferenciada e que se encontra nas profundezas do inconsciente.

Alguns autores têm demonstrado teórica e empiricamente que a tipologia junguiana pode ser uma ferramenta inovadora de análise e pesquisa para auxiliar as empresas nos processos de seleção, treinamento, promoção, administração de conflitos, formação de equipes de trabalho, entre outros desafios que fazem parte do cotidiano organizacional. Isso seria possível devido à amplitude de conhecimento acerca da dinâmica psíquica humana fornecida pela teoria dos tipos psicológicos de Jung. (BARCAUI; BENAZZI, 2010; BONFATTI; BENAZZI, 2012; PATROCINIO; QUELHAS; 2004; LESSA, 2003; ZACHARIAS, 2003, 2006; HIRSH; KUMMEROW [1993?]).

3 A TIPOLOGIA JINGUIANA E O PROCESSO DE INDIVIDUAÇÃO.

Antes de articularmos o processo de individuação com a tipologia junguiana nas organizações, convém fornecer algumas elucidações totalmente basilares sobre o conceito de individuação ou processo de individuação. Tal conceito está presente em praticamente toda a obra de Jung e torna-se o ponto central de sua teoria. (SILVEIRA, 1981).

Em diversos momentos da obra de Jung, é ressaltada a importância do conceito da individuação. Para ele, individuação é uma exigência psicológica imprescindível (JUNG, 1987) e a grande questão da vida (JUNG, 1991). Segundo Silveira (1981), todo ser tende a crescer e realizar o que existe nele em germe. Assim também é para o homem, tanto para o seu corpo quanto para a sua psique. Dessa forma, a individuação está intimamente ligada ao crescimento psicológico. Podemos também entender o conceito de individuação como uma ampliação da consciência, que se traduz em um movimento contínuo de integração de conteúdos conscientes e inconscientes da psique, conduzindo a um desenvolvimento psicológico em que o indivíduo torna-se único, indivisível. (STEIN, 2006).

Jung afirma que seria um processo inerente à psique, que possui como finalidade individuar-se. Porém tal movimento nunca se encerra, estando presente até o fim da vida, sendo o objetivo último da existência humana tornar-se um indivíduo completo, ou seja, uma totalidade. É importante ressaltar que a individuação é diferente de individualismo, que possui uma conotação negativa. Trata-se da realização de potencialidades que são



inerentes à natureza humana e fundamentais para a saúde psicológica. (JUNG, 1982; STEIN, 2006).

O ser humano é capaz de influenciar conscientemente sua individuação, podendo escolher entre engajar-se ou não nesse processo. Tal escolha é um ato de coragem, pois implica assumir aspectos até então sombrios de sua personalidade que foram negligenciados pelo ego e integrá-los na consciência. Porém, sendo esse processo parte da natureza da psique, ele manifesta-se independentemente da vontade consciente. Nesse sentido, a negação ou resistência ao mesmo pode trazer sérios prejuízos à saúde psíquica dos indivíduos, pois será sentida como uma cisão na personalidade, gerando conflitos entre os opostos que compõem o psiquismo do homem. Dessa forma, uma tentativa vã de negar a individuação implicaria consequências inexoravelmente negativas e até psicopatológicas. Isso se dá pelo movimento compensatório da psique, que surge como uma resposta à unilateralidade da atitude consciente. (JUNG, 1982).

Cumprido dizer que o processo de individuação não é um conceito simplesmente teórico ou abstrato; ele é “[...] descrito em imagens nos contos de fada, mitos, no opus alquímico, nos sonhos e nas diferentes produções do inconsciente [...]” (SILVEIRA, 1981, p.89). E principalmente com os sonhos é que podemos perceber as idas e vindas complexas do processo de individuação. Jung analisou milhares de sonhos e verificou sempre a mesma emergência de imagens análogas ou parecidas que se sucediam, podendo, por assim dizer, traçar um mapa de um itinerário percorrido e descrever as principais etapas do processo de individuação. Nesse mapa teríamos didaticamente a retirada da persona, a confrontação com a sombra, a conexão com *anima/animus* e o encontro com o self.²

3.1 CONCEITOS BASILARES DA PSICOLOGIA JUNGUIANA³

Para compreendermos melhor, mas sinteticamente, o processo de individuação, faz-se necessário um breve esclarecimento de alguns conceitos fundamentais da psicologia junguiana, os quais se inter-relacionam ao longo dessa atividade psíquica. São

² Descreveremos, sinteticamente, essas etapas mais adiante.

³ Os conceitos apontados aqui são apresentados sinteticamente para articularmos a questão do conceito de individuação e a tipologia nas organizações. Para um maior aprofundamento, sugerimos as referências indicadas.

eles: ego, persona, sombra e anima/animus e encontram-se presentes na psique de todos os seres humanos.⁴

O primeiro a ser trabalhado será a concepção de ego ou eu. De acordo com Jung, o ego é centro da consciência, sendo “[...] o sujeito de todos os atos conscientes da pessoa.” (JUNG, 1982, p.1). Todos os conteúdos que se tornam conscientes passam pelo eu, sendo a consciência definida “[...] como a relação dos fatos psíquicos com o ego.” (JUNG, 1985, p. 7). Stein esclarece que a consciência seria nossa personalidade empírica, em que desejos, sentimentos, sensações e reflexões são percebidas e assimiladas ao eu. Nessa perspectiva, afirma o autor: “A consciência é [...] o estado de conhecimento e entendimento de eventos externos e internos. É o estar desperto e atento, observando e registrando o que acontece no mundo em torno e dentro de cada um de nós.” (STEIN, 2006, p. 24).

A persona é a forma adaptativa pela qual nos apresentamos ao mundo. Funciona como uma máscara psicológica, sendo através dela que nos relacionamos com os outros e com o meio ambiente. Inclui os papéis sociais e o estilo de expressão pessoal. A persona em si não é negativa, mas, quando é muito estimada pelo sujeito, o ego torna-se identificado com ela, fazendo desse desmascaramento uma tarefa árdua para o indivíduo. “Quanto mais a *persona* aderir à pele do ator, tanto mais dolorosa será a operação psicológica para despi-la.” (SILVEIRA, 1981, p.91, grifo do autor). A primeira etapa do processo de individuação seria a retirada dessa máscara, para que o indivíduo possa entrar em contato com outros aspectos de sua personalidade até então desconhecidos

Os conteúdos da sombra caracterizam-se por aspectos obscuros da personalidade, as inferioridades do indivíduo que geralmente são contrárias às convenções sociais. Nesse sentido, pontua Jung: “A sombra constitui um problema de ordem moral que desafia a personalidade do eu como um todo, pois ninguém é capaz de tomar consciência desta realidade sem despender energias morais.” (JUNG, 1982, p. 6).

De acordo com Silveira (1981) e Franz (c, 1964), a sombra também possui aspectos positivos que tiveram seu desenvolvimento reprimido por não terem sido

⁴ Essa onipresença se deu através de um minucioso estudo histórico e antropológico feito por Jung de culturas diversas, bem como da observação em sua prática clínica. Ele postulou que existiriam elementos da psique comuns a todos os povos de todas as épocas que se revelavam nos mitos, contos de fada e outras manifestações humanas. Tais elementos seriam inerentes à psique dos seres humanos, recebendo o nome de Arquétipos, conceito amplamente trabalhado na psicologia junguiana. Os Arquétipos constituem possibilidades herdadas de representações psíquicas e “[...] estão presentes em todo tempo e em todo lugar.” (JUNG, 2000, p.53).



convenientes no processo de adaptação social do indivíduo, sendo-lhes roubada a energia necessária para se manifestarem ativamente na consciência. Isso acontece por não estarem os conteúdos da sombra em conformidade com as exigências da *persona*, que serve à adaptação cultural. Frente a essa questão, afirma Whitmont: “Quando a sombra é reconhecida, é fonte de renovação; o impulso novo e produtivo não pode vir dos valores estabelecidos do ego.” (WHITMONT, 1995, p. 148).

A *anima* possui aspectos fundamentais para o crescimento psicológico do homem, pois constitui uma ponte para acessar conteúdos inconscientes que precisam ser reconhecidos e assimilados. Sobre as funções da anima, escreve Franz:

[...] quando o espírito lógico do homem se mostra incapaz de discernir os fatos escondidos em seu inconsciente, a *anima* ajuda-o a identificá-los. Mais vital ainda é o papel que representa sintonizando a mente masculina com seus valores interiores positivos, abrindo assim caminho a uma penetração interior mais profunda. (FRANZ, c1964, p.180, grifo do autor).

O animus é o equivalente psicológico masculino na mulher, e seu primeiro receptáculo é a figura paterna, que também deverá ser transcendido. Quando inconsciente e primitivo, “[...] manifesta-se, de ordinário, como intelectualidade mal diferenciada e simplista.” (SILVEIRA, 1981, p. 96). A natureza feminina caracteriza-se por ser essencialmente passional, predominando os sentimentos na dinâmica da personalidade. O animus vem como oposição a esse aspecto predominantemente afetivo do psiquismo feminino, manifestando-se através da razão, da objetividade e do pensamento lógico, que são típicos atributos masculinos. Sobre a importância do animus para o crescimento psicológico feminino, afirma Silveira:

O animus nos seus aspectos positivos tem funções importantes a realizar. É [tal qual a anima] o mediador entre inconsciente e consciente, papel desempenhado pela anima no homem. Se atentamente cuidado e integrado pelo consciente, traz à mulher capacidade de reflexão, de autoconhecimento e gosto pelas coisas do espírito. (SILVEIRA, 1981, p. 98).

Quando todas as etapas descritas anteriormente são vivenciadas e elaboradas, surge um novo referencial no psiquismo humano, que é a meta, para onde aponta esse movimento contínuo e inerente à psique chamado processo de individuação. Esse novo referencial, que constitui o objetivo da individuação, foi denominado por Jung de self ou si-mesmo. Estabelece-se um nível superior de consciência, em que o ego deixa de ser a principal referência na orientação da dinâmica psíquica, dando lugar ao self. Nessa

perspectiva, escreve Silveira: “[...] a força energética que este irradia englobará todo o sistema psíquico. A consequência será a totalização do ser, [...] o indivíduo não estará mais fragmentado interiormente.” (SILVEIRA, 1981, p.100).

3.2 TIPOS PSICOLÓGICOS E INDIVIDUAÇÃO.

Jung assevera que o ego é a principal referência para a integração das percepções internas e externas, que se traduzem por impressões do ambiente e conteúdos inconscientes. Fazendo uma articulação entre o papel do ego e a dinâmica tipológica dos indivíduos, o autor esclarece que as funções psicológicas que canalizam mais energia do eu seriam as chamadas de superior e auxiliar, e “[...] regem ou auxiliam nossa orientação consciente no relacionamento com o ambiente [...]” (JUNG, 1985a, p. 17). Da mesma forma, as funções que mobilizam menos carga energética estão associadas a conteúdos sombrios e inconscientes, que se relacionam com as funções menos diferenciadas conscientemente.

Jung atribui à persona a atitude externa do sujeito. Quando, por exemplo, a consciência assume uma atitude introvertida unilateral, o indivíduo fica à mercê das influências inconscientes que se apresentam na psique como uma emergência no desenvolvimento das relações com os objetos externos. Da mesma forma acontece com a atitude habitualmente extrovertida, de modo inverso. Segundo Franz, a persona possui forte relação com a função inferior na dinâmica tipológica dos indivíduos. Nesse sentido, a autora afirma: “Uma das principais razões pelas quais se desenvolve uma persona é para não se exporem inferioridades, em especial as da quarta função [função inferior].” (FRANZ, 1995, p. 87).

A segunda etapa do processo de individuação é a confrontação e tomada de consciência dos elementos da sombra. Os conteúdos da sombra, quando não reconhecidos conscientemente pelos indivíduos, são projetados no outro. Dessa forma, “[...] a causa da emoção parece provir, sem dúvida alguma, de outra pessoa.” (JUNG, 1982, p. 7, grifo do autor).

Sobre a dinâmica tipológica dos indivíduos, Jung sinaliza que as funções inferiores são aquelas que carregam os aspectos sombrios da personalidade, por disporem de pouca energia para emergirem na consciência. Sendo assim, no processo de individuação, as funções inferiores são poderosas fontes de crescimento por abrirem as portas para os conteúdos inconscientes que precisam ser assimilados pela consciência.



Nesse sentido, afirmam Samuels, Shorter e Plaut: “[...] a realização da função inferior de um indivíduo constitui-se um elemento primordial na individuação, em virtude do ‘completamento’ da personalidade que envolve.” (1988, p.216). Dessa forma, o indivíduo pode tornar-se completo e caminhar para a realização de seus potenciais. Sobre essa questão, sinaliza Jung: “Não se trata de desprender ou redimir a função inferior, mas que seja levada em conta; que haja, por assim dizer, um entendimento com ela para se chegar, de modo natural, a uma conciliação dos opostos.” (2009, p.86).

De acordo com Whitmont, a tendência dos indivíduos é a utilização da função superior em sua “[...] adaptação habitual [...],” e o seu desenvolvimento unilateral ocasiona uma identificação do ego com a função mais diferenciada na consciência. Destarte, a função inferior na condição de portadora dos conteúdos da sombra da personalidade, “[...] são a porta de entrada pela qual nossas dificuldades, problemas, frustrações e sofrimentos atingem ou nos alcançam.” (WHITMONT, 1995, p.130). O autor reafirma a importância da assimilação consciente da função inferior para a individuação, a fim de nos relacionarmos com todos os aspectos de nossa personalidade, realizando a completude de nossa natureza inata.

É importante ressaltar que, segundo Jung (2009), a ideia de completude precisa ser relativizada quanto à individuação. Na dinâmica psíquica individual, a função superior será sempre a mais diferenciada e norteadora dos processos conscientes, pois possui um desenvolvimento mais elevado devido à ampla utilização desta no processo adaptativo dos sujeitos. Assim sendo, torna-se impossível a utilização das quatro funções bem como dos mecanismos de introversão e extroversão de forma igualitária em nossa estrutura psíquica. O que Jung propõe com seu conceito de individuação diz respeito à tomada de consciência dos processos de nossa personalidade como um todo, “[...] que inclui tanto a luz como a escuridão.” (WHITMONT, 1995, p.132).

A psique humana é formada pelos opostos, não sendo o propósito da individuação eliminá-los, mas sim relacionar-se conscientemente com eles. O desenvolvimento psicológico ou individuação se dá justamente pela confrontação da consciência com o lado escuro de nossa personalidade, reconhecendo-o como parte integrante da mesma. Nesse sentido, afastamo-nos de outra compreensão equivocada de individuação, que é a ideia de perfeição. Individuação é a busca de integração de opostos que resultam num crescimento psicológico e não perfeição. (JUNG, 1982).

A terceira etapa da individuação é o encontro com a anima/animus. De acordo com Franz: “Anima é a personificação de todas as tendências psicológicas femininas na psique do homem [...] os humores e sentimentos instáveis, as intuições proféticas, a receptividade ao irracional, a capacidade de amar [...]” (FRANZ, c1964, p. 177). O primeiro receptáculo da anima, que deverá ser transcendido, é a figura materna. A relação com a mãe possui forte influência na forma como se expressa o feminino na personalidade do homem. Quando essa relação se traduz em superproteção, pode exercer influência negativa na vida do indivíduo, assumindo a forma de sentimentos infantis, humores depressivos e insegurança. “Os homens sob o domínio da anima tendem a refugiar-se em sentimentos de mágoa e resignação [...]”. (STEIN, 2006, p. 121). Caso isso não seja trabalhado e assimilado pelo ego, o homem levará essas características infantis para suas relações posteriores em outros receptáculos, projetando nas mulheres os atributos de sua anima primitiva. Assim sendo, essa instância intrapsíquica deverá ser vivenciada como tal e não de forma equivocada e projetiva nas mulheres.

Na tipologia individual, Jung afirma que a anima/animus “[...] se comporta complementarmente com relação ao caráter externo [persona]. [...] costuma possuir todas aquelas qualidades humanas comuns que faltam à atitude consciente.” (JUNG, 2009, p.392). Sendo assim, utilizando um exemplo do próprio autor, se a atitude diferenciada conscientemente for regida pelo pensamento, a anima guiar-se-á pelo sentimento e vice-versa.

Da mesma forma que o ego é centro da consciência, o *self* apresenta-se como sujeito da totalidade da psique, sendo, paradoxal e simultaneamente, o centro e o todo. Assim sendo, o ego está contido no *self* como parte integrante do mesmo. Sobre essa questão, afirma Jung: “Neste sentido o si-mesmo seria uma grandeza (ideal) que encerraria dentro dele o eu.” (JUNG, 2009, p.406). O si-mesmo apresenta-se como o objetivo da individuação, e somente através dele é que pode se realizar a conciliação entre os opostos. (JUNG, 1982).

De acordo com Jung (2009), possuímos potencialmente todas as funções psicológicas, mas a adaptação ao meio ambiente sociocultural força os indivíduos a sacrificar algumas disposições inatas, sendo as funções mais diferenciadas conscientemente as que irão definir o tipo psicológico do sujeito. Porém a psique na condição de totalidade luta pelo equilíbrio psíquico, por sua realização plena, como



compensação da unilateralidade consciente produzida pela identificação do ego com as funções diferenciadas. Esse processo autorregulador que busca a realização da totalidade psíquica caracteriza o processo de individuação.

A individuação, entendida sob a ótica da tipologia, equivaleria à assimilação consciente das quatro funções. O resultado é a desidentificação com as funções dominantes, a integração das funções opostas inconscientes na consciência e o estabelecimento de um novo centro na personalidade, o self. Dessa forma, a energia psíquica é retirada dos opostos em conflito e investida no si-mesmo, que é a totalidade psíquica. Sobre essa questão, Franz pontua:

Nesse momento, a pessoa, por assim dizer, transmite o seu sentimento de vida para um centro interior e as quatro funções permanecem apenas como instrumentos que podem ser usados à vontade, para serem postos para cima ou para baixo. O ego e sua atividade consciente não estão mais identificados com nenhuma das funções. (FRANZ, 1995, p.95).

O processo de individuação nos remete à importância da união dos opostos para o crescimento psicológico. Tal conjunção constitui a finalidade da psique, que busca a integração dos contrários de forma complementar. Nesse sentido, esclarece Jung: “Não há transformação no oposto, mas um equilíbrio e união, surgindo logo nova forma de libido ou, respectivamente, nova forma de vida [...]” (JUNG, 2009, p. 200).

Ao compreendermos a psique sob a luz da Teoria dos Tipos Psicológicos de Jung, percebemos que a estrutura quaternária, reproduzida nas quatro funções psicológicas, representa a totalidade psíquica. A união dos opostos, nessa perspectiva, seria a integração consciente das funções opostas ao processo dominante, que se encontram numa posição inferior na dinâmica psíquica dos indivíduos e imersas no inconsciente. Para ilustrarmos essa questão na tipologia, tomemos como exemplo as funções psicológicas de julgamento que correspondem ao pensamento e sentimento. Se o intelecto não está associado ao sentimento, esgota-se em si mesmo. O sentimento serve como fonte inspiradora para as construções do pensamento, dando movimento e energia necessários para seu desenvolvimento. (JUNG, 2000).

3.3 TIPOS PSICOLÓGICOS JUNGUIANOS NAS ORGANIZAÇÕES E O PROCESSO DE INDIVIDUAÇÃO.

O conceito de individuação consoante à aplicação da teoria dos tipos psicológicos de Jung nas organizações traz contribuições e questionamentos que não podem ser evitados e que necessitam ser problematizados.

De acordo com Franz (1995), o problema de criar grupos de pessoas de tipos distintos e exacerbar suas funções superiores pode resultar numa excessiva dependência de uns com os outros, incentivando a unilateralidade do tipo de cada indivíduo. Assim sendo, abre-se espaço para a função inferior emergir do inconsciente de forma primitiva e prejudicar o desempenho do grupo. Essa identificação do ego com a função superior também impede que os indivíduos trabalhem os conteúdos que estão imersos na função inferior, indo contra o processo de individuação proposto por Jung. Os problemas aparecem quando o grupo se separa ou ocorrem modificações na composição do mesmo. Sendo assim, a consciência se torna vulnerável às influências negativas do inconsciente e “[...] as funções inadequadas podem ter um efeito sabotador sobre a personalidade consciente.” (WHITMONT, 1995, p.130).

A aplicação dos indicadores de tipos nas empresas pode contribuir para o crescimento psicológico dos trabalhadores, sendo de fundamental importância o papel do profissional que irá utilizar essas ferramentas. O profissional que, na sua prática de intervenção, visa não só ao desenvolvimento das funções superiores, mas também ao exercício das funções inferiores dos colaboradores aproxima-se da concepção de individuação apresentada por Jung. Dessa forma, podemos pensar no trabalho como fonte de crescimento dos indivíduos. (BENAZZI, 2010; BONFATTI; BENAZZI, 2012; LESSA, 2003; ZACHARIAS, 2006).

A visão construtiva das diferenças é um ponto fundamental a ser trabalhado com o grupo, pois o colocar-se no lugar do outro faz com que os sujeitos permitam que as funções menos diferenciadas na personalidade individual sejam exercidas e desenvolvidas, resultando no crescimento psicológico a partir das relações interpessoais. Ao percebermos nossas limitações, podemos reconhecer que o outro pode nos auxiliar nessa fragilidade, valorizando as diferenças e enxergando-as de forma complementar, não excludente. (BENAZZI, 2010; BONFATTI; BENAZZI, 2012)

A proposta de aplicação da tipologia junguiana nas organizações apresenta significativas potencialidades de crescimento psicológico para os membros de uma empresa, pois pode fornecer aos colaboradores um conhecimento mais aprofundado de sua dinâmica tipológica individual bem como a de seus companheiros de trabalho. É se



levado a crer que, a partir desse conhecimento, essas diferenças podem ser trabalhadas com a finalidade de se desenvolver uma visão complementar entre as pessoas. Tal fato possibilita aos indivíduos reconhecerem a importância de cada função psicológica neles mesmos e nos membros do grupo na execução de tarefas laborais e na sua própria vida pessoal. Dessa forma, abre-se um possível caminho para a eliminação das projeções, aceitação da sombra e integração dos opostos em suas dinâmicas psíquicas (BENAZZI, 2010; BONFATTI; BENAZZI, 2012)

Ao reconhecerem a importância das quatro funções psicológicas, bem como dos mecanismos de introversão e extroversão como uma abordagem mais completa dos desafios que se apresentam no cotidiano organizacional, os indivíduos podem visualizar a relevância de seu tipo psicológico, tendo espaço para desenvolvê-lo. Da mesma forma, possibilita uma nova concepção das diferenças, reconhecendo que seus pontos menos desenvolvidos podem ser reconhecidos no outro como pontos fortes, possibilitando aos trabalhadores entrarem em contato com suas funções inferiores e reconhecê-las conscientemente. Nesse sentido, a tipologia junguiana pode servir como base para orientar o desenvolvimento de métodos de intervenção que favoreçam o crescimento psicológico dos colaboradores, apresentando-se no contexto organizacional como um possível caminho para a individuação. (BENAZZI, 2010; BONFATTI; BENAZZI, 2012; MYERS; MYERS, 1997; LESSA, 2003).

O que podemos depreender até então é que a tipologia junguiana pode ser utilizada nas organizações como facilitadora do processo de individuação. Todavia, podemos também vislumbrar a tipologia junguiana sendo utilizada nas empresas no sentido de apenas manter pessoas nos lugares onde simplesmente mais produzem de acordo com sua tipologia, sem variação, percepção delas mesmas e dos outros. Tal fato, a longo prazo, levaria a um desequilíbrio, gerando desconforto psíquico aos trabalhadores e conseqüentemente afetaria não só a sua produtividade, mas, principalmente, a perda de sentido do trabalho como promotor de crescimento pessoal. Nesse sentido, uma ferramenta que foi criada por Jung para uma compreensão da psique humana visando ao crescimento psicológico estaria sendo indiscriminadamente utilizada, incorrendo em direção oposta a um dos aspectos basilares de sua teoria que é, justamente, o processo de individuação.

Assim sendo, cabe ao profissional de psicologia sempre olhar sua própria sombra e questionar constantemente sua postura ética, verificando se a mesma está afinada com uma perspectiva de individuação ou de paralisia do crescimento psicológico.

