

O perfil psicológico dos gestores de empresa pública: a diferença por gênero

RESUMO

No trabalho do executivo existe um pano de fundo comum às diversas abordagens sobre funções, papéis, habilidades e atividades de administração, tornando evidente a necessidade de desenvolver suas habilidades humanas para entender o comportamento dos indivíduos nas organizações e o seu próprio comportamento. O presente estudo mostra qual o perfil psicológico dos gestores de uma empresa pública, baseado na Teoria de Carl Gustav Jung da introversão e extroversão. Este trabalho foi realizado dentro de uma perspectiva qualitativa, por meio de uma pesquisa de campo estruturada através de um inventário de preferência para verificar os perfis psicológicos. Para o desenvolvimento do estudo foi realizada uma revisão bibliográfica e a pesquisa de campo com os gestores de uma empresa pública, para verificar os perfis psicológicos dos gestores do setor público. O resultado da pesquisa apresenta que o grupo estudado foi identificado como Extrovertido, Racional e Experimentador (ESTJ). Na análise por gênero há diferença entre o perfil psicológico masculino, que foca o trabalho e a tarefa, do feminino, que foca as pessoas. Para estudos futuros sugere-se que seja aplicada uma pesquisa sobre o comportamento decisório com os gestores dessa empresa pública, a fim de verificar se o perfil psicológico influencia o comportamento decisório dos mesmos.

Palavras-Chave: Decisão. Introversão. Extroversão.

1. INTRODUÇÃO

O meio empresarial está inserido em um ambiente onde se destacam a alta tecnologia, grandes competições e a busca pelo entendimento do comportamento das pessoas. As organizações estão sendo desafiadas a lidar com ambientes cada vez mais complexos, mutantes e incertos, o que leva ao questionamento quanto à adequação e eficiência de seus instrumentos de gestão, o desenvolvimento de culturas apropriadas, dos processos de planejamento, de tomada de decisão e dos estilos de liderança. Cada vez mais ambientes dinâmicos necessitam de gestores com certos perfis psicológicos que atendam estas necessidades

Há hoje diversas linhas de estudo do perfil psicológico dos indivíduos. Dentre as principais, tanto no meio ambiente acadêmico como no organizacional, está a teoria dos tipos psicológicos de Carl Gustav Jung. Foi esta a teoria utilizada neste estudo para analisar a relação entre os perfis psicológicos dos gestores de uma empresa pública.

Portanto, este trabalho analisa os perfis psicológicos destes gestores, baseado na teoria de Carl Gustav Jung dos gestores de uma empresa pública. Uma pesquisa de campo foi realizada em uma empresa pública, onde considerou-se os resultados obtidos para a conclusão deste estudo.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. TEORIA DOS TIPOS PSICOLÓGICOS DE CARL GUSTAV JUNG

Para uma melhor alocação das pessoas na organização e otimização das equipes de trabalho, é importante conhecer e considerar as habilidades, os conhecimentos, as experiências e as diferenças individuais e de personalidade de todos que participam do grupo. É possível

obter as informações profissionais das pessoas através de análise de seus currículos e de entrevista. Porém, a análise do perfil psicológico das pessoas oferece um entendimento mais completo e profundo sobre as características individuais. Carl Gustav Jung foi um dos autores que mais estudou a personalidade humana, interessado e preocupado com as relações do homem com o mundo externo e com a comunicação entre as pessoas.

Segundo Hall & Lindzey (1973:131), Jung dedicou-se durante meio século com grande energia e originalidade de propósito a analisar os processos profundos da personalidade humana. A originalidade e a audácia do pensamento de Jung têm poucos paralelos na história da ciência atual, nenhum outro homem, pondo de lado Freud, abriu maiores perspectivas naquilo que Jung chamou ‘a alma do homem’.

Jung trouxe uma contribuição fundamental para o entendimento da tipologia humana em 1921, ao escrever um de seus mais importantes trabalhos, o livro “Tipos Psicológicos”, fruto de mais de 20 anos de observação e do exercício da Medicina Psiquiátrica e da Psicologia Prática.

Para Jung (1967:551), tipo é uma disposição que se observa nos indivíduos, caracterizando-os quanto a interesses, referências e habilidades. Por disposição deve-se entender o estado psíquico preparado para agir ou reagir numa determinada situação. Jung (1971: 477) também define tipo como um aspecto unilateral do desenvolvimento.

Conforme Lessa (2002), Jung distinguiu duas formas de atitudes/disposição das pessoas em relação ao objeto: a pessoa que prefere focar a sua atenção no mundo externo de fatos e pessoas (extroversão), e/ou no mundo interno de representações e impressões psíquicas (introversão). Enfim, Jung (1967) chamou os tipos gerais de disposição de introvertido e extrovertido e segundo ele, nenhum ser humano é exclusivamente introvertido ou extrovertido, ambas as atitudes existem dentro dele, mas só uma delas foi desenvolvida como função de adaptação.

A respeito da introversão e extroversão, Silveira (1968:54) comenta que não só o homem comum pode ser enquadrado numa dessas duas atitudes típicas. Igualmente os filósofos, através de suas concepções do mundo revelam seus tipos psicológicos, bem como os artistas, através de suas interpretações da vida. Jung se intrigava que os mesmos fenômenos psíquicos fossem vistos e compreendidos tão diferentemente por homens de ciências, cada um de seu lado, honestamente convencido de haver descoberto a verdade única.

Os tipos são opostos entre si. A diferença entre os tipos é a relação do indivíduo com o mundo, ele pode ser introvertido ou extrovertido. O indivíduo introvertido está voltado para si, enquanto o extrovertido se volta para o externo, sua atenção está relacionada com o mundo fora de si, com o ambiente e com as pessoas que o cercam. Estes são os dois grupos psicológicos que dividem as pessoas.

Os primeiros mecanismos da atividade psíquica dos indivíduos constatados por Jung formam a introversão e a extroversão, que determinam as atitudes do indivíduo quanto à orientação para o mundo. Com isso tornou-se possível distinguir dois grupos de indivíduos psicológicos. Jung então percebeu que era possível distinguir os indivíduos não só por suas diferenças universais de extroversão e introversão, mas também por quatro funções psíquicas (sensação, pensamento, sentimento e intuição) que também são mecanismos de adaptação do indivíduo à sua realidade subjetiva e objetiva.

Jung (1971) define essas quatro funções como:

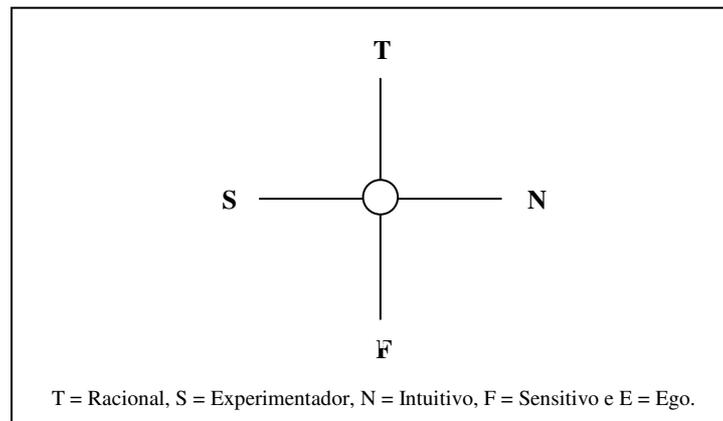
- **Experimentador (S):** relaciona-se aos mecanismos sensoriais da psique. Constata a presença das coisas que cercam o indivíduo.
- **Racional (T):** esclarece o que significa os objetos. Julga, classifica, discrimina uma coisa da outra. É a razão.

- **Sensitivo (F):** faz a avaliação dos objetos. Decide o valor que estes têm para as pessoas (se agradam ou não) . Estabelece julgamentos assim como o pensamento, entretanto, obedece a uma lógica toda diferente: sua lógica não é a da razão, é a lógica da emoção.
- **Intuitivo (N):** é a apreensão perceptiva dos objetos pela via inconsciente. A intuição vê a natureza oculta das pessoas, dos objetos e dos fatos.

A Figura 1 representa a chamada cruz das funções e têm ao centro o Ego (E), devido a energia disponível conhecida como força de vontade. As funções psíquicas formam dois pares de funções opostas, entretanto complementares. Conforme Jung (1985:13) “... pois nenhum indivíduo possui os dois opostos agindo simultaneamente no mesmo grau de desenvolvimento”.

Figura 1 – A cruz das funções.

Fonte: Jung, 1985, p.13.



A partir da combinação das diferenças universais (introversão e extroversão) com as quatro funções psíquicas, Jung desenvolveu oito classificações psicológicas (Tabela 1). Essas classificações não identificam formas puras, mas são estruturas típicas de personalidade que servem como linha básica para a compreensão do comportamento do homem (RICCO, 2004). Existem dois grupos universais, o extrovertido e o introvertido, sendo que cada um desses grupos são compostos por quatro funções (pensamento, sentimento, sensação e intuição), formando 8 tipos psicológicos. Para Jung, conforme Figura 1, a função de pensar é contrária a de sentir e ambas ora podem estar apoiadas na intuição ou na sensação.

Para Jung (1981), a atitude extrovertida se caracteriza pela tendência ao objeto externo.

“O objeto representa em sua consciência, como grandeza determinante, uma função mais importante do que a do seu ponto de vista subjetivo. Toda sua consciência olha para fora, pois a determinação importante e decisiva vem de fora. O interesse e a atenção acompanham os acontecimentos objetivos, sobretudo os do mundo que nos cerca.”
(JUNG, 1981)

Cada indivíduo se orienta pelos dados que o mundo lhe oferece. Quando a orientação pelo objeto e pelo dado objeto é predominante, de modo que suas ações e decisões frequentemente sejam conduzidas por circunstâncias objetivas e não por pontos de vista subjetivos, então se fala de uma atitude extrovertida. Se esta atitude for habitual, o indivíduo é do tipo extrovertido.

Para Jung (1981) o extrovertido tem um relacionamento positivo com o objeto, está sempre em busca de coisas novas e sua ação é rápida, agindo para depois refletir.

O interesse e atenção do extrovertido estão sempre voltados para os acontecimentos objetivos do meio ambiente próximo. Seu interesse se volta não só para as pessoas, mas

também para as coisas que o rodeiam. Seu agir também se orienta pelas influências recebidas das pessoas e coisas. O extrovertido é aberto, jovial, amigável e tem boa disposição para atuar e se envolver no acontecimento externo, tem orientação mais acentuada para o mundo exterior, adaptabilidade às exigências objetivas, confiança e despreocupação.

Para Jung (1981), o introvertido está sempre preocupado em retirar a libido do objeto e a prevenir-se contra um superpoder do objeto, sendo a atuação do introvertido mais lenta.

“... é caracterizada por um ser hesitante, reflexivo, retraído, que não se abre com facilidade, que se assusta com os objetos e sempre está um pouco na defensiva, gostando de se proteger por trás do escudo de uma observação desconfiada.” (JUNG, 1981)

A tendência do introvertido é no sentido de abstração do objeto, elaborando suas próprias conclusões e reações. Este tipo se fecha para os acontecimentos externos, não participa e não sente prazer social em meio a um grande número de pessoas. Multidão, maioria, entusiasmo geral não convence o introvertido, apenas faz com que se esconda mais em seu próprio mundo, por isso em grandes reuniões sente-se só e perdido. (Kuri, 2004)

O que o introvertido faz é sempre à sua maneira, eliminando totalmente as influências externas. Reserva para si e muitas vezes faz o possível para ocultar aos demais suas melhores qualidades. Ele é desconfiado, teimoso, sofre de sentimentos de inferioridade e, por isso, as vezes inveja.

2.2. TIPOS PSICOLÓGICOS DE ACORDO COM O MBTI

Os oito tipos psicológicos identificados por Jung, combinados com as atitudes perceptivas e julgadora de Myers-Briggs, definem dezesseis tipos de personalidade que se encontram na Tabela 1. Myers e Myers (1995) definem as atitudes do ser humano como:

- **Percepção (P):** é usada na condução da vida exterior de uma pessoa, o caminho natural é manter as coisas abertas a novas percepções.
- **Opinião (J):** é usada na condução da vida exterior de uma pessoa, o caminho natural é ter as coisas organizadas e conduzidas de acordo com o planejado.

Tabela 1: Tipos Psicológicos

Fonte: Adaptação Myers e Myers, 1995, p. 29.

	TIPOS PSICOLÓGICOS			
Extrovertido (E)	ESTJ	ESFJ	ENTJ	ENFJ
	ESTP	ESFP	ENTP	ENFP
Introvertido (I)	ISTJ	ISFJ	INTJ	INFJ
	ISTP	ISFP	INTP	INFP

A descrição dos tipos psicológicos, de acordo com Mello (2003), pode ser assim sintetizada:

- **Extrovertido, racional experimentador (ESTJ)** - Os indivíduos que têm esse perfil psicológico, são hábeis negociantes, são direcionados para metas, decididos e amigáveis. Tem como foco o término das tarefas, finalizam uma para passarem a próxima, agem de forma rápida e com senso prático. Normalmente são corretos e organizados, seguindo bem as rotinas sem muitos detalhes. No trabalho eles são direcionados para as metas e empreendimentos, com responsabilidade, confiança e conscientes sobre o que os cercam.
- **Extrovertido, racional com intuição (ENTJ)** - Os pensadores extrovertidos intuitivos são lógicos, críticos, firmes, assertivos, confiantes, estabelecem objetivos e gostam de chegar ao fim. Eles são enérgicos e orientados para ação e voltados para a melhoria contínua, sempre

procurando uma maneira melhor de fazer as coisas. Agem bem quando pressionados e gostam de trabalhar com pessoas ambiciosas. Também são bons planejadores em longo prazo, compreendem bem as simbologias e as teorias abstratas.

- ***Extrovertido, sensitivo experimentador (ESFJ)*** - Os indivíduos com este perfil são entusiasmados, de fácil relacionamento, orientados para as pessoas, habilidosos para trabalhar com os outros, bons líderes e comunicadores, sabem unir pessoas em torno de um objetivo comum; são responsáveis e persistentes. Estes indivíduos gostam de organização e planejamento, são orientados para metas e decidem rapidamente.
- ***Extrovertido, sensitivo com intuição (ENFJ)*** - Estes indivíduos são cooperativos, trabalham bem com pessoas, gostam de organização, estruturação e metas; são atenciosos, sérios e concentrados nas tarefas e nas suas responsabilidades, principalmente quando envolvem pessoas. Para eles é importante começar e terminar uma atividade. Mantêm o grupo unido e estável, por serem harmoniosos, atentos a detalhes e aglutinadores naturais de pessoas.
- ***Extrovertido, experimentador com racionalidade (ESTP)*** - Os indivíduos com este perfil são muito habilidosos na solução imediata de problemas, apreciam atividades mecânicas, são adaptáveis, tolerantes, são excelentes em coisas que podem ser manuseadas, desmontadas e remontadas. Estas pessoas são ótimas para iniciar empreendimentos, não gostam de muitas explicações, são convincentes e persuasivos e podem vender uma idéia como ninguém.
- ***Extrovertido, experimentador com sensibilidade (ESFP)*** - Já estes perfis são comunicativos, compreensivos, observadores, adaptáveis, alegres e sociáveis. Tomam decisões baseados em fatores reais, são ótimos improvisadores e gostam de fazer as coisas acontecerem. Para eles o trabalho deve ser divertido, prático, com poucas regras e deve beneficiar as pessoas e também têm habilidades para lidar com várias tarefas ao mesmo tempo e com as pessoas. Focam mais a ação do que o planejamento e gostam de liberdade para agir e preferem trabalhar com poucas regras.
- ***Extrovertido, intuitivo com racionalidade (ENTP)*** - Esses intuitivos extrovertidos são criativos e habilidosos, principalmente em situações novas e desafiantes, gostam de situações complexas e desafiantes, transformando-se em fonte de inspiração para os outros. Têm um raro talento de dar sentido a uma situação. Quando se fala para eles “Isso não pode ser feito” é entendido como “Eu posso fazer”. São comunicativos e motivadores, contam com suas engenhosidades para resolver os problemas e fogem das rotinas. Eles perdem o interesse por algo se deixarem de ser desafiados, pois envolvem-se mais no processo do que no resultado.
- ***Extrovertido, intuitivo com sensibilidade (ENFP)*** - São entusiasmados, alegres, criativos e imaginativos, capazes de fazer a maior parte das coisas que os interessam. Este tipo acha solução rápida para qualquer tipo de problema, devido o grande poder de inovação. Estão sempre dispostos a ajudar as pessoas com problemas.
- ***Introvertido, racional experimentador (ISTP)*** - Os indivíduos deste tipo são curiosos, observadores, misteriosos e reservados, questionadores, gostam de ação, das relações causa/efeito, são factuais, baseiam-se em princípios lógicos, são habilidosos em procurar soluções para resolver problemas. No trabalho são calmos, tolerantes e ligados apenas em fatos, são objetivos. Entendem muito bem de detalhes e detêm muitas informações sob seu comando, estando sempre sintonizados com tudo que ocorre ao seu redor.
- ***Introvertido, racional com intuição (INTP)*** - Eles são analistas, questionadores, objetivos, reflexivos, curiosos, mais interessados na organização de idéias do que em situações ou pessoas. São bons em descobrir os princípios lógicos que reagem às situações complexas. Procuram novas maneiras de fazer as mesmas coisas e gostam de trabalhar sozinhos.

- ***Introvertido, sensível experimentador (ISFP)*** - Estes tipos são alegres, confiáveis, calorosos, reservados e orientados para pessoas e valores. São hábeis observadores, principalmente quando se refere a pessoas, e independentes pois gostam de trabalhar com informações, não se preocupam em liderar, mas são leais seguidores.
- ***Introvertido, sensível com intuição (INFP)*** - Os indivíduos sentimentais introvertidos apoiados pela intuição são tolerantes, receptivos, imaginativos e visionários, mais orientados para o futuro do que para o presente, lidam bem com o abstrato e com as idéias, são idealistas, complexos e preocupados em fazer um mundo melhor, cooperativos mais que competitivos, não gostam de tudo muito pré-estabelecido.
- ***Introvertido, experimentador com racionalidade (ISTJ)*** - Os indivíduos são sensíveis, quietos, meticolosos, agem de maneira impessoal, buscando resultados e são responsáveis, decidem e agem através da prática, dos fatos e da lógica. São organizados, muito atentos aos detalhes, gostam de trabalhar com pessoas que sejam organizadas e metódicas. Também são capazes de trabalhar sozinhos, cumprem prazos e metas por serem imediatistas e geralmente procuram resultados em curto prazo.
- ***Introvertido, experimentador com sensibilidade (ISFJ)*** - Eles são cuidadosos, precisos, atenciosos, preocupados com os sentimentos alheios, não se interessam muito por especulação e teorias, dificilmente questionam algo pré-estabelecido, são bons ouvintes, às vezes pouco comunicativos, modestos, não gostam de falar de si, podem sentir-se pouco à vontade em posições de autoridade e têm dificuldade em pedir ajuda, com isso sobrecarregam-se.
- ***Introvertido, intuitivo com sensibilidade (INFJ)*** - Estes indivíduos são compromissados, leais, com grande compaixão, atingem o sucesso através da perseverança, originalidade e desejo de fazer o que for necessário. Concentram sua energia no trabalho, tornando-se eficazes, cuidadosos e preocupados com os outros, defensores de seus princípios e apreciados por suas visões claras de como servir ao bem comum. Valorizam muito a possibilidade de serem independentes e contam com certa autonomia para realizarem seus projetos.
- ***Introvertido, intuitivo com racionalidade (INTJ)*** - Eles são críticos, organizados, determinados, criativos, perseverantes e independentes. São orientados para tarefas com alta capacidade de abstração, procuram carreiras em que possam fazer uso de sua criatividade e de sua visão interior. São individualistas e resistentes a ficar presos a rotinas, para eles o importante é a autonomia e realização individual. Gostam de desafios e apreciam oportunidades para aplicar suas idéias de forma intuitiva, bem como gostam de chances para expandir suas habilidades.

A combinação dos tipos psicológicos com os estilos de tomada de decisão pode ser de grande valia para os gestores, mas a falta de estudos nesta área abre um amplo campo de pesquisas. Portanto, na próxima seção buscar-se-á estabelecer uma relação entre estes temas.

3. METODOLOGIA

Este trabalho foi realizado dentro de uma perspectiva qualitativa, por meio de uma pesquisa de campo estruturada através de um questionário (Inventário de Preferência) para verificar os perfis psicológicos. Os questionários foram aplicados aos gestores de uma empresa pública.

Inicialmente, realizou-se uma revisão de literatura, apresentando a teoria dos tipos psicológicos de Carl Gustav Jung. Em seguida relatou-se os resultados obtidos na pesquisa de campo, mostrando o perfil psicológicos destes gestores. Adotou-se a técnica de compilação (bibliografia), onde foram sintetizadas informações impressas sobre o tema.

3.1. PROCEDIMENTOS

A pesquisa de campo foi realizada em uma empresa pública do setor financeiro localizada no interior do Estado do Rio de Janeiro, em dezembro de 2006, com o objetivo de verificar e analisar o perfil psicológico de seus gestores.

Para coleta de dados foram utilizado um questionário (Inventário de Preferência), abordando o perfil psicológico. O universo pesquisado foi composto por gerentes. Nesta região existem 78 gerentes, dos quais 62 responderam os questionários, representando uma amostra muito significativa destes profissionais. Com relação ao perfil dos entrevistados, percebe-se grande variação na idade (de 27 a 51 anos), existe predominância do sexo masculino (74%) e o grau de instrução de maior frequência é superior completo (79%).

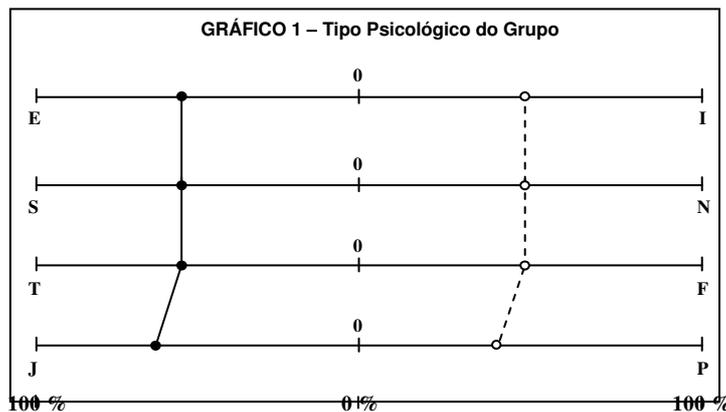
O método de análise utilizado foi o indutivo, por meio do teste MBTI para verificar o perfil psicológico dos indivíduos e através de uma adaptação no questionário para identificar o comportamento decisório elaborado por Andrade et al (2004). Dessa forma mapeou-se, de modo qualitativo, os perfis psicológicos dos gestores desta empresa. A análise dos resultados dos perfis está estruturada de forma global, a fim de verificar o perfil psicológico do grupo entrevistado e por gênero para verificar se há diferença entre o perfil psicológico masculino e feminino.

4. RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO NO CAMPO

4.1. ANÁLISE DO PERFIL PSICOLÓGICO DOS GESTORES

O resultado global, pelo método baseado no estudo da tabela com as características MBTI em situações de trabalho que identifica as diferenças fundamentais entre os tipos de acordo com as quatro escalas escolhidas por Carl Gustav Jung foi ESTJ - Extrovertido, Racional, Experimentador – conforme Gráfico 1.

Gráfico 1: Tipo Psicológico do Grupo
Fonte: Dados da pesquisa



As pessoas ESTJ usam sua racionalidade para todas as coisas que devem fazer. Eles gostam de organizar projetos e, então, agir para realizá-los. A confiança na racionalidade faz deles pessoas lógicas, analíticas, críticos objetivos e provavelmente não serão convencidos de coisa alguma desprovida de lógica racional nas argumentações. Eles tendem a se focalizar no trabalho e na tarefa, e não nas pessoas que as executam.

Apreciam organizar os fatos, as situações e operações relacionadas a um dado projeto, e fazem um esforço sistemático para atingir os objetivos propostos. Não têm paciência com confusões ou ineficiência, e podem ser agressivos quando a situação exige agressividade.

Acreditam que a gestão deva ser conduzida logicamente, com racionalidade, e governam sua própria conduta e comportamento de acordo com este princípio. Vivem dentro de um conjunto definido de regras que engloba todas as opiniões básicas sobre o mundo e seu significado. Qualquer mudança de comportamento exige uma deliberada mudança nas suas regras.

Estão sempre mais interessados na realidade presente do que nas possibilidades futuras. Isso os torna materialistas, práticos, realistas e preocupados essencialmente com o aqui-e-agora. Usam as experiências passadas para ajudar a resolver os problemas e querem ter certeza de que os planos, idéias e decisões são baseados em fatos concretos.

Gostam de trabalhos onde os resultados são imediatos, visíveis e tangíveis. Têm tendência natural para negócios, indústria, produção e construção. Apreciam especialmente a administração, onde podem tomar decisões, atingir objetivos e comandar pessoas. Fazer acontecer é o seu ponto forte.

Como os outros tipos decisivos, os ESTJ's se arriscam ao tomar decisões rapidamente, assim que tomam conhecimento da situação problema. Eles precisam parar e ouvir os pontos de vista das outras pessoas, especialmente aquelas que não estão em posição favorável para responder. Isto raramente é fácil para eles, mas se não tomam o cuidado de ouvir e meditar sobre alguma coisa, podem fazer julgamentos precipitados, sem fatos e observações suficientes sobre como as pessoas pensam e sentem.

Um dos problemas mais fortes para os ESTJ's é que trabalham sem levar em conta os sentimentos das pessoas. Eles acreditam mais na sua abordagem racional do que nos sentimentos humanos - o que os preocupa e preocupa as outras pessoas. Se os sentimentos são muito ignorados eles podem ser agressivos e se tornarem brutos nos relacionamentos. Embora os ESTJ's sejam naturalmente bons e vejam com facilidade o que é ilógico e inconsistente, eles precisam desenvolver a arte da apreciação e estima. Um exercício positivo para conseguir isto seria avaliar os méritos e as idéias dos outros. Os ESTJ's que estabelecem como regra em sua vida mencionar o que eles gostaram numa avaliação, e não apenas o que precisa de correção, fazem valer a pena ouvir seus comentários tanto no trabalho quanto em sua vida privada. Podemos verificar na Tabela 2 os percentuais de Distribuição por tipo da amostra pesquisada.

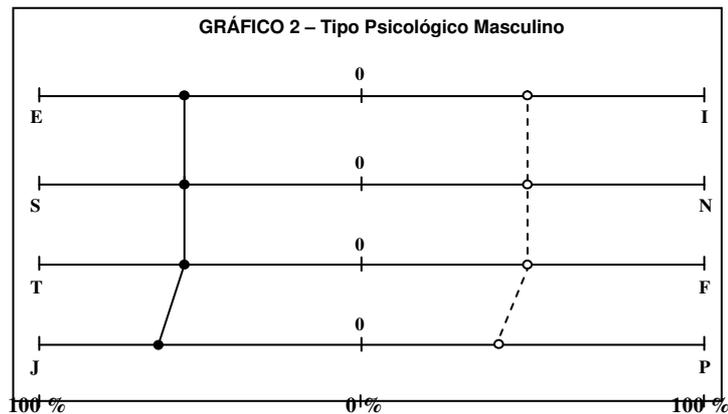
Tabela 2: Distribuição dos gestores por tipo

Fonte: Dados da pesquisa			
Extrovertidos (E)	52,39%	Introversos (I)	47,61%
Experimentadores (S)	53,42%	Intuitivos (N)	46,58%
Racionais (T)	50,71%	Sensitivos (F)	49,29%
Opinativos (J)	59,23%	Perceptivos (P)	40,77%

4.2. ANÁLISE DO PERFIL PSICOLÓGICO MASCULINO

Tendo em vista que a maior parte dos profissionais que ocupam cargo gerencial nesta empresa é composto por homens, este fato também foi registrado na pesquisa e a amostra global sofreu forte influência da pesquisa feita apenas com indivíduos do sexo masculino, uma vez que 74% dos entrevistados eram homens. Os resultados da pesquisa mostraram que a maioria dos indivíduos do sexo masculino é ESTJ - Extrovertido, Racional, Experimentador (Gráfico 2), cuja descrição se encontra acima, no resultado da análise global.

