

Seleção com Foco em Tipos Psicológicos e suas conseqüências nos JE

Fabiana Moysés

(Graduada em Administração/UFF) fabi.m86@hotmail.com

Resumo

O propósito deste artigo é investigar a relação dos tipos psicológicos com os resultados, referentes a uma seleção de equipe, no Segundo Jogos de Empresas Simuladas. Para se atingir esses objetivos, foi feito um estudo comparativo com 6 equipes simuladas do JE mapeando-se o perfil psicológico dos 35 membros distribuídos em diversos cargos. Para este mapeamento utilizou-se de um questionário denominado MBTI (Myers and Briggs Type Indicator), que se baseia na teoria dos Tipos Psicológicos de Carl Jung. De um modo geral, na análise dos resultados alcançados, percebe-se que as organizações não estão atentas às contribuições possíveis dos tipos psicológicos, embora existam tipos mais adequados para enfrentar tempos turbulentos, e que as áreas de recursos humanos não distribuem de maneira consciente os gerentes em função dos tipos, para atender as necessidades da organização.

Palavras-chave: tipos psicológicos, seleção, MBTI

1. Introdução

As organizações estão sendo desafiadas a lidar com ambientes cada vez mais complexos, mutantes e incertos Hamel & Prahalad (1994), Mintzberg (1998) e Handy (1996), o que leva ao questionamento quanto à adequação e eficiência de seus instrumentos de seleção. Cada vez mais ambientes dinâmicos necessitam de especialistas nas competências, pedem estruturas flexíveis e orgânicas, para que respostas rápidas possam ser dadas a mudanças imprevisíveis. Grande ênfase tem se dado à questão das competências da Organização, Hamel e Prahalad (1994).

As teorias da organização não têm se esquivado de estudar e pesquisar o comportamento humano nas organizações, a importância da adequação dos gerentes aos seus papéis, tarefas, culturas; o valor do desenvolvimento das competências para atender índices de desempenho cada vez mais elevados. No entanto, o estudo das organizações tem negligenciado um aspecto compreendido aqui como crítico ao desempenho mais eficaz das organizações e de suas diferentes áreas funcionais: as características de personalidade de seus componentes.

A crescente turbulência, no entanto, parece demandar novas características importantes para se operar bem em um ambiente de rápida transformação.

As áreas de recursos humanos não está atenta a questões como a natureza das características de personalidade /tipos psicológicos, no direcionamento de suas políticas de Recrutamento e Seleção.

Estudos com perfis psicológicos demonstram que diferentes tipos tendem a perceber, processar e reagir às condições do ambiente de modo diferente, atendendo as suas preferências quanto a uma função dominante de percepção e decisão.

Jung (1920), psicanalista suíço, autor da teoria dos tipos psicológicos, averiguou que há 16 Tipos Psicológicos - segundo o autor e ao que tudo indica a personalidade

básica do indivíduo afeta seu comportamento e conseqüentemente a sua forma de interação com o mundo.

Através dos conceitos apresentados neste artigo, o problema central do estudo, destinou-se a analisar se existe relação entre o desempenho das Empresas Simuladas nos Jogos de Empresas, com as características de cada integrante das mesmas, através dos Tipos Psicológicos desenvolvidos por Jung e do questionário MBTI.

2. Revisão Teórica

2.1 Definição e Importância de Seleção

Facilitar o processo de seleção de pessoal e atender às necessidades das organizações em meio à competitividade do mundo atual tornou-se um desafio para o psicólogo da área organizacional. Cabe a ele identificar o melhor candidato em pouco tempo sem, preferencialmente, demandar gasto para a organização.

O fenômeno da globalização e a adoção das novas tecnologias organizacionais tornaram o conhecimento técnico e a experiência profissional insuficientes. As características do “novo perfil gerencial” incluem aparência impecável, visão estratégica e de futuro, liderança, conhecimento da empresa e das novas tecnologias, capacidade de decisão, foco no resultado, motivação, habilidade nas relações interpessoais, proatividade, (formação acadêmica que inclua um MBA). Diante disso, os processos seletivos das organizações tornaram-se um “funil” pelo qual poucos profissionais passam, e a preocupação em desenvolver habilidades individuais, para aquisição e manutenção do emprego, tem aumentado devido ao mercado de trabalho ter se tornado mais restrito e exigente *Sarrieira et al. (1999)*

A função de procura de RH é exercida pelo recrutamento e a seleção. O recrutamento é a ligação entre o ambiente externo e a organização, a qual visa atrair para a empresa bons candidatos, portanto sendo importante sua imagem. Essa primeira atividade é complementada pela seleção que é definida como "o processo de administração de Recursos Humanos por meio do qual a empresa procura satisfazer suas necessidades de Recursos Humanos, escolhendo aqueles que melhor ocupariam determinado cargo na organização, com base em uma avaliação de suas características pessoais (conhecimentos, habilidades etc.) e de suas motivações" *LOBOS (1979)*.

Na área organizacional, o conceito de seleção é evidente. É um processo pelo qual se escolhe os que têm as melhores aptidões ou capacidades em um grupo com características semelhantes. A seleção é um processo que inicia, na verdade, no recrutamento. O recrutamento é uma responsabilidade da área de Recursos Humanos, tal como a seleção, que objetiva pesquisar dentro e fora da empresa candidatos potencialmente capacitados para preencher os cargos disponíveis em determinada organização *CARVALHO (1997)*.

Como as pessoas constituem o mais importante ativo que dispõem as organizações *SVEIBY (1998)*, *STEWART (1998)*, *ANGELONI ET AL (2002)*, devem ser recrutadas e selecionadas com a maior competência possível, já que os erros nesse processo podem comprometer outras ações de gestão a serem desenvolvidas posteriormente, por isso uma boa seleção é fundamental a todo e qualquer empreendimento.

O processo seletivo é importante também porque funciona como cartão de visitas da empresa diante dos candidatos. Segundo *Chiavenato (1994, p.193)*: A tarefa

do recrutamento é a de atrair com seletividade, mediante várias técnicas de divulgação, candidatos que possuam os requisitos mínimos do cargo a ser preenchido, enquanto a tarefa de seleção é a de escolher, entre os candidatos recrutados, aqueles que tenham maiores possibilidades de ajustar-se ao cargo vago. Assim, o objetivo básico do recrutamento é abastecer o processo seletivo de sua matéria-prima básica: os candidatos. O objetivo básico da seleção é o de escolher e classificar os candidatos adequados às necessidades da organização

Deixar a seleção em bases empíricas significa comprometer economicamente a empresa tanto em curto prazo como (e principalmente) em longo prazo. Em curto prazo porque de uma escolha de pessoal empírica resulta não somente um índice de produtividade imediato fraco, como também tal escolha provoca a rotação de mão de obra (entrada e saída de funcionários), que tantos prejuízos trazem as empresas. Em longo prazo porque prejudica seriamente as empresas, permitindo o ingresso freqüente de funcionários de baixo rendimento, o que ocasiona, com o transcorrer do tempo, o estabelecimento de um padrão baixo nos Recursos Humanos TOLEDO (1989).

Um programa de Seleção, para ter êxito, deve ser bem vendido a todas as chefias. Seu funcionamento deve ser do conhecimento destas, as quais devem estar (pelo menos em sua grande maioria) motivadas em colaborar com os trabalhos. Um fato que deve ser frisado junto ao pessoal de direção da firma é que a Seleção de Pessoal não é uma panacéia que dá prognóstico com precisão mecânica e que pretende resolver todos os problemas. Deve-se frisar que se trata de um modo objetivo de auxiliar a escolha do pessoal.

2.2 Problemas na seleção

Notadamente, as discrepâncias no desempenho dos empregados dependem de um grande numero de fatores. No entanto o processo de seleção é um deles, e que tem uma importância fundamental, porque é através dela que as pessoas são contratadas para trabalhar na empresa.

Conforme Chiavenato (2002), para que se faça um processo de seleção bem feito, é necessário definir critérios. Dessa forma é necessário conhecer as políticas de Seleção da organização e dos cargos que precisam ser preenchidos. Assim, quando a organização tem suas políticas de pessoal bem definidas e dispõem de um sistema de descrição de cargos, os procedimentos relativos a seleção de pessoal tornam-se bem mais simplificados.

Porém as pesquisas realizadas na área de Avaliação Psicológica para seleção de pessoal são bastante ativas nos Estados Unidos, SCHMIDT e HUNTER (1998), RUSSEL e KAROL (2000). Elas trazem dados sobre a adaptação dos testes à área organizacional e a escolha do melhor teste para determinada função. Esses estudos apresentam informações fundamentais para o uso coerente dos testes de seleção objetivando a predição de comportamentos futuros do candidato em relação ao cargo que irá ocupar. Já no Brasil, apesar da gama de testes utilizados em seleção de pessoal ser variada, pouco ainda se tem estudado sobre sua validação; mesmo assim continuam sendo utilizados em larga escala, seja pela sua popularidade, seja pela sua facilidade de administração e avaliação, NORONHA (2000).

Concordando Anastasi e Urbina (2000 p. 459), reflete que o uso de testes ou de qualquer recurso científico em seleção somente pode ser considerado eficaz quando existe comprovação de que os indivíduos considerados aptos para o cargo são realmente

melhores do que os rejeitados. Porém, com base em que referencial se faz tal distinção? Isso se associa a que parâmetro de validade?

Acrescentando Pasquali (1999, p. 34): Os testes são considerados ferramentas essenciais nas organizações no âmbito da seleção de pessoal. Sua utilização é defendida por muitos, mas também é foco de divergência de opiniões. Estudos na área de Avaliação Psicológica têm suscitado discussões sobre sua aplicação em seleção como ferramenta auxiliar no processo de escolha ou ferramenta classificatória e de mecanismos de exclusão de candidato. Assim os testes na área de seleção “são bastante criticados porque quase não existem testes construídos para esta ou aquela profissão, o que revela que não se sabe se os “que estão sendo utilizados são válidos para tal fim”.

Justificando, esse autor diz que, WESCHLER (2001, p.178): “A ausência de investimento em pesquisa por parte das editoras de instrumentos psicológicos faz com que prepondere e seja comercializado material antigo, sem atualização de normas ou validação para a realidade brasileira. Entendendo essa dinâmica como um ciclo, podemos concluir “que este material só é vendido porque o consumidor, no caso o psicólogo, tem baixo nível de exigência em relação ao que é comprado devido sua formação deficiente nesta área. “Temos, portanto, uma situação que só poderá ser rompida se trabalhada em nível de formação”

Já Gil (2001) defende que o estudo da função é tão importante quanto o estudo do candidato. É muito comum vermos programas de Seleção dar uma atenção unilateral as entrevistas e as baterias de testes, descuidando do estudo acurado das funções. É preciso ter sempre em mente que a boa seleção visa unir um individuo a uma função, e que assim sendo, é preciso conhecer profundamente não só o individuo como também a função, sem o que não teremos os verdadeiros ajustamentos, que é o objetivo final.

No entanto Denne (2001) enfatiza que as atividades de recrutamento e seleção em muitas organizações não vêm sendo desempenhadas por um órgão específico, mas pelas chefias imediatas. Como consequência, nem sempre as pessoas incumbidas dessa atividade dispõem dos conhecimentos e das experiências necessárias.

Conforme Jaques e Cason (1998), talvez seja comum as organizações onde os chefes passam a assumir novas responsabilidades, por estarem despreparados para essa função, cometerem erros na contratação de futuros membros para a organização. Desse modo acabam surgindo alguns erros tais como: fontes de recrutamento erradas, seleção de pessoas com base apenas em currículo, entrevistas com dados primários de perguntas... Como resultado, muitas pessoas admitidas acabam desempenhando tarefas de maneira inadequada a que lhes foram confiadas, levando alta rotatividade de pessoas na organização. Gil (2001) esclarece que quando as pessoas incumbidas de fazer a seleção não dispõem de conhecimentos técnicos relativos à entrevista, tendem a contratar com base em sua experiência pessoal, ou na própria imagem, mesmo inconscientemente. E como consequência acabam contratando pessoas não qualificadas para aquele cargo.

2.3 Tipos Psicológicos e o MBTI

A Seleção de pessoas por tipos psicológicos caracteriza-se basicamente pela definição de quais tipos são necessários para que a empresa seja bem sucedida no mercado e quais características cada um dos gerentes (cargos) da empresa deve desempenhar. Conforme Deluiz (2001), o debate a respeito do conceito dos tipos passa pelo seu entendimento no campo da educação, surgindo no bojo das discussões sobre o

sistema educacional frente às exigências de competitividade, produtividade e inovação do sistema produtivo.

Os tipos psicológicos analisados sob a ótica das contribuições individuais, em função daquilo que cada um faz naturalmente bem, além de refinar ainda mais as políticas de gestão, seriam recursos disponíveis muito pouco dispendiosos.

A teoria dos tipos psicológicos foi desenvolvida por Carl Jung (1875 –1961) para explicar algumas das muitas diferenças aparentes no comportamento das pessoas que de acordo com Jung, eram resultantes da maneira com que os indivíduos utilizam os seus modelos mentais. Jung encontrou padrões previsíveis e diferenciados do comportamento, observando seus pacientes e também outras pessoas. A teoria sobre os tipos psicológicos reconhece a existência de padrões, ou tipos, e explica como eles se desenvolvem.

As variáveis do comportamento humano não se dão por acaso, são de fato resultantes de diferenças básicas observáveis no funcionamento mental. A diferença básica, diz respeito à forma como as pessoas preferem usar as suas competências, especificamente a maneira como percebem e fazem julgamento.

Os tipos psicológicos são indicados pelas letras das respectivas dimensões e saem das iniciais das palavras na língua inglesa. A primeira inicial corresponde à atitude de orientação de energia (introversão e extroversão), a segunda, à função de percepção (sensação e intuição), a terceira à função de decisão e julgamento (pensamento e sentimento) e a quarta à atitude de organização e estilo de vida (percepção e julgamento).

De Vrie e Miller (1984), pesquisadores das ciências do comportamento afirmam que atributos organizacionais refletem as personalidades dos profissionais mais influentes em cada organização. A forma como os indivíduos processam as informações e tomam decisões, tem sido objeto de estudo dos pesquisadores gerenciais, especialmente estimulados pela obra de Simon (1947 1957). Mitroff remete-se ao trabalho de Jung, mais precisamente a teoria dos Tipos Psicológicos para explorar, sobretudo, a tomada de decisão e a visão dos problemas e afirma que: “A personalidade do indivíduo afeta seu comportamento e, conseqüentemente, sua maneira de formular e solucionar os problemas; se uma organização consiste principalmente em pessoas com um único tipo de personalidade, os problemas serão vistos de uma única maneira, proporcionando assim, solo fértil para a resolução de problemas errados. Esse risco é atenuado quando se tem um grupo variado de personalidade, que podem questionar as perspectivas dos outros. O trabalho de Carl Jung, psiquiatra suíço, oferece *insights* sobre diversos tipos de personalidade. Um fato óbvio da existência humana é que as pessoas diferem em sua composição básica e Jung teve a capacidade de observar como as diferenças de temperamento, que se manifestam em todas as áreas dos empreendimentos humanos, poderiam ser expressas em quatro proeminentes dimensões. Cada uma contribui de alguma maneira para o processo decisório do indivíduo, Mitroff, (1999 p.135)

De acordo com Bridges (1998), as organizações poucas vezes param para pensar sobre o estilo que rege o gerenciamento daquela organização e o de seus recursos humanos. O que as pessoas fazem, pensam e sentem repercute diretamente no posicionamento e no direcionamento de suas ações, refletindo em cadeia no direcionamento e no posicionamento da organização.

De acordo com Fitzgerald e Kirby (1998) uma das primeiras perguntas que os líderes fazem quando são apresentados aos Tipos Psicológicos é: O meu Tipo é correto?

Na visão das autoras essa é uma preocupação compreensível, mas não é a questão correta. Milhões de resultados do MBTI comprovam que há líderes e gerentes com todos os tipos em posições de comando. O que ocorre é que quando não há um equilíbrio na distribuição dos tipos, não há a diversidade de perspectivas que pode ajudar os líderes a colherem maiores informações, e tomarem decisões mais equilibradas. Em se tratando de grupos, dizem as autoras, quando há um desequilíbrio significativo na distribuição dos tipos, ocorrem os seguintes fatores:

- Tipo dominante tem uma maior influência na definição da realidade;
- O grupo dominante pode demonstrar certo preconceito ou resistência com relação aos demais;
- Os tipos minoritários podem mudar seu comportamento por não se sentirem confortáveis e com isso enfraquecer as suas reais contribuições.

Já com relação ao ambiente, o mesmo fornece às organizações oportunidades e restrições, o gerenciamento estratégico envolve decisões que alinham as organizações com o ambiente, Haley (1991). Diferentes ambientes podem acentuar ou apagar características cognitivas usadas pelos gerentes, afetando decisões gerenciais e conseqüentemente as estratégias corporativas. O ambiente nas organizações tende a variar de muito estável a muito volátil, dependendo da tecnologia, economia, aspectos sociais e políticos. Este pode interferir mais no estilo de tomada de decisão de alguns gerentes do que de outros.

