

## **A TIPOLOGIA DE JUNG NAS EMPRESAS**

**Márcia de Fátima Plonka**

Extraído da monografia: A Tipologia de Jung nas Empresas (PUC/PR - 1998)

A empresa, como instituição de hegemonia deste século - como o foram a Igreja, a Coroa e o Estado nos séculos passados - exerce forte influência na determinação de papéis sociais e na definição de preceitos morais, embasados em padrões de produção por ela estabelecidos. Com efeito, o homem deste século considera a si mesmo primeiramente como produtor.

E é exatamente com este homem "produtivo e institucionalizado", que inúmeras vezes abdica do seu processo de crescimento individual e social, por não conseguir diferenciar-se do sócio-cultural, que deparamo-nos nas empresas. Quer campo de trabalho mais amplo para o psicólogo de orientação junguiana que tem como "pano de fundo" o processo de individuação?

Felizmente, pelo menos no discurso, as empresas há muito tempo já perceberam que a produtividade está intimamente relacionada com a satisfação do ser humano no trabalho.

O advento da qualidade reforçou esta premissa com a demonstração de que não existe efetiva qualidade no trabalho que não pressuponha qualidade de vida, a segunda incluindo necessariamente a saúde mental.

Vários autores têm apontado para a necessidade de se valorizar o "humano" (em toda sua amplitude) nas organizações. Um exemplo recente é o da Inteligência Emocional. Daniel Goleman transformou em best-seller seu livro quando, embuído de argumentos científicos, questionou a ditadura da razão, demonstrou que existem outros tipos de inteligência além do tradicional QI (Quociente de Inteligência) e colocou a questão emocional como fator decisivo para a qualidade de vida individual e coletiva. Questões que não são nenhuma novidade aos profissionais que trabalham com saúde mental já que são postuladas há mais de trinta anos, tiveram grande impacto nas organizações. O interesse das empresas decorre em grande parte, da necessidade das mesmas de buscarem repostas aos novos paradigmas das relações de trabalho neste final de século. A Inteligência Emocional, assim como várias outras teorias neste campo tem colaborado para que os executivos possam responder aos apelos do "humano" nas empresas de hoje.

A autora pretende demonstrar que também a teoria de Carl Gustav Jung - e principalmente a nossa "velha conhecida" Teoria dos Tipos Psicológicos - pode trazer grande contribuição a esta temática.

Vale lembrar porém, que a Teoria dos Tipos tem como ponto de partida o movimento da energia psíquica e nunca pretendeu criar estereótipos (o grande risco de qualquer classificação tipológica). Embora os conceitos nela inerentes (introversão, extroversão e funções psíquicas) e a classificação dos tipos tenham grande aplicabilidade, a riqueza desta teoria está relacionada à dinâmica do movimento da libido. No sistema proposto por Jung, a conceituação do dinamismo consciência-inconsciente e a presença de todas as polaridades cria um sistema de trocas entre as instâncias através dos movimentos da energia psíquica. Ressaltando este dinamismo e alertando para o perigo de tomarmos a tipologia como questão "fechada", a autora sugere reflexões sobre: a origem e desenvolvimento dos tipos; os efeitos da introversão e extroversão; função inferior; enantiodromia e o processo de individuação.

Mas, voltando às empresas, a autora demonstra aqui algumas das possíveis aplicações desta teoria no contexto organizacional. (Ressalta também a riqueza da aplicação no contexto clínico e educacional).