Não há uma visão ingênua de nossas realidades organizacionais, que necessitam um retorno financeiro, mas também há de se ter uma atenção e cuidado do profissional de psicologia no sentido de se ater ao seu foco que é a psique, a alma humana. Essa tensão entre esses opostos é algo com que o profissional de psicologia deve sempre lidar e nunca perder de seu horizonte pessoal e profissional.

4 CONCLUSÃO

O propósito do presente artigo foi investigar, através de um levantamento teórico, as possíveis aplicações da tipologia junguiana no contexto das organizações e problematizar se essas aplicações vão ou não ao encontro do conceito de crescimento psicológico proposto por Jung, conhecido como processo de individuação ou individuação.

Para tal, foi realizado um estudo da teoria dos Tipos Psicológicos de Jung, identificando essa contribuição como um instrumento relevante para o entendimento da dinâmica psíquica humana. A partir desse conhecimento, percebe-se que a utilização da tipologia como ferramenta de compreensão vai além da psicologia clínica e pode se direcionar às organizações de trabalho.

Através da pesquisa e análise das propostas de aplicação da tipologia junguiana nas empresas, observa-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 diferenciadas.

Nota-se, todavia, 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



peças pode resultar em um reforço da unilateralidade da dinâmica consciente. Dessa forma, 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 – que é, justamente, o objetivo do processo de individuação.

Espera-se que o presente artigo motive novos questionamentos e pesquisas acerca da aplicação tipologia junguiana nas organizações. Mais que isso, se conseguimos ter sido claros, que possa também contribuir também para o desenvolvimento de novas ferramentas de análise que vão ao encontro de uma melhor qualidade de vida e crescimento psicológico dos trabalhadores, sem deixar de lado a necessidade também de crescimento das organizações.

CONSIDERATIONS ABOUT THE JUNGIAN TYPOLOGY IN THE ORGANIZATIONS AND INDIVIDUATION PROCESS

ABSTRACT

It is observed that the theory of psychological types of Carl Gustav Jung has found, increasingly, large insertion of its use in organizations, beyond its application in clinical practice. In addition to the fact that the Jungian typology can be used as a facilitator of psychological growth of employees, the possibility of an indiscriminate use of it, focusing exclusively on organizations and not on individuals, is considered. Thus, this paper aims to describe the application of this typology in these institutions comparing it with the Jungian concept of individuation process, questioning whether Jung's typological theory has been used in a manner contrary to the theoretical and practical assumptions proposed by the author.

Keywords: Jung. Typology. Individuation. Organizational Psychology.

REFERÊNCIAS

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. 2010.

BONFATTI, P. BENAZZI, P. **Contribuições da Tipologia Junguiana às Organizações**. **CES REVISTA**. Juiz de Fora: Centro de Ensino Superior de Juiz de Fora, 2012.

BRIDGES, W. **As empresas também precisam de terapia**: como usar os tipos junguianos para o desenvolvimento organizacional. São Paulo: Editora Gente, 1998. 174 p.

FRANZ, M. L. O processo de individuação. In: JUNG, C.G. **O Homem e seus símbolos**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, c 1964. p. 160-229.

FRANZ, M. L. A função inferior. In: FRANZ, M.L.; HILLMAN, J. **A tipologia de Jung**. São Paulo: Cultrix, 1995. p. 11-106.

HIRSH, S. K.; KUMMEROW, J. M. **Introdução aos tipos psicológicos nas organizações**. São Paulo: Fellipelli, [1993?]. 32 p.

JUNG, C. G. **Tipos Psicológicos**. Petrópolis: Vozes, 2009. 558 p.

_____. **Os arquétipos e o inconsciente coletivo**. Petrópolis: Vozes, 2000. 447 p.

_____. **Fundamentos de psicologia analítica**. Petrópolis: Vozes, 1985. 177 p.

_____. **Aion**: estudos sobre o simbolismo do si-mesmo. Petrópolis: Vozes, 1982. 317 p.

_____. **O Eu e o inconsciente**. Petrópolis: Vozes, 1987. 166p.

_____. **Psicologia e alquimia**. Petrópolis: Vozes, 1991. 566p.

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

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.

SAMUELS, A.; SHORTER, B.; PLAUT, F. **Dicionário crítico de análise junguiana**. Rio de Janeiro: Imago, 1988. 236p.

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.