A teoria dos tipos psicológicos ainda é vista por muitos autores como de difícil aplicação científica, porém não há dúvida de que a mesma fornece indícios significativos para a interpretação de certos comportamentos que interferem no gerenciamento das empresas.

3. Procedimentos Metodológicos

3.1 Problema de Pesquisa

Através dos conceitos apresentados neste artigo, o problema central do estudo destinou-se a analisar se existe relação entre o desempenho das Empresas Simuladas com os Tipos Psicológicos dominante em cada uma, averiguado através do questionário MBTI, no resultado do jogo.

3.2 Método de Pesquisa

O método adotado foi o descritivo. Aconteceu através de um estudo de caso de uma empresa simulada participante da disciplina Empresas Simuladas II.

Trata-se de um estudo de caso comparativo, onde foi feito o mapeamento dos 35 componentes, com cargos diversos, das seis Empresas Simuladas, através de um questionário de múltipla escolha, elaborado conforme a teoria dos Tipos Psicológicos de Jung. O questionário usado foi o MBTI (Myers and Briggs Type Indicator, 1950). Com isso espera-se conseguir uma distribuição predominante do perfil dos componentes e o mapeamento destes perfis de acordo com os Tipos Psicológicos.

Também foram usados outros métodos, tais como:

Pesquisa Quantitativa: considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o

uso de recursos e de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão, etc.).

Pesquisa Exploratória: visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão. Assume, em geral, as formas de Pesquisas Bibliográficas e Estudos de Caso. (Gil, 1991)

Pesquisa Descritiva: visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de Levantamento. (Gil, 1991).

Levantamento: quando a pesquisa envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer, Gil (1991).

Método Hipotético Dedutivo: Proposto por Popper consiste na adoção da seguinte linha de raciocínio: “quando os conhecimentos disponíveis sobre determinado assunto são insuficientes para a explicação de um fenômeno, surge o problema”. Para tentar explicar as dificuldades expressas no problema, são formuladas conjecturas ou hipóteses. Das hipóteses formuladas, deduzem-se conseqüências que deverão ser testadas ou falseadas. Falsear significa tornar falsas as conseqüências deduzidas das hipóteses. “Enquanto no método dedutivo se procura a todo custo confirmar a hipótese, no método hipotético-dedutivo, ao contrário, procuram-se evidências empíricas para derrubá-la” GIL (1999, p.30).

3.3 Descrição da Pesquisa

3.3.1 Relatórios Gerenciais e EGS

Foram utilizados os relatórios com as decisões e resultados de cada trimestre do Jogo de Empresas Simuladas. A partir dos relatórios foram coletadas informações sobre: A nota de cada empresa até a (N) rodada.

O EGS (Exercício de Gestão Simulada) trata-se de um simulador com uma série de equações matemáticas que replicam de forma reduzida os aspectos da macroeconomia, da microeconomia e da realidade empresarial que se deseja estudar. (SAUAIA, 2006:4-34).

A cada período são tomadas decisões mercadológicas, operacionais e financeiras. Formula-se o composto de marketing definindo-se: políticas de preço (variável de curto prazo), políticas da tecnologia do produto (pesquisa e desenvolvimento – médio prazo) e políticas de serviços de comercialização (gastos em marketing – propaganda e promoção, ponto de venda e vendedores: curto e médio prazo).

Trata-se de um simulador interativo em que o desempenho de cada firma é medido por um único indicador econômico (TIR – taxa interna de retorno); depende do cenário econômico (três índices) e da estrutura do mercado. Depende também das estratégias adotadas pelas empresas e das ações dos concorrentes.

3.3.2 Teoria de Carl Jung

Também foi utilizada a teoria dos tipos psicológicos desenvolvida por Carl Jung (1875 – 1961) para explicar algumas das muitas diferenças aparentes no comportamento das pessoas que de acordo com Jung, eram resultantes da maneira com que os indivíduos utilizam os seus modelos mentais. Jung encontrou padrões previsíveis e diferenciados do comportamento, observando seus pacientes e também outras pessoas. A teoria sobre os tipos psicológicos reconhece a existência destes padrões, ou tipos, e explica como eles se desenvolvem.

3.3.3 MBTI

Já a coleta e dados foi feita por meio do Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) é um inventário de personalidade que começou a ser desenvolvido em 1942 por Katharine Briggs e depois por sua filha Isabel Myers, a partir da teoria dos Tipos Psicológicos de Carl Jung. Atualmente, após mais de 50 anos de pesquisa e desenvolvimento, tornou-se o instrumento de mapeamento de personalidade mais utilizado no mundo todo.

Foi utilizado um questionário com 20 perguntas de múltipla escolha e com duas opções cada pergunta. Para cada par de preferências, escreve um numero de 0 a 5, onde 5 significa que você tem uma preferência forte por aquela opção. Os dois números de cada par, somados devem totalizar 5 (as escolhas possíveis são: 0 e 5, 1 e 4, 3 e 2, 2 e 3, 4 e 1, ou 5 e 0). Não pode usar números quebrados. Os questionários foram respondidos em um ambiente controlado, sem interrupções. As instruções foram simples e o tempo para preenchimento foi livre. No final do preenchimento, foi recolhida as folhas para a avaliação. A partir da correção pode se extrair o Tipo Psicológico apresentado através de quatro letras.

Desde a sua construção o indicador, como é tecnicamente chamado, passou por mais de onze revisões em sua forma e alternativas para levantamento e administração dos escores. Entre 1988 e 1997 existiam 4 formatos de aplicação do indicador em uso: Forma F, G, J, K e , três níveis de interpretação. Esses três níveis de interpretação referiam-se as etapas I, II e III.

Atualmente há duas formas em uso – forma G e forma M, além do instrumento específico desenvolvido para crianças em 1987, com o propósito de auxiliá-las nas escolhas profissionais em função do Tipo, auxiliar psicólogos na compreensão da personalidade, inclusive na psicologia clínica, e fornecer aos educadores formas de aprendizagem em função do Tipo dominante.

O uso original do indicador deu-se primeiramente no aconselhamento terapêutico, no aconselhamento de carreira e educacional. Houve um considerável avanço no uso do instrumento, expandindo-se para áreas organizacionais, liderança, desenvolvimento gerencial e no estudo de múltiplas culturas, devido às inúmeras pesquisas efetuadas para aperfeiçoar o instrumento. Desde a primeira publicação do MBTI em 1962 até hoje, houve mais de 4.000 publicações de livros, artigos, jornais e dissertações. Essa quantidade é a maior já publicada sobre um instrumento psicométrico de avaliação que se tem conhecimento no mundo científico.

Durante a construção do MBTI, em todos os seus estágios de desenvolvimento, os autores trabalharam sobre a seguinte hipótese: que a diferença de comportamento que ocorre nas pessoas é causada pela forma de preferência com que usam suas funções de percepção ou julgamento. Cada uma das preferências sendo uma escolha entre opostos fará com que o indivíduo pertença a uma ou a outra, dependendo de sua tendência. O objetivo do MBTI é assegurar para quem está respondendo o questionário, o mais

precisamente possível as quatro categorias às quais a pessoa pertence. (E - I, S-N, T - F, J - P).

Há três premissas básicas que guiaram a construção do MBTI em cada fase da sua história, incluindo a última revisão de 1998:

1. Determinar os itens/questões, que podem refletir as preferências descritas por Jung para a extroversão ou introversão (E-I), sensação ou intuição (S-N), pensamento ou sentimento (F-T). Também determinar itens para as escalas de julgamento e percepção (J-P) criadas por Myers para identificar qual dessas atitudes se manifesta, e com essa informação poder verificar a função dominante.

2. Escrever, testar, medir e selecionar itens que pudessem alcançar a maior separação e menos sobreposição entre os dois tipos de pessoas preferindo pólos opostos em cada escala.

3. Maximizar a precisão no centro ou no meio da escala, para que a pessoa que está respondendo uma preferência indeterminada seja mais provável de ser classificada de acordo com sua verdadeira tendência.

A preocupação das autoras e de todos os revisores quanto à precisão do instrumento é muito grande pela ampla utilização do MBTI, impacto de seus resultados nos indivíduos e organizações e sua influência em importantes decisões, auxiliando na definição de carreiras, nas tomadas de decisão quanto a cargos ou funções, na formação de grupos de trabalho e na identificação de posições de satisfação no trabalho para diminuição do nível de estresse.

O instrumento foi aplicado coletivamente e algumas vezes individualmente, porém sempre em ambiente controlado, ou seja, sem interrupções, ruídos ou interferências externas. A aplicação ocorreu na própria sala de aula e foram analisados.

Todos os participantes receberam os seus resultados com as respectivas análises através do e-mail do grupo.

Para a aplicação do questionário foram escolhidas 6 empresas do mesmo segmento de mercado, que produzem e comercializam o mesmo tipo de produto, porém com estratégias diferentes, resultando em desempenhos financeiros diferentes.

4. Análise Descritiva dos Resultados

Para início da análise descritiva foi considerado até o sexto trimestre de tomada de decisões, que foi chamado de trimestre T6.

Nesta tabela podemos conferir as empresas participantes do JE, seus seis componentes por funções gerenciais, com exceção da Hitech, Technews e Wow com apenas cinco, e seus tipos psicológicos na segunda coluna.

Tabela 1: Resultado do Questionário MBTI

	TECH	T.P.*	H.S.T.	T.P.*	MULTI	T.P.*	FABRIK7	T.P.*	WOW	T.P.*	HITECH	T.P.*
Presidente	1	ESTP	1	ISFP	1	ISTP	1	INTP	1	ESTP	--	
Planej.	2	ESTP	2	INFP	2	ISTP	2	ESTJ	2	ESTJ	2	ENTP
MKT	3	ISTP	3	INTP	3	ESTJ	3	ESTP	3	INFP	3	ISTP
Finanças	4	ESTP	4	ESTP	4	ESTP	4	ESFJ	4	ESTP	4	ESTP
R.H.	5	ESTJ	5	ESFP	5	ESFJ	5	ESTP	5	ESTP	5	ENTP
Produção	6	ESTJ	6	ESTJ	6	ESFJ	6	ESTP	6	ESTJ	6	ESTJ

*Tipos Psicológicos.

- As combinações das letras levam a dezesseis possíveis tipos ou estilos. ESTJ, por exemplo, é lógico, analítico, objetivo, racional, é convencido pelo raciocínio, gosta de organizar fatos, corre o risco de decidir depressa demais por não levantar muitas variáveis. “O ESFP é realista, amigável e adaptável, confia naquilo que pode ver ouvir e saber diretamente resolve problemas sendo mais adaptável, sem ter que seguir procedimentos e estruturas padronizadas.” Mintzberg (1998, p.120)
- Os tipos psicológicos são indicados pelas letras das respectivas dimensões e saem das iniciais das palavras na língua inglesa. A primeira inicial corresponde à atitude de orientação de energia, a segunda, à função de percepção, a terceira à função de decisão e julgamento e a quarta à atitude de organização e estilo de vida.
- Dos 16 tipos psicológicos existentes, apenas 10 foram obtidos na análise dos resultados.

Tabela 2: Predominância dos Tipos Psicológicos por Empresa

	TECHNEWS	HST	MULTI TECH	FABRIK7	WOW	HITECH
Introverso-I	1	3	2	1	1	1
Extroverso-E	4	3	4	5	5	4
Intuitivo-N	0	2	0	1	1	2
Experimentador-S	6	4	6	5	5	3
Racional-T	6	3	5	5	5	5
Sensitivo-F	0	3	1	1	1	0
Perceptivo-P	3	5	4	4	3	4
Opinativo-J	2	1	2	2	2	1
Predominância	E S T (PJ)	(E) S (TF) P	E S T P	E S T P	E S T (PJ)	E (NS) TP

- “É a preponderância relativa de um dos mecanismos mentais que constitui o tipo psicológico predominante. As circunstâncias exteriores e a estrutura íntima são freqüentemente favoráveis a um dos mecanismos, impedindo a ação do outro; daí surge, naturalmente, a preponderância de um dos mecanismos. Quando um

dos mecanismos predomina de modo mais permanente, sem ser capaz de suprimir o outro radicalmente, surge então o tipo.” (Jung, 1987).

- Nesta tabela os dados foram mais bem organizados.
- Foram divididos de acordo com as quatro classificações de personalidades.
- Os números ao lado dos nomes das empresas, entre parênteses, são sua classificação no JE.
- Como exemplo a empresa Technews é a **N** colocada. Sua composição é uma pessoa introvertida e quatro extrovertidas, nenhuma intuitiva e seis pessoas experimentadoras, seis racionais e nenhuma sensitiva, três perceptivas e duas opinativas.
- Na linha de predominância estão as letras que apareceram com maior frequência, entre parênteses estão às letras que ficaram empatadas. Como exemplo da Fabrik7, (PJ) significa que perceptivo e opinativo estão em igual, sem haver predominância entre eles.
- O tipo ESTP foi predominante nas seis organizações
- Apenas a Fabrik7 teve resultado ligeiramente diferente das demais.

Tabela 3: Predominância dos Tipos Psicológicos por Função

	TECHNE WS	H.S.T.	MULTITE CH	FABRIK7	WOW	HITECH	Predominância
Presidente	ESTP	ISFP	ISTP	INTP	ESTP		E S T P
Planejamento	ESTP	INFP	ISTP	ESTJ	ESTJ	ENTP	E S T P
MKT	ISTP	INTP	ESTJ	ESTP	INFP	ISTP	I S T P
Finanças	ESTP	ESTP	ESTP	ESFJ	ESTP	ESTP	E S T P
R.H.	ESTJ	ESFP	ESFJ	ESTP	ESTP	ENTP	E S T P
Produção	ESTJ	ESTJ	ESFJ	ESTP	ESTJ	ESTJ	E S T J

Considerações sobre a Tabela 3:

- A empresa Hitech tem Presidência colegiada
- O tipo predominante nas funções de Presidência, R.H., Finanças e Planejamento foram o ESTP.
- O marketing teve predominância de ISTP.
- A função produção teve predominância de ESTJ.
- Considerações sobre o ESTP que apareceu em 12 dos 35 componentes do Jogo e foi a característica dominante em 4 das 6 empresas participantes: ESTP: “Aproveitar o momento” Gosta de enfrentar riscos, experimentar e é empreendedor. É um tipo com várias aptidões. “Fazedor” com uma grande energia que o mantém envolvido em diversos projetos, animando todos e fazendo com que a vida seja excitante. Ponto desfavorável: Hiperativo e inquieto.

Algumas considerações sobre o JE devem ser levadas em conta para a análise descritiva do problema considerado:

- Cada membro do grupo desempenha cargos funcionais específicos, escolhidos pelo próprio grupo a livres critérios, como Recursos Humanos, Finanças, Marketing, Produção, Planejamento e Presidência.

- As Empresas que são compostas por 5 membros, poderá escolher um integrante repetindo um função ou ser colegiada.
- Não se sabe qual foi o critério do Coordenador do Jogo, para Seleção no primeiro período do jogo. Consideraremos aqui que foi escolhido ao acaso.
- Porém, no segundo período, houve algumas mudanças de gerentes, através de um Recrutamento e Seleção pelos gerentes de R.H. de cada equipe.
- As decisões são livres, podendo ser tomadas por qualquer integrante, sem nenhuma interrupção externa. Porém espera-se que haja uma integração entre o grupo, para se tornar uma equipe.
- O resultado, ou seja, o desempenho da empresa é medido pela ROE (indicador de rentabilidade) que pode ser calculado com a ajuda da função TIR (Taxa Interna de Retorno).

Tabela 4: Resultado do Último Ano (8º Rodada).

EMPRESA	CAIXA (\$)	P. LIQUIDO (\$)	VL. DE VENDAS (u)	LUCRO LIQUIDO (\$)	T.I.R (%)	COLOCAÇÃO
TECHNEWS	-473.621	12.800.568	765.301	233.992	2,6	3
H.S.T.	-195.914	12.344.611	950.533	182.297	2,07	4
<i>MULTITECH</i>	<i>2.103.558</i>	<i>13.820.718</i>	<i>1.127.033</i>	<i>575.762</i>	<i>3,84</i>	<i>1</i>
FABRIK7	-2.477.864	11.756.326	954.676	-9.189	1,75	6
WOW	428.388	12.098.748	664.083	241.220	1,86	5
HITECH	109.728	12.951.930	912.103	348.122	2,91	2

- Esta tabela demonstra que a MULTITECH ficou em primeiro lugar no jogo.
- Ao final do ultimo período, podemos averiguar que o seu Patrimônio e Lucro Líquido foram os maiores, dentre as outras empresas. Resultando na maior T.I.R.
- A última colocada foi a FABRIK7, mesmo com o segundo maior Volume de vendas.
- As colocações foram influenciadas principalmente pelas estratégias escolhidas por cada empresa, porém, cabe ressaltar, que neste ano, houve novas variáveis importantes:
 - ✓ Abertura de Capital, ou seja, as Empresas passaram a ser Sociedade Anônima (S/A).
 - ✓ Apresentação de Projetos por equipe. Este visava o melhoramento de algum objetivo estratégico.
 - ✓ Abertura de Mercado para a Exportação.
 - ✓ Leilão de Matéria-Prima

5. Discussão dos Resultados

Podemos analisar que a distribuição dos tipos acontece de maneira aleatória. As empresas têm predominantemente as mesmas características.

As organizações do passado com ênfase na homogeneidade e conformidade de pensamento dão lugar a variadas dimensões, compreendendo gênero, raça, idade, profissões, funções organizacionais, novos desenhos de cargos e conseqüentemente, competências diversificadas. Compreender e valorizar as diferenças, segundo Fitzgerald

(1998), é importante porque o ambiente será cada vez mais diverso e para lidar com situações do ambiente, constantemente complexas, as organizações têm que se tornar internamente mais complexas, o que requer melhor gerenciamento das dimensões das diferenças. Valorizar as diferenças significa, também, saber gerenciá-las e, sobretudo, a compreensão da dinâmica da maioria e da minoria. “Compreender que a maioria tende a moldar a visão dominante do que é aceitável, porém, que as inovações nas organizações, vêm da minoria” (Fitzgerald, 1998, p.45). Em um ambiente em permanente transformação, parece ser condição essencial administrar problemas sobre perspectivas múltiplas segundo Mittrof (1986).

Portanto, na ênfase das competências, não basta chegar com a análise no nível dos indivíduos, parece ser fundamental identificar as peculiaridades de cada um. Saber quais são as contribuições de cada gerente, para alocá-los adequadamente às funções e identificar quais são os que detêm características mais ajustadas para lidar com ambientes em turbulência, para poder alocá-los também às situações.

A questão é como os tipos psicológicos de cada um poderiam contribuir com um desempenho superior?

“A personalidade do indivíduo afeta seu comportamento e, conseqüentemente, sua maneira de formular e solucionar os problemas; se uma organização consiste principalmente em pessoas com um único tipo de personalidade, os problemas serão vistos de uma única maneira, proporcionando assim, solo fértil para a resolução de problemas errados. Esse risco é atenuado quando se tem uns grupos variados de personalidade, que podem questionar as perspectivas dos outros” (Mitroff, 1999, p.135). O que se pode afirmar é que quanto mais heterogêneo, melhor para o desempenho de uma empresa. E que sim, cada organização tem uma característica mais marcante que a outra.

O que se comprova aqui com o primeiro lugar sendo da empresa mais heterogênea, porém, a última colocada também tem características semelhantes à primeira. Assim, o caráter organizacional apresenta grande e sutil variação e pode ser descrito dentro da tipologia de Jung, como expõe Bridges (1998), as organizações também podem ser extrovertidas e introvertidas, baseadas na sensação ou na intuição, pensamento ou sentimento, julgamento ou percepção. Para Bridges a idéia de que a organização tem um caráter definido baseia-se na idéia de que as organizações são como os indivíduos porque de fato *são os indivíduos*.

O caráter funcional também demonstra Tipos Psicológicos diferentes dentro da mesma área de atuação, mostrando que, por exemplo, um Gerente de Marketing pode ser Introvertido e outro ser Extrovertido e terem bons resultados. Cabe analisar outros fatores que os envolvem e testar os resultados.

É muito difícil prever os estágios de desenvolvimento da organização, não há duas organizações que sigam o mesmo caminho e qualquer empresa pode ter um caráter temporário, o importante é que em algum momento uma organização terá um caráter particular que em grande medida configurará sua trajetória. Provavelmente este caráter irá permear a sua estrutura, suas políticas, seus recursos e suas escolhas, inclusive a escolha de seus profissionais.

6. Considerações Finais

A dificuldade de se prever comportamentos através dos tipos tem levado alguns cientistas do gerenciamento a rejeitar o Tipo Psicológico como um significativo

conceito dentro de um campo de interesse para o estudo do comportamento gerencial, pois sem dúvida, se a visão de Jung requer certa adaptação em razão do tempo, por outro lado a tipologia possibilita um arco interpretativo que merece atenção, com toda a subjetividade que cabe na análise do comportamento.

Com relação à teoria dos tipos utilizada para este trabalho de pesquisa, é importante salientar que o tipo não pode prever o sucesso nas organizações, como também não se pode comprovar a relação existente entre o tipo com o desempenho dos gerentes, até porque não há um tipo melhor que outro, são simplesmente diferentes.

No estudo realizado nas organizações verifica-se que a distribuição dos tipos acontece de maneira aleatória, havendo inclusive tipos diferentes desempenhando a mesma função. Também pode comprovar que não foi usado o MBTI no processo de seleção das empresas. É importante salientar aqui, que os tipos se complementam e devem aparecer de maneira equilibrada na sua distribuição para que não haja uma única percepção da realidade. A predominância de um tipo pode levar com que as organizações não tenham um leque maior de opiniões e resoluções.

Percebe-se ainda que há uma predominância de E's (extrovertidos talvez por ser uma característica valorizada na cultura brasileira). E STP por talvez for uma característica dominante de estudantes de Administração.

- Não se pôde comprovar que o conhecimento dos tipos psicológicos contribui para uma ação gerencial mais efetiva ao se lidar com a complexidade do ambiente.
- Não se pode verificar se há um tipo mais adequado para o sucesso no JE.
- Pode-se comprovar que a distribuição dos tipos acontece de maneira aleatória
- Pode-se verificar que há a dominância de tipos, e que esta dominância é moldada pelo ambiente e curso.
- Não se pode verificar se há um tipo mais adequado para atender determinada função no Jogo.

Parece ter acontecido uma seleção sem uma intenção consciente por parte do Coordenador. E nesta segunda rodada, também houve um recrutamento sem observações dos Tipos Psicológicos. Apesar das organizações não terem políticas explícitas para o recrutamento dos seus profissionais.

O que se sabe é que as competências individuais devem ser alinhadas às competências organizacionais tanto para mudanças, quanto para alocação das pessoas.

O que ocorre é que quando não há um equilíbrio na distribuição dos tipos, não há a diversidade de perspectivas que pode ajudar os líderes a colherem maiores informações, e tomarem decisões mais equilibradas. E pode haver divergências entre personalidades “fortes”.