Uma das aplicações desta teoria é citada por Anna Mathilde P.C. Nagelschmidt (1993). Ela enfoca questões como: comunicação, motivação, estilos de desempenho e de liderança, formação e funcionamento de equipes de trabalho. Exemplificando, citamos uma das aplicações nas organizações: Como recurso auxiliar no Planejamento Estratégico. Os dados aqui apresentados referem-se à resultados de pesquisas com executivos nos EUA, México e Europa. É fato consumado que a Orientação em Relação ao Tempo, está necessariamente ligada a eficácia em termos de planejamentos a curto e longo prazos. Assim, as lideranças necessitam "prestar atenção" às experiências do passado, ao que está acontecendo no "aqui e agora", bem como estar preparadas para futuras mudanças. Como sabemos, as diferenças quanto à perspectiva temporal são muito importantes dentro dos processos de tomada de decisão. Neste sentido, a teoria tipológica poderia prever:

Os tipos Sensação por estarem mais voltados para o aqui-agora tendem a perceber o futuro em termos de "curto prazo" e conseqüentemente apresentam mais dificuldades para lidar com coisas como "metas a longo prazo e "futuros prováveis", coisas que soam para eles como "exercícios inúteis de imaginação". Já os intuitivos, por estarem normalmente voltados para possibilidades futuras, tendem a concentrar-se exclusivamente no futuro, projetando metas e algumas utopias sem pensarem muitas vezes no "como chegar lá". Os tipos Sentimento por terem como alicerces de suas decisões os valores pessoais, estariam mais voltados para o passado na preocupação de que os valores do passado sejam preservados; tendem assim a projetar o futuro como uma continuação do passado. As pesquisas apontam os tipos Pensamento como aqueles que se mostraram mais capazes de experimentar o tempo como um contínuo entre o passado, o presente e o futuro, capazes de extrapolar a partir do passado e projetar tendências futuras. Estes resultados sugerem portanto a importância de envolver pessoas de tipos psicológicos diferentes em tarefas que envolvam Planejamento Estratégico. Este exemplo enfocando o Pensamento foi escolhido aleatoriamente: existem pesquisas dirigidas às outras funções psíquicas.

Uma outra aplicação é citada por Hirsch e Kummerov. A grande maioria dos Programas de Treinamento Gerenciais abordam técnicas de Soluções de Problemas. Pela leitura tipológica aqui apresentada, as decisões são geralmente tomadas enfatizando-se a preferência que emprega a função dominante, geralmente ignorando-se a função inferior. É mais provável que uma decisão seja melhor tomada quando as quatro funções forem utilizadas já que estão relacionadas à observação (Sensação - Intuição) e à tomada de decisões (Pensamento - Sentimento).

O processo para solucionar problemas aqui proposto sugere que o indivíduo, quando tiver que tomar decisões individualmente, faça a si mesmo perguntas como estas:

Sensação

Quais são os fatos?

Qual é exatamente a situação?

O que foi feito?

O que eu estou fazendo? E as outras pessoas?

Como um observador externo olharia para esta situação?  
Intuição

Quais são as possibilidades?  
Quais caminhos existem para resolver este problema?  
O que os dados implicam?  
Quais são as implicações além dos fatos?  
O problema é semelhante a quê?  
Pensamento

Quais são os prós e os contras de cada possibilidade?  
Quais são as consequências lógicas de cada possibilidade?  
Qual é o custo de cada uma delas?  
Quais são os resultados positivos e negativos de cada uma delas?  
Qual será a consequência da falta de ação?  
Sentimento

O quanto me importo com aquilo que irei ganhar e perder com cada uma das alternativas?  
Quais são os valores envolvidos com cada possibilidade?  
Como as pessoas envolvidas irão reagir com o resultado?  
Quem está comprometido com a execução da solução?  
O resultado irá contribuir para a harmonia individual e do grupo?  
Finalmente, é importante que se utilize a Percepção em cada passo para que se garanta uma abertura para todos os aspectos do problema; utilize o Julgamento para programar o próximo passo do processo; utilize a Introversão para refletir sobre cada passo dado e utilize a Extroversão para debater cada passo e implementar a solução. (Modelo adaptado dos trabalhos de Isabel Briggs Myers).

Tratando-se de tomada de decisões em grupo, o ideal seria que a equipe, além de fazer as perguntas, conhecesse a tipologia de seus componentes para a melhor compreensão dos potenciais e limitações deste grupo.

Uma terceira aplicação já testada com bastