

O indicador de tipos Myers-Briggs : uma ferramenta poderosa para o aumento da produtividade.

Giovanni Leopoldo Rozza (Mestrando de Eng. Produção da UFPR) giovanni.rozza@gmail.com

Resumo:

Com o crescente avanço tecnológico e a eliminação de fronteiras físicas devido a globalização, a existência de um novo consumidor, mais exigente e bem informado graças a popularização da internet as organizações enfrentam desafios crescentes para se manterem competitivas e responderem adequadamente as mudanças impostas por um mercado cada vez mais dinâmico. Uma resposta natural a esse novo contexto determinado pelo mercado é o *empowerment* dos funcionários com a consequente descentralização de decisões gerenciais e a redução de níveis hierárquicos. A participação do funcionário no processo decisório requer sua capacitação através do desenvolvimento de novas competências, podemos citar algumas como a habilidade de solucionar problemas, trabalhar em equipe e de se comunicar melhor. O indicador de tipos psicológicos Myers-Briggs (MBTI) é uma ferramenta que pode fornecer informações importantes para orientar seu desenvolvimento, mapeando seus pontos fortes e fracos, além de permitir que o funcionário entenda melhor o modo de agir e de pensar de seus pares, aumentando sua cooperação, autoconfiança e produtividade. O presente artigo destaca as principais contribuições na literatura acadêmica no esforço de operacionalizar a interpretação dos resultados da ferramenta MBTI.

Palavras chave: Myers-Briggs, tipo psicológico, CONBREPRO 2012, times, gerência, relatório.

Myers-Briggs Type Indicator : an useful tool to increase productivity.

Abstract

An increased pace of change in the business world is demanding a new organization's approach, the old idea of an employee as a disposable piece is not working anymore. Today corporations urge to seek for a new category of employee with enhanced interpersonal skills like improved communication, problem solving, working well as team member and without strong supervision of their immediate upper management. Unfortunately such abilities many times are not ready to use, they must be discovered and trained, as starting point the Myers-Briggs type indicator (MBTI) could be an useful tool, it provides information about employee's psychological profile, offering means to help him to know more about himself, his weakness and strengths, thus focusing at the right targets to get improved. This article is a review in the literature about research contributions for understanding the statistical results of MBTI tool and what lessons can be taken to improve organizations.

Key-words: Psychological type, CONBREPRO 2012, management, team, MBTI

1. Introdução

O modelo taylorista-fordista de manufatura se caracteriza por necessitar de baixa capacitação de mão de obra, é indiferente à motivação do funcionário, as atividades executadas por ele são

individuais e específicas e além disso sua estrutura organizacional apresenta um modelo hierárquico rígido (JÜRGENS, MALSCH e DOHSE, 1994). A migração na direção do *empowerment* não é compatível com o comportamento organizacional de um trabalhador educado no antigo modelo taylorista-fordista, é necessário seu treinamento e o desenvolvimento de novas capacidades que o habilitem a se adaptar a nova realidade de trabalho.

Rodrigues e Santos (2004) em estudo de caso em empresas manufatureiras concluíram que o *empowerment* não é uma ação planejada pelas organizações, mas sim uma resposta a fatores externos como a globalização da economia, os avanços tecnológicos, a acirrada concorrência e existência de um consumidor mais exigente. Dessa forma, para sobreviverem como organizações competitivas a organização se adapta, tornando-se mais flexível, descentralizando suas decisões e reduzindo seus níveis hierárquicos.

Cleto, Senhorini e Viezer (2001) em seu estudo sobre as mudanças organizacionais na planta da Volvo do Brasil na direção da criação de equipes semiautônomas já destacavam que para aumentarem a sua competitividade em um ambiente econômico de crescente competição, as empresas tem focado na busca de formas alternativas de trabalho de seus recursos humanos, uma vez que constituem na principal fonte de melhoria de seus indicadores de desempenho. Uma das alternativas que gera motivação e comprometimento do trabalhador com os destinos da organização é o trabalho em grupo.

Segundo Salermo (1999, p. 131-132) a melhor definição de equipes semiautônomas ou auto gerenciadas é aquela onde a “atividade direta do trabalho não é planejada externalizadamente ao executante. Ao conjunto de pessoas é atribuído um objetivo de produção, (negociadamente, nos casos mais avançados) e são estabelecidas as condições para que se consiga atingi-lo – equipamentos e suprimentos etc., e as pessoas tem a prerrogativa de se organizarem como acharem melhor.”

O objetivo deste artigo é apresentar uma compilação de estudos encontrados na literatura sobre a operacionalização dos resultados obtidos através da aplicação do questionário *Myers-Briggs Type Indicator* (MBTI), tais estudos demonstram a sua utilidade como ferramenta que oferece substrato para orientar o gestor na formação dos seus recursos humanos de forma a atenderem a nova realidade de suas estruturas organizacionais, para o funcionário conhecer mais profundamente sobre si mesmo identificando mais claramente seus pontos fortes e pontos fracos e ao mesmo tempo compreender por que seus pares muitas vezes agem de maneira distinta a sua.

No item 2 discutimos sobre a metodologia MBTI e suas origens históricas, no item 3 analisamos a validade e confiabilidade da ferramenta como classificadora de tipos psicológicos, no item 4 apresentamos evidências de como o MBTI pode ser útil na formação de times, no item 5 discutimos estudo onde determinou-se correlação na produtividade de gerentes de produção com diferentes modelos de relatórios de saída de um sistema MRP de acordo com o seu tipo psicológico. No item 6 verificamos como usar o MBTI para auxiliar a criação e treinamento de líderes, no item 7 avaliamos as dificuldades de comunicação sob a ótica dos tipos psicológicos, finalmente no item 8 apresentamos nossas conclusões e sugestões para futuras pesquisas.

A metodologia utilizada foi pesquisa bibliográfica efetuada nos bancos de dados dos sites da *Scielo* e *ScienceDirect*, utilizando as chaves “Myers-Briggs” e “*psychological type*”, selecionando os artigos julgados pelo autor mais relevantes com base na leitura dos seus resumos. Foram selecionados nove artigos, adicionalmente outros foram localizados a partir das referências dos artigos selecionados.

2. Indicador de Tipos Myers-Briggs

Em 1923 é publicada a primeira versão em inglês do livro *Psychological Types* do psiquiatra suíço Carl Gustav Jung, sua teoria afirma que os seres humanos apresentam muitas similaridades em seu comportamento, que poderiam ser classificados em diferentes grupos. Na década de quarenta, após vinte anos de estudos e observações do comportamento humano Isabel Briggs Myers e sua mãe Katherine Briggs desenvolveram uma ferramenta baseada na teoria de Jung - *Myers-Briggs Type Indicator* (MBTI) - que permite classificar os tipos psicológicos existentes em dezesseis diferentes tipos através da combinação de quatro dimensões dicotômicas (OPT e LOFFREDO, 2000). O MBTI atualmente é aplicado em mais de três milhões de pessoas por ano e provavelmente é uma das ferramentas para avaliar tipos psicológico e preferências pessoais mais utilizadas no Reino Unido e nos EUA (KUIPERS *et al*, 2009); (WATLAND, 2009).

A teoria de Carl Jung argumenta que existem duas diferenças básicas entre os seres humanos em termos de como usamos nossa mente e desenvolvemos nossa personalidade básica. A primeira diferença é como nós percebemos ou processamos informação sobre experiências, o que é chamado de Percepção (*Perceiving - P*). Essa percepção se expressa em dois antagonismos através de Sensação (*Sensing - S*) diretamente da realidade de nossos sentidos ou por Intuição (*Intuition - N*), que se relaciona indiretamente com nossas experiências passadas. O eixo S-N é a primeira dimensão da ferramenta MBTI.

A segunda diferença básica entre os seres humanos é como nós processamos e tiramos nossas conclusões a respeito daquilo que percebemos, Carl Jung denominou esse aspecto de nossa personalidade como Julgamento (*Judging - J*). Segundo Jung, nós avaliamos nossa percepção através de um processo lógico de Pensamento (*Thinking - T*), ou através de valores subjetivos ou Sentimento (*Feeling - F*), o eixo T-F é o segunda dimensão da ferramenta MBTI.

Percepção e julgamento são o alicerce onde é formado a personalidade humana e a diversidade é provocada pelas preferências individuais por S ou N e T ou F. Carl Jung ainda adicionou outra dimensão que nos diferencia, se nos focamos no mundo externo das pessoas e eventos através da Extroversão (*Extroversion - E*) ou costumamos focalizar nossa atenção em nosso mundo interior de ideias e experiências pela Introversão (*Introversion - I*). O eixo E-I é a terceira dimensão da ferramenta MBTI.

Finalmente, Isabel Myers adicionou à teoria Jungiana um último índice que nos diferencia de acordo com qual processo de julgamento (*Judging - J*) ou de percepção (*Perceiving - P*) nós mais utilizamos, essa preferência se reflete em nosso estilo de vida, pessoas que se sentem mais a vontade com a atitude de julgamento tendem a planejar sua vida e o ambiente em que vivem ao passo que pessoas que utilizam mais o processo de percepção tendem a agir e a viver com mais flexibilidade e espontaneidade. O eixo P-J é a ultima dimensão da ferramenta MBTI. As dimensões são independentes e sua combinação resulta em dezesseis tipos de personalidades distintas (OPT e LOFFREDO, 2000).

A figura 1 abaixo sintetiza as descrições de tipos utilizados pelo MBTI. Note que os dezesseis tipos são dados pela combinação do ultimo índice (P-J) com os três primeiros. Por exemplo : **ESTP** (*E-Extroversion, S-Sensing, T-Thinking, P-Perception*).

As dimensões S-N e T-F refletem preferências básicas para o uso de nosso julgamento e nossa percepção ao passo que as dimensões E-I e P-J indicam nossas atitudes e orientações em relação ao mundo que nos cerca e nosso mundo interior. (MYERS e MCCAULLEY, 1988 *apud* KUIPERS *et al*, 2009).

Tipo	Descrição
Percepção Sensitiva (S)	Observação pelos sentidos; foco na experiência imediata; prefere o "aqui e agora"; realista, prático; foco detalhado
Percepção Intuitiva (N)	Possibilidades através da perspicácia; reconhecimento de padrões; descoberta criativa; percepção além dos sentidos sensoriais; orientado a futuro; imaginativo, pensamento abstrato, criativo
Julgamento baseado no Pensamento (T)	Conecta idéias através de raciocínio lógico; análise de causa e efeito; habilidade analítica; objetivo e crítico.
Julgamento baseado no Sentimento (F)	Entende e considera valores de terceiros no processo decisório; sente empatia pelos outros e devido a necessidades de afiliação, permite essa influência em seu julgamento e decisões
Extroversão (E)	Desejo de agir sobre o ambiente; depende do ambiente para estímulo e orientação; orientado a ação; impulsivo, franco e aberto; sociável e comunicativo
Introversão (I)	Foco no mundo interno de conceitos e idéias; foco na claridade dos conceito e idéias, consequente, pensativo, auto-suficiente
Atitude de Percepção (P)	Sintonizado na informação; focado na realidade e/ou possibilidades; curioso, aberto, interessado, espontâneo, adaptável, aberto a novas experiências
Atitude de Julgamento (J)	Foco na decisão, procura o encerramento, análise lógica, encerra quando julga que tem informação suficiente; decisivo; organizado

Figura 1 – Descrição dos tipos MTBI

Fonte : Kuipers et al (2009)

Função Dominante	Características Associadas	Perfil MBTI
Sensação (<i>Sensing</i>)	- Foco na experiência imediata - Frequentemente desenvolve características como aproveitar o momento presente; memória para detalhes e senso prático - Atividade mental consciente de forma a procurar a experiência mais completa do que é imediato	ESFP, ESTP ISTJ, ISFJ
Intuição (<i>Intuition</i>)	- Foco em possibilidades, significados e relacionamentos - Frequentemente intuição surge do inconsciente; visualiza padrões em eventos não relacionados - Atividade mental direcionada aos extremos alcançados pelo possível e pelo imaginativo.	ESFJ, ENFJ INFP, ISFP
Pensamento (<i>Thinking</i>)	- Impessoal, foco na lógica - Frequentemente desenvolve características como habilidade analítica, objetividade, preocupação com justiça e equidade, criticismo, e construção do passado ao futuro - Atividade mental que procura ordem e planeja de acordo com uma lógica impessoal.	ENTP, ENFP INFJ, INTJ
Sentimento (<i>Feeling</i>)	- Foco em valores - Desenvolve entendimento de valores pessoais e do grupo, subjetividade, foco em pessoas, desejo por harmonia - Atividade mental que procura uma ordem racional de acordo com uma harmonia subjetiva de valores	ENTP, ENFP INFJ, INTJ

Figura 2 – Funções dominantes e características associadas

Fonte : Kuipers et al (2009)

Um importante aspecto a se enfatizar são as funções predominantes sobre cada tipo de personalidade definido no perfil MBTI, cada tipo apresenta um processo favorito (uma das letras intermediárias do perfil) e é este processo que o indivíduo mais vai utilizar associado com o seu tipo psicológico, por exemplo os extrovertidos utilizam seu processo favorito no mundo exterior ao passo que os introvertidos o utilizam no seu mundo interior (OPT e LOFFREDO, 2000). A figura 2 acima descreve as funções dominantes de cada perfil MBTI.

A aplicação do MTBI (Formulário versão "F") se faz através de um questionário agrupado em dois formatos de respostas. O primeiro formato inclui oitenta e uma questões que requerem uma escolha entre duas ou três alternativas, o segundo formato consiste em quarenta e cinco pares de palavras que o entrevistado deve escolher o par de sua preferência, o tipo psicológico é definido de acordo com as respostas (LORR, 1991). A figura 3 abaixo sintetiza os principais eventos relativos à evolução e desenvolvimento da ferramenta MTBI desde a sua criação na década de quarenta. De acordo com a cronologia apresentada na figura 3, o formulário mais atual do MBTI está em sua versão "Q".

Ano	Evento
1917	Katherine Briggs desenvolve um meio de descrever preferências individuais de modo a obter a excelência baseada em seus estudos sobre biografias de talentos.
1923	O livro de Carl Jung <i>Psychological Types</i> é traduzido para o inglês de seu original alemão, publicado em 1921.
1923-1941	Briggs e Isabel Myers estudam a tipologia definida pelo estudo de Carl Jung e observam sua expressão no comportamento das pessoas.
1941	A segunda grande guerra motiva Isabel Myers a trabalhar no desenvolvimento de um instrumento que de acesso as pessoas ao seu tipo Junguiano, para capitalizar preferências naturais ao esforço de guerra
1942-1944	Isabel Myers escreve e testa itens usando um pequeno grupo cujas preferências são claras. Formulário tipo "A" e "B" são criados.
1942-1956	Dados via MBTI são coletados de várias amostras, incluindo estudantes de medicina e enfermagem.
1956	<i>Educational Testing Service</i> publica MBTI como um instrumento de pesquisa disponível somente para pesquisadores.
1956-1962	Pesquisa continua resultando nos formulários tipo "C" e "D"
1962	O primeiro manual MBTI e novo formulário "F" são publicados pela <i>Educational Testint Service</i> , e continua sendo classificado como um instrumento de pesquisa
1962-1974	Pesquisadores de várias universidades (Ex. <i>University of California, Audburn University</i>) usam o MBTI para propósitos de pesquisa. Mary H. McCaulley, um psicóloga clínica da <i>University of Florida</i> colabora com Isabel Myers para avaliar o MBTI e criar um banco de dados para armazenamento dos resultados.
1975	CPP, Inc torna-se o editor responsável pelo formulário "F", e torna-o disponível a profissionais qualificados para adquirir o instrumento nível B.
1978	Formulário "G" (126 itens) substitui o "F" (166 itens) como o formulário padrão para o MBTI, baseado em uma repadronização das escalas.
1980	Isabel Briggs falece.
1985	A segunda edição do manual MBTI é publicada, co-autores Isabel Briggs e Mary McCaulley.
1987,1989	Formulários expandidos "J" e "K" são publicados.
1998	Formulário tipo "M" (93 itens) substitui "G" como o padrão. É precedido por uma extensa exploração das seleções de alternativas e métodos de ranqueamento e é padronizado de acordo com uma amostra nacional estratificada da população americana. A terceira edição do manual MBTI é publicada
2001	Formulário "Q" (144 itens) é publicado, substituindo "K" como o padrão para a avaliação MBTI <i>Step II</i> . O manual do <i>Step II</i> também é publicado, formulário "J" é retido como instrumento de pesquisa
2008	<i>MBTI Complete</i> um site online para administração e interpretação da ferramenta MBTI é lançado para o público em geral e profissionais.
2009	Manual <i>MBTI Step III</i> é lançado, completando a extensa pesquisa teórica de Isabel Myers a respeito de tipos psicológicos.

Figura 3 – Cronologia do desenvolvimento da ferramenta MBTI

Fonte : Quenk (2009)

3. Validade e Confiabilidade da Ferramenta MBTI

Segundo Kuipers *et al* (2009) numerosos estudos focam a utilização do MBTI como uma ferramenta de auto aperfeiçoamento do que um instrumento psicométrico válido, é largamente utilizado como um auxiliar no processo de desenvolvimento de times, apesar dos estudos não apontarem correlação positiva entre o MBTI e a efetividade do time, ele claramente afeta o desenvolvimento individual e o subsequente desempenho interpessoal dentro do grupo.

Capraro M. e Capraro R. (2002), através de extensa pesquisa em duzentos e dez artigos publicados em diversos jornais entre eles *Journal of Psychological Type, Journal of Career Assesment etc.* e em teses de pós graduação, analisaram cerca de setenta testes de confiabilidade (vinte testes do tipo teste-reteste e cinquenta usando coeficiente alpha) efetuados nas amostras estudadas e concluíram que de uma maneira geral o teste MBTI obtém valores aceitáveis de confiabilidade.

Apesar da imensa popularidade do teste MBTI, Arnau *et al* (2002) em estudo de análise taxométrica de diversos medidores de personalidade Junguiana, entre eles o MBTI, afirma que tipos psicológicos não podem ser categorizados mas são construções contínuas, sugerindo que os tipos definidos no MBTI (como Extrovertidos e Introversos) seriam provavelmente mais variações em grau ao longo da dimensão E-I do que uma categoria estanque e sugere o desenvolvimento de uma nova tecnologia de medição mais rica que leve em consideração variações contínuas da personalidade.

4. MBTI e o Processo de Desenvolvimento de Times

Kuipers *et al* (2009) em um estudo baseado em amostra de hum mil e seiscentos e trinta funcionários (setenta e cinco por cento do total) de uma indústria sueca distribuídos em cento e cinquenta e seis times com tamanho variando de três a trinta e duas pessoas analisou a distribuição dos perfis MTBI na tentativa de encontrar alguma correlação entre a distribuição dos perfis psicológicos e o desenvolvimento de times. Através de um questionário do tipo Likert de quarenta e seis questões avaliou-se a resposta do time baseado em três dimensões : gerenciamento de tarefas, relações internas e relações externas. Procurou-se refletir nestas dimensões o comportamento do time em relação a designação de tarefas, e o desempenho em relação a objetivos e desafios alcançados.

Os resultados demonstraram que o MBTI não oferece informação significativa para o desenvolvimento do time, apesar disso indicou que a presença de certos tipos de personalidade apresentam correlação com o desenvolvimento de relações externas e gerenciamento de tarefas, além do estudo indicar que perfis individuais são mais importantes que os perfis agrupados por preferência. A figura 4 abaixo mostra a distribuição do perfil psicológico por time (Ex.: O perfil “ESFP” aparece no mínimo uma vez em sessenta e sete times dos cento e cinquenta e seis pesquisados).

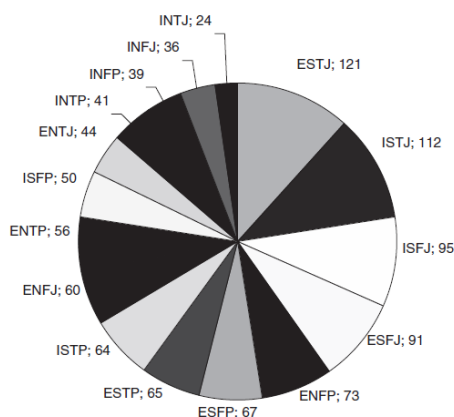


Figura 4 - Distribuição dos perfis MBTI nos times participantes do experimento
FONTE : Kuipers *et al* (2009)

Analisando-se o impacto no processo de gerenciamento de tarefas obteve-se um resultado que atendeu parcialmente as expectativas, pois tanto os perfis “TJs” que são considerados tomadores de decisões lógicos seguidos pelos “FJs”, que podem ser classificados como administradores generosos esperavam-se ter grande contribuição em comparação aos “TPs” (pensadores adaptáveis) e “FPs” (o tipo suave, gentil). Porém ao se analisar os tipos individualmente, apenas os “ISFJ” e “ESFJ” contribuíram para o impacto no processo, o tipos “ENTJ” e “ESFJ” não apresentaram correlação.

O processo de relações externas foi o que apresentou a maior aderência as hipóteses iniciais, no caso os autores estimaram que os perfis do tipo “EN”, caracterizados pelo foco na mudança para melhoria e abertura a desafios para resolver problemas complexos teriam um impacto positivo, ao passo que os perfis do tipo “IN” cuja característica principal são indivíduos mais propensos a gastarem mais tempo em reflexão do que com ação e não adaptarem facilmente seus valores a situações de mudança apresentariam um impacto negativo no resultado medido. Tal expectativa se confirmou com os tipos “ENTJ” e “ENFJ” apresentando uma correlação positiva com o aumento do desempenho e os tipos “INFP” e “INFP”, ao contrário, contribuindo negativamente. As relações externas são um aspecto importante da organização pois envolve contato com clientes e fornecedores além de atividades de melhoria contínua, conforme Salerno (1999, p. 143) grupos abertos contém indivíduos que efetuam relações de fronteira, atendem a reuniões com outras equipes e participam decisivamente de atividades extra produtivas como programação da produção, projetos técnicos, segurança, etc.

O estudo sugere que o MBTI, apesar da pesquisa ser limitada a apenas uma organização e não ter levado em conta a diversidade dos aspectos culturais e apresentar correlação com apenas alguns perfis individuais, demonstrou ser útil na composição de times, além da sua função mais clássica de desenvolvimento pessoal e auxiliar no entendimento de cada pessoa e de seus pares dentro do grupo.

5. O Impacto do Perfil Psicológico no Formato de Relatórios de Sistemas de Decisão.

O formato de um simples relatório gerado por um sistema MRP pode influenciar na produtividade dependendo do tipo psicológico do usuário. Tal relação é sugerida por Davis D., Davis R. e Shrode (1987) em estudo com noventa e seis estudantes de MBA em gerência de produção que foram submetidos ao questionário MBTI e durante o período de duas semanas simularam repetidas vezes as funções de gerente de produção utilizando como auxiliar de tomada de decisão um sistema informatizado do tipo MRP. Os estudantes, baseado no relatório gerado pelo sistema, precisavam decidir sobre o sequenciamento e agendamento de uma hipotética produção por determinado período. Ao analisar o resultado da experiência os pesquisadores verificaram diferentes desempenhos correlacionados com o formato de saída do relatório e perfil psicológico. Os relatórios foram classificados de acordo com a apresentação dos dados :

- a) Tabular Não Sumarizado (*Tabular-Raw Data, T-RD*) : arranjo típico de relatório onde as informações são dispostas em linhas e colunas com o cabeçalho disposto nas colunas com informações detalhadas;
- b) Tabular Sumarizado (*Tabular-Summarized Data, T-SD*) : arranjo similar ao T-RD porém a informação é sumarizada em termos de médias e desvios padrões;
- c) Gráfico Não Sumarizado (*Graphical-Raw Data, G-RD*) : as informações são disponibilizadas na forma de histogramas, com os níveis ao longo do eixo do tempo refletindo o detalhamento da informação;
- d) Gráfico Sumarizado (*Graphical-Summarized Data, G-SD*) : arranjo similar ao G-RD porém os histogramas refletem a média e o desvio padrão dos itens do relatório.

O estudo explorou o relacionamento entre duas variáveis independentes, o estilo de tomada de decisão (que é diretamente relacionado ao tipo psicológico) e o tipo de relatório e três variáveis dependentes, o tempo de tomar a decisão, o nível de confiança na decisão e o custo total de produção. Baseado na avaliação do questionário MBTI, os grupos foram classificados de acordo com os dois modos de percepção Intuição-Sensação (*Intuition-Sensation*) e os dois

modos de avaliação do que foi percebido Pensamento-Sentimento (*Thinking-Feeling*). Como são dimensões independentes e mutuamente exclusivas, resultou nos seguintes grupos :

- a) Sensação-Pensamento (ST);
- b) Sensação-Sentimento (SF);
- c) Intuição-Pensamento (IT);
- d) Intuição-Sentimento (IF).

Os estudantes que utilizaram como informação de entrada primariamente os sentidos sensoriais e a processa de uma maneira lógica e racional, classificados pelo MBTI como pertencentes ao perfil “ST”, apresentaram os piores resultados com os tradicionais relatórios do tipo T-RD, conforme visto na figura 5 abaixo. Os autores sugerem que os relatórios do tipo tabular não são adequados para a construção do processo interno de tomada de decisão dos “STs”, ao passo que os relatórios gráficos são mais eficientes em disponibilizar imediatamente somente os fatos que interessam, melhor forma de apresentar a informação aos “STs”. Sob a ótica do custo total, apesar do tempo de decisão ser maior, o relatório gráfico do tipo G-RD seria o mais indicado para os indivíduos “ST”.

Os estudantes classificados como tipo psicológico “SF” processaram as informações para tomada de decisão através de seus sentidos, mas de modo subjetivo e com apreço, apresentaram melhor desempenho com relatórios detalhados e de forma tabular (T-RD), porém obtiveram resultados semelhantes também para os relatórios T-SD e G-RD, de acordo com a figura 5. Segundo os autores as diferenças de custo total entre estes três tipos de relatórios podem ser atribuídas a efeitos randômicos, se definirmos o tempo de decisão como segundo critério, os relatórios T-RD ou T-SD seriam os mais apropriados para este tipo psicológico, uma vez que ao contrário dos indivíduos “ST” que preferem ir de maneira objetiva e analítica direto aos fatos (característica dos relatórios gráficos), indivíduos “SF” avaliam a informação de maneira mais subjetiva e pessoal.

RESULTADOS PERFIL "ST"				RESULTADOS PERFIL "SF"			
Relatório	Tempo Decisão (min)	Nível Confiança	Custo Total (US\$)	Relatório	Tempo Decisão (min)	Nível Confiança	Custo Total (US\$)
T-RD	6.83	7.67	218.030,46	T-RD	5.17	7.67	83.650,62
T-SD	9.17	7.83	238.113,26	T-SD	5.17	8.33	83.937,88
G-RD	6.33	8.00	93.302,56	G-RD	6.83	8.00	125.060,35
G-SD	4.50	7.50	298.216,07	G-SD	6.33	6.83	400.063,21

Figura 5 - Resultados Perfil “ST” e Perfil “SF”

Fonte : Davis D., Davis R. e Shrode (1987)

RESULTADOS PERFIL "IF"				RESULTADOS PERFIL "IT"			
Relatório	Tempo Decisão (min)	Nível Confiança	Custo Total (US\$)	Relatório	Tempo Decisão (min)	Nível Confiança	Custo Total (US\$)
T-RD	8.33	7.33	162.957,80	T-RD	4.83	5.83	221.375,56
T-SD	4.00	8.50	486.392,35	T-SD	5.17	7.67	386.861,70
G-RD	6.83	8.50	79.239,98	G-RD	4.33	7.83	334.613,47
G-SD	5.17	6.50	242.465,69	G-SD	5.33	8.50	534.044,22

Figura 6 - Resultados Perfil “IF” e perfil IT”

Fonte : Davis D., Davis R. e Shrode (1987)

Os resultados para o estilo de tomada de decisão dos indivíduos do tipo “IF”, sumarizados na figura 6 acima, indicaram os relatórios T-RD, G-RD e G-SD como os mais apropriados, uma vez que os custos totais não apresentaram diferença significativa, o relatório T-SD apresentou grande diferença em relação aos outros três tipos. Além disso o relatório T-SD apresentou

resultados de desempenho conflitantes com o relatório G-RD em relação ao tempo de decisão, e por isso os autores sugerem o uso dos relatórios T-RD ou G-SD, justificando que indivíduos “IF” tem preferência por avaliar subjetivamente determinada informação baseada em *insights*, e uma combinação seletiva de formato e sumarização é mais apropriado.

Finalmente o grupo com estilo de decisão “IT” apresentou a maior flexibilidade de todos os grupos estudados apesar de apresentar também os maiores custos totais. Os custos totais e tempo de decisão não apresentaram diferença significativa para nenhum dos tipos de relatórios, porém os resultados experimentais sugerem que os indivíduos “IT” possuem um nível de confiança em relação ao relatório T-RD significativamente menor que os outros relatórios, baseado nessa ausência de confiança, o relatório T-RD não seria apropriado para usuários com perfil psicológico “IT”. Os autores sugerem que essa flexibilidade poderia estar relacionada com a ausência de enquadramento entre o tomador de decisão e a tarefa atribuída, resultando de um modo geral na ineficácia da decisão tendo como origem o regime de monotonia da tarefa. A figura 6 acima apresenta os resultados obtidos para indivíduos “IT”.

Dessa forma, o estudo de Davis D., Davis R. e Shrode (1987) conclui que o relatório tradicional tabular e não gráfico (T-RD) é apropriado para suportar as tomadas de decisões dos estilos “SF”, “IF” e “IT”, apenas gerentes de produção com perfil psicológico “ST” necessitam de modificações no formato do relatório de forma a otimizar seu desempenho.

6. O Tipo Psicológico e Comportamento Gerencial

Existem evidências do uso do MBTI como um instrumento válido para o estudo da relação de diferentes personalidades versus comportamentos gerenciais e variáveis situacionais ?

Gardner e Martinko (1996) em artigo revisional da literatura abrangendo o estudo de quarenta e nove publicações, entre pesquisas exploratória descritivas e preditiva-analíticas, cujo tema alvo eram lideranças ou assuntos diretamente relacionados com liderança concluíram que existem suficiente confiabilidade e evidências para responder positivamente a pergunta do parágrafo anterior. Os autores porém fazem algumas ressalvas entre elas a necessidade de maior detalhamento da estrutura do tipo psicológico e sua mensuração, um maior rigor acadêmico das pesquisas futuras e um aumento do escopo da pesquisa de tipos psicológicos de lideranças relacionando a sua diversidade nos níveis organizacionais com outras variáveis organizacionais chave.

A pesquisa conclue que não há razões sólidas para acreditar que um tipo psicológico predomine sobre outro na construção do estereótipo do gerente eficiente . Os autores também ressaltam que refinamentos na construção do tipo psicológico e sua medição são necessários, principalmente em relação ao formato bipolar forçado da escala MBTI, defendendo o desenvolvimento e adoção de uma escala contínua.

Em estudo com cerca de treze mil gerentes de cento e quarenta e duas organizações americanas, Scheider, Smith e Fleenor (1998) descobriram fortes evidências de que as organizações tendem a manter homogeneidade de tipos psicológicos entre seus gerentes. Berthon (1992) em estudo semelhante realizado com cento e onze gerentes de grandes corporações sul-africanas verificou também a existência de correlação entre homogeneidade de tipos psicológicos versus cultura da organização. O autor sugere que times executivos com homogeneidades de tipos psicológicos são mais eficientes em ambientes onde a mudança é suave, sem descontinuidade ou no trato de assuntos rotineiros no âmbito operacional, ao passo que times executivos com diversidade de tipos psicológicos são mais adequados em

ambientes dinâmicos e sujeitos a mudanças bruscas, no lido com novidades ou problemas estratégicos.

McCarthy e Garavan, (1999) em pesquisa qualitativa de ferramentas de auto conhecimento, entre elas o MBTI, afirma que conhecer melhor a si mesmo é uma competência essencial para garantir eficiência gerencial, estudos apontam para um relacionamento positivo entre auto conhecimento e gerentes mais eficientes.

Sob as lentes do MBTI futuros líderes podem adquirir a oportunidade de avaliarem a eles mesmos e refletir como suas características psicológicas descritas através da ferramenta podem afetar suas abordagem no processo de tomada de decisão (WATLAND, 2009).

7. Apreensão em Comunicar-se e o Perfil MBTI

A pesquisa a respeito da relação entre tipos psicológicos definidos pela ferramenta MBTI e a dificuldade em comunicar-se em vários contextos, seja para um pequeno grupo, ou grande audiência é escassa. Em uma tentativa de expandir o conteúdo das pesquisas preliminares, Opt e Loffredo (2000) em estudo quase-experimental com duzentos estudantes dos cursos de comunicação, psicologia, ciências humanas e gerenciamento da Universidade de Houston-Victoria foram submetidos ao questionário MBTI e informados sobre seus resultados e orientados a respeito de sua interpretação. Em seguida foram solicitados a preencher o questionário PRCA-24 (*Personal Report of Communication Apprehension*), desenvolvido e apresentado por McCroskey em seu livro *An Introduction to Rhetorical Communication*. Tal questionário sob a forma de vinte e quatro itens na escala Likert avaliava os receios em comunicar-se em quatro diferentes contextos : i.público, ii.pequenos grupos, iii.reuniões, iv. encontros dois a dois. Os resultados foram interpretados de forma a identificar diferenças significativas entre as variáveis quase-independentes E (*Extraversion*) vs I (*Intraversion*), S (*Sensing*) vs N (*Intuition*), T (*Thinking*) vs F (*Feeling*) e J (*Judging*) vs P (*Perception*) e a variável dependente apreensão na comunicação. Uma segunda análise multivariada foi utilizada relacionando-se as variáveis quase-dependentes descritas anteriormente com as variáveis dependentes relativas aos quatro contextos de comunicação.

Os resultados indicam que pessoas com características dominantes de introversão (I) obtiveram maiores valores em relação aos extrovertidos (E), o que não foi considerado uma surpresa pelos autores da pesquisa. Seu resultado corrobora a teoria geral que os introvertidos mantem o foco constante em seu mundo interior de ideias e conceitos, ao passo que os extrovertidos tem sua atenção focada nas pessoas e no ambiente externo. Os mesmos resultados esperados foram obtidos para o eixo S-N, pessoas com dominância pela sensação (S) apresentam maior apreensão em comunicação que os indivíduos que possuem a intuição (N) como preferência.

Merece atenção os resultados encontrados em relação as dimensões T-F, indivíduos com dominância da forma de processar ou concluir sobre o que é percebido utilizando o sentimento (F) demonstraram receios maiores em expressar-se somente no contexto de comunicação pública do que os indivíduos que usam o pensamento (T). Uma das teorias levantadas pelos autores da pesquisa para justificar tal discrepância é a natureza do relacionamento constituído no contexto da comunicação pública. Por ser menos interpessoal que os contextos de comunicação em grupo, dois a dois ou reuniões, os indivíduos do tipo “F” podem encontrar-se em uma situação de ansiedade significativamente maior em público uma vez que o envolvimento pessoal é parte inerente de seu processo decisório, ao passo que os indivíduos do tipo “T” que analisam a situação de maneira impessoal não apresentam

diferenças nos resultados para os diferentes contextos de comunicação. Em comparação com os outros contextos, tanto indivíduos “T” com “F” apresentam resultados semelhantes, para os “Fs” a forma interpessoal da comunicação desses contextos os mantém relaxados e para os “Ts” é indiferente.

8. Conclusões

Conhecimento atualmente é um *asset* cada vez mais valioso, e no dinâmico mundo corporativo atual adicionar à este *asset* a nova dimensão do autoconhecimento pode se tornar um diferencial competitivo importante. Davis, (2008, p. 82) destacou que “a autopercepção do seu tipo psicológico permite a você entender melhor de você mesmo e frequentemente explica o porque você fez algo de determinada maneira. Isto irá encorajar você a desenvolver suas preferências menos dominantes. Entretanto, isto não deve ser utilizado como uma desculpa para negligenciarmos importantes aspectos dos processos de solução de problemas ou *teambuilding*, dentro e fora de sua vida corporativa.”