Embora a teoria dos tipos psicológicos seja ainda vista por muitos autores como de difícil aplicação científica, não há dúvida de que a mesma fornece indícios significativos para a interpretação de certos comportamentos que interferem numa equipe.

Falta de mais informações sobre o teste de MBTI e seus resultados em JE, ou organizações com estrutura similar a estudada aqui.

O recurso tempo foi escasso, não havendo a dedicação total ao artigo. E ao volume total de informação que é elevado, não chegando a atingir nem um décimo do que existe sobre esse tema.

Número pequeno de população, não podendo relacionar com porcentagem e não podendo afirmar se era predominante ou recessivo.

Contribuições pessoais e para o grupo devido ao autoconhecimento, ao conhecer seu tipo psicológico, conhecendo assim seus pontos fortes e fracos.

Contribuições para um início de um estudo científico sobre a relação dos Tipos Psicológicos com a seleção nos JE e seus resultados.

Contribuição para conhecimento de desenvolvimento de artigos.

Integração com a turma.

Estudar um maior número de pessoas, de diferentes cursos. Relacionar os tipos psicológicos com os cargos funcionais e verificar suas relações.

Analisar se o tipo STP, que foi dominante nessa pesquisa, é uma característica dominante de estudantes do curso de Administração.

Melhorar a demonstração das análises. Exibir gráficos, mais tabelas e figuras que possam demonstrar melhor os resultados.

Verificar se há influência de Sexos (Feminino e Masculino) na colocação das empresas. Como ocorrido nesta simulação, a Empresa que era composta só por mulheres foi à vitoriosa.

Criar um experimento com grupos de perfil homogêneos e comparar com heterogêneos.

Continuar sua aplicação em outras empresas de outras turmas para, se possível, em breve chegar a alguma conclusão ou nova teoria sobre os Tipos Psicológicos.

Fazer recrutamento e seleção baseados no MBTI, e analisar o desempenho de cada equipe.

9. Referências

- AB BARCAUI, JA PATROCÍNIO, O QUELHAS - Revista Pesquisa e Desenvolvimento Engenharia de Produção, 2004
- ANASTASI, A.; URBINA, S. Testagem psicológica. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR10520: informação e documentação – apresentação de citações em documentos. Rio de Janeiro, 2001.
- CARVALHO, A. V. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Pioneira, 1997.
- CHIAVENATO, I. Administração: teoria, processo e prática. São Paulo: Makron Books, 1994.
- BOOG, G. G. O desafio da competência: como sobreviver em um mercado cada vez mais seletivo e preparar sua empresa para o próximo milênio. São Paulo: Best Seller. 1991
- BRIDGES, William. As empresas também precisam de terapia: como usar os tipos junguianos para o desenvolvimento organizacional. Trad. Olga Cafalcchio de Oliveira. São Paulo. Gente. 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos na empresa: pessoas, organizações e sistemas. São Paulo. Atlas. 1989.
- CRAIG, S. B.; SCMITH, J. A. Integrity and personality: a person-oriented investigation. In: SIMPÓSIO APRESENTADO NA CONFERÊNCIA ANUAL DA SOCIETY FOR INDUSTRIAL-ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY, 2000, Nova Orleans, EUA.
- CRONBACH, L. J. Fundamentos da testagem psicológica. 5. Ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

- DRIVER, R. W.; BUCKLEY, M. R.; FRINK, D. D. Should we write off graphology? *International Journal of Selection and Assessment*, v. 4, n. 2, 1996.
- DUNNETTE, M. D. Seleção e colocação de pessoal. São Paulo: Atlas, 1976.
- LELÉ, A. J. Metodologia projetiva. Texto de Apoio ao Ensino de Técnicas projetivas. (No prelo).
- EBOLI, M. Um novo olhar sobre a educação corporativa-desenvolvimento de talentos no século XXI. In: DUTRA, J.S. Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Editora Gente, 2001
- FLEURY, M.T.L.; FLEURY, A. Em busca da competência. In: Anais do 1º Encontro de Estudos Organizacionais – ENEO, Curitiba, 2000
- GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 1991.
- GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1999.
- HANDY, Charles. A era da transformação. São Paulo. Makron Books, 1996
- HIRATA, Helena. Da polarização das qualificações ao modelo da competência. In: KERLINGER, F. Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual. São Paulo: EPU/EDUSP, 1980.
- KANAANE, Roberto. Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI. 2ªed. São Paulo. Atlas. 1999. 85-88.
- MELLO, C. V. Os tipos psicológicos e as competências para os novos modelos de gestão. 2003.
- MOSCOVICI, Fela. Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo. 8. Ed. Rio de Janeiro. José Olympio. 1998.
- NORONHA, A. P. P. Avaliação psicológica segundo psicólogos: usos e problemas com ênfase nos testes. 2000. 144 p. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia e Fonoaudiologia, Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas, 2000.
- NORONHA, A. P. P.; SARTORI, F. A.; FREITAS, F. A.; OTTATI, F. Informações contidas nos manuais de testes de personalidade. *Psicologia em Estudo* 7(1), 2002.
- PLONKA, M. F. Extraído da monografia: A Tipologia de Jung nas Empresas (PUC/PR - 1998)
- SAUAIA, A. C. A. Monografia Racional. Anais do 10. SEMEAD – Seminários em Administração Volume 01, Setembro, 1996, p.276-94. PPGA/FEA/USP/SP. 2. Ed. São Paulo: Bookman – 2006
- SAUAIA, Antonio C. A. Jogos de empresas: aprendizagem com satisfação. *Revista de Administração*. São Paulo: v.32, n.3, p.13-27, jul/set 1997.
- STROOBANTS, M. A visibilidade das competências. In: ROPÉ, F.; TANGUY, L. Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa. Campinas: Papirus, 1997.
- TOLEDO, F. Administração de Pessoal. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 1989.