Gráfico 2: Tipo Psicológico Masculino
 Fonte: Dados da pesquisa



Com relação a distribuição de pessoas por tipo, percebem-se pequenas alterações, conforme a Tabela 3.

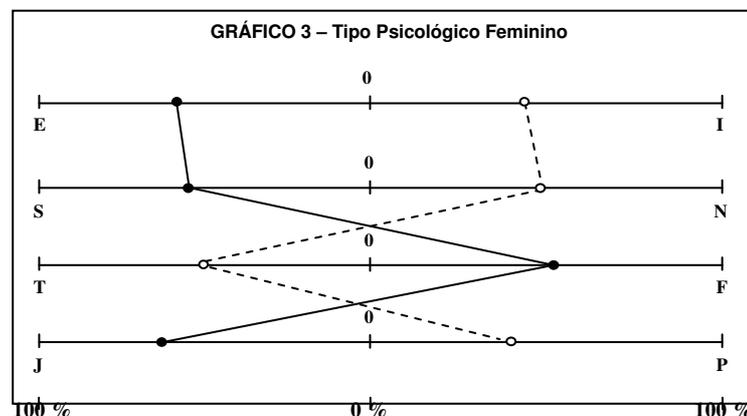
Tabela 3: Distribuição dos gestores masculinos por tipo
 Fonte: Dados da pesquisa

Extrovertidos (E)	51,39%	Introvertidos (I)	48,61%
Experimentadores (S)	53,65%	Intuitivos (N)	46,35%
Racionais (T)	51,74%	Sensitivos (F)	48,26%
Opinativos (J)	58,78%	Perceptivos (P)	41,22%

4.3. ANÁLISE DO PERFIL PSICOLÓGICO FEMININO

O resultado global, pelo método baseado no estudo da tabela com as características MBTI em situações de trabalho que identifica as diferenças fundamentais entre os tipos de acordo com as quatro escalas escolhidas por Carl Gustav Jung foi ESFJ - Extrovertido, Sensitivo, Experimentador – conforme Gráfico 3.

Gráfico 3: Tipo Psicológico Feminino
 Fonte: Dados da pesquisa



O resultado final não acompanhou os resultados globais ou masculinos, devido à quantidade de pessoas entrevistadas ser muito menor que a de indivíduos do sexo masculino, demonstrando o perfil psicológico das profissionais do sexo feminino.

As pessoas com preferências ESFJ irradiam simpatia e amizade. Elas se preocupam principalmente com as pessoas ao seu redor e dão especial valor aos contatos humanos harmoniosos. Elas são amigáveis, diplomáticas e compreensivas. São, também, perseverantes, conscienciosas, ordeiras, mesmo nas menores tarefas e inclinadas a creditar que todas as pessoas também o são. São particularmente ansiosos por aprovação e sensíveis à indiferença. Muito do seu prazer e satisfação é produto da cordialidade e sentimentos das pessoas a sua volta. ESFJ's tendem a se concentrar nas qualidades admiráveis das pessoas e são leais ao respeitar pessoas, instituições ou causas, algumas a ponto de idealizar qualquer coisa que admirem.

Elas têm o dom de valorizar a opinião das pessoas. Mesmo quando estas opiniões estão em conflito, elas acreditam que a harmonia pode ser obtida de alguma forma e freqüentemente buscam encontrar esta fórmula. Para conseguir harmonia, elas estão dispostas a concordar com opiniões divergentes dentro de limites razoáveis. Elas precisam, no entanto, ser cuidadosas para não focalizar demasiadamente o ponto de vista dos outros de modo a que cheguem a perder sua própria opinião a respeito de um assunto. Elas estão principalmente interessadas na percepção concreta obtida pelos cinco sentidos, o que as torna práticas, realistas e com os pés no chão. Elas se interessam bastante pelas diferenças individuais de cada experiência. Apreciam e valorizam seus bens, gostam de variar, porém se adaptam com facilidade a rotinas.

São pessoas que se dão bem em trabalhos que lidam com pessoas e em situações onde a cooperação é necessária para o bom andamento das tarefas. Podem ser professores, pregadores, ministros e vendedores. Sua compaixão natural e capacidade para entender as condições físicas das pessoas freqüentemente as levam às profissões de saúde onde elas podem prover conforto e cuidado aos pacientes sob sua responsabilidade. Não se dão bem com tarefas que demandem particular atenção a idéias abstratas ou análises impessoais. Elas pensam melhor quando conversam com as pessoas e adoram se comunicar. Precisam fazer um esforço especial para serem breves e profissionais e não deixar sua sociabilidade natural dominar as relações de trabalho. Elas gostam de basear seus planos e decisões em fatos conhecidos e em seus valores pessoais. Mesmo preferindo ter que tomar decisões e estabelecer negócios, elas não tomam necessariamente todas as decisões sozinhas. Elas se arriscam quando tomam decisões antes de entender completamente uma situação. Se não conhecerem pessoalmente uma pessoa ou situação, suas ações podem não surtir os efeitos desejados. Por exemplo: ESFJ's começando um novo trabalho ou projeto podem fazer coisas que elas supõem que devem ser feitas, em lugar de descobrir o que realmente precisa ser executado. Elas possuem muitos definitivos “deve” e “não deve” e podem expressá-los livremente.

ESFJ's acham especialmente difícil admitir a verdade a respeito de problemas com as pessoas com que se preocupam. Se elas evitam enfrentar fatos desagradáveis, ou se recusam a reconhecer críticas duras, tentarão ignorar seus problemas ao invés de buscar soluções para os mesmos. Com relação a distribuição de pessoas por tipo, percebem-se pequenas alterações, conforme a Tabela 4.

Tabela 4: Distribuição das gestoras por tipo

Fonte: Dados da pesquisa

Extrovertidos (E)	55,25%	Introvertidos (I)	44,75%
Experimentadores (S)	52,75%	Intuitivos (N)	47,25%
Racionais (T)	47,75%	Sensitivos (F)	52,25%
Opinativos (J)	60,50%	Perceptivos (P)	39,50%

5. CONCLUSÃO

Com relação ao perfil psicológico dos gestores, baseado na teoria de Jung, pode-se afirmar que esta amostra foi identificada como ESTJ (Extrovertido, Racional, Experimentador), caracterizando-os como pessoas racionais, lógicas, analíticas e críticas, focando mais as tarefas do que as pessoas.

Comparando a mostra pelos gêneros verifica-se que o resultado da amostra masculina coincide com o resultado global, ou seja, tendo como perfil psicológico o ESTJ. Já a feminina foi classificada como ESFJ (Extrovertido, Sensitivo, Experimentador), buscando mais contatos com as pessoas e valorizando o comportamento humano. Portanto, a grande diferença entre os dois gêneros se dá pelo fato de que nesta amostra os homens são focados no trabalho e na tarefa, e as mulheres nas pessoas.

Não se pode afirmar qual perfil psicológico é o melhor, pois quando falamos de equipes multidisciplinares, defendemos a integração dessas equipes com membros diferentes, várias alternativas de solução para um problema. Por isso se faz necessário montar uma equipe de negociação com perfis diferentes.

Para estudos futuros, sugere-se que seja aplicada esta pesquisa com outro grupo de gestores de empresa pública, a fim de confirmar os resultados obtidos nesta, e com os gestores de empresa privada, para verificar se há diferenças de comportamentos psicológicos. Devido a exigência desses gestores a tomarem decisões a todo o momento, é também interessante elaborar um estudo com os gestores dessa empresa pública, a fim de verificar se o perfil psicológico influencia o comportamento decisório dos mesmos.

5. CONCLUSÃO

HALL, C. S. e LINDZEY, G. Teorias da Personalidade. São Paulo, EPU, 1973.

JUNG, C.G. Tipos Psicológicos. Tradução Álvaro Cabral. Rio de Janeiro, Editora Vozes, 1971.

JUNG, C.G. Tipos Psicológicos. São Paulo: Zahar, 1967.

JUNG, C.G. Fundamentos de psicología analítica. Petrópolis: Vozes, 1985.

JUNG, C.G. Tipos psicológicos. Petrópolis: Vozes, 1991.

KURI, N. P. Tipos de personalidades e estilos de aprendizagem: proposições para ensino de engenharia. São Carlos: UFSCar, 2004, 324 p.

LESSA, E. Cooperação e complementaridade em equipes de trabalho. Estudo com Tipos Psicológicos de Jung. Tese de Doutorado, Programa de Pós graduação em Engenharia. COPPE da Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2002.

MELLO, C. V. Os tipos psicológicos e as competências nos novos modelos de gestão. 113 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

MYERS, I. B.; MYERS, P. B. Gifts differing: understanding personality type. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, c1980, 1995.

RAMOS, L. M. A. Apontamentos sobre a psicologia analítica de Carl Gustav Jung. EDT – Educação Temática Digital, Campinas, v. 4, n. 1, p.110-114, dez. 2002.

RICCO, M. F. F. Construindo perfis comportamentais em ambiente organizacional: os estilos de mobilização dos gestores brasileiros. 163 p. Tese (Doutorado Administração) – FEA/USP , São Paulo, 2004.

SILVEIRA, Nise da. Jung: vida e obra. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1968.