O objetivo da proposta deste artigo foi atingida, com a apresentação de uma visão geral da aplicabilidade do MTBI e na interpretação de seus resultados em diferentes contextos organizacionais, de forma a se buscar uma melhor compreensão dos mecanismos distintos que cada indivíduo tem de agir e reagir. O MBTI de forma nenhuma busca através da identificação do tipo psicológico rotular o indivíduo ou limitar a sua atuação dentro das organizações, muito pelo contrário, ao se tornar consciente de como se percebe e julga o mundo que o rodeia, pode enfrentar de maneira mais objetiva suas eventuais deficiências e melhorar como ser humano dentro e fora da organização.

Percebeu-se no desenvolvimento deste artigo a ausência de estudos nacionais sobre a operacionalização da ferramenta MBTI. Uma das motivos que podemos especular sobre essa ausência seria que a metodologia utilizada nos artigos internacionais fez uso de estatística avançada, muitas vezes utilizando análise multivariada e os espaços amostrais continham um grande número de elementos, da ordem de centenas e até milhares de indivíduos. Pesquisas de tal porte e complexidade demandam o uso de recursos de elevada monta. É de conhecimento de todos que a infraestrutura em pesquisa e desenvolvimento no Brasil é precária.

No Brasil, qual o tamanho do universo de organizações cujo seus departamentos de recursos humanos utilizam o MBTI como instrumento de autoconhecimento ? E baseado na interpretação dos resultados, quais as ações implementadas pela organização para estimular o funcionário a enfrentar e melhorar seus pontos fracos ? Como medir a eficiência de tais ações antes e depois ? Tais questionamentos podem ser pontos de partida para futuras pesquisas.

Referências

ARNAU, R.C.; GREEN, B.A.; ROSEN, D.H.; GLEAVES D.H.; MELANCON, J.G. *Are Jungian preferences really categorical?: an empirical investigation using taxometric analysis*. Personality and Individual Differences. Vol. 34, p. 233–251, 2003.

CAPRARO, R.M.; CAPRARO M.M. *Myers-Briggs Type Indicator Score Reliability Across Studies: a Meta-Analytic Reliability Generalization Study*. Educational and Psychological Measurement. Vol. 62, n.4, p.590-602, 2002.

CLETO, M.G.; SENHORINI N.; VIEZZER, R. *Mudança Organizacional E Trabalho Em Grupo na Indústria Automotiva: O Caso Da Volvo Caminhões do Brasil*. X Congresso e Exposição Internacionais da Tecnologia da Mobilidade, 2001.

BERTHON, P.R. *Psychological Type and Corporate Culture: Relationship and Dynamics*. OMEGA Int. J. of Mgmt Sci. Vol. 21, n. 3, p. 329-344, 1993.

DAVIS, D.L.; DAVIS, R.D.; SHRODE, W.S. *Decision Support Systems (DSS) Design for Operations Managers: An Empirical Study of the Impact of Report Design and Decision Style on Effective Choice.* Journal of Operations Management. Vol. 7, n. 1 e 2, p.47-62, 1987.

DAVIS, S.J. *Psychometric testing: what is Myers Briggs?* The Foundation Years Journal, Vol. 4, n.2, p.81-82, 2008.

GARDNER, W.L.; MARTINKO, J.M. *Using the Myers-Briggs Type Indicator to Study Managers: A Literature Review and Research Agenda.* Journal of Management. Vol. 22, n. 1, p.45-83, 1996.

JÜRGENS, U.; MALSCH, T.; DOHSE, K. *Breaking from Taylorism: Changing Forms of Work in the Automobile Industry.* England: Cambridge University Press, 1994.

KUIPERS, B.S.; HIGGS, M.J.; TOLKACHEVA, N.V.; WITTE, M.C. *The Influence of Myers-Briggs Type Indicator on Team Development Processes: An Empirical Study in the Manufacturing Industry.* Small Group Research. Vol. 40, n.4, p.436-464, 2009.

LORR, M. *An Empirical Evaluation of the MBTI Typology.* Personality and Individual Differences. Vol. 12, n.11, p.1141-1145, 1991.

OPT, S.K.; LOFFREDO, D.A. *Rethinking Communication Apprehension: A Myers-Briggs Perspective* The Journal of Psychology. Vol. 5, n. 134, p. 557-570, 2000.

WATLAND, K.H. *The Myers-Briggs Type Indicator as a Tool for Leadership Development in Management Education Programs: What's Type Got to Do With It?.* Transformative Dialogues: Teaching & Learning Journal, 2009.

QUENK, N.L. *Essentials of Myers-Briggs Type Indicator Assessment.* 2. ed. United States : John Wiley & Sons Inc., 2005.

MCCARTHY, A.M.; GARAVAN, T.N. *Developing self-awareness in the managerial career development process: the value of 360-degree feedback and the MBTI.* Journal of European Industrial Training. Vol. 23, n. 9, p.437-445, 1999.

MYERS, I.B.; MCCAULEY, M.H. *A guide to the development and use of the Myers-Briggs Type Indicator.* Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

RODRIGUES, C.H.R.; SANTOS, F.C.A. *Empowerment: estudo de casos em empresas manufatureiras.* Gestão & Produção. v.11, n.2 p. 263-274, 2004.

SALERMO, M. S. *Projeto de organizações integradas e flexíveis: processos, grupos e gestão democrática via espaços de comunicação-negociação.* São Paulo: Editora Atlas, 1999.

SCHNEIDER, B.; SMITH, D.B. *Personality and Organizations: A Test of the Homogeneity of Personality Hypothesis.* Journal of Applied Psychology. Vol. 83, n. 3, p. 462-470, 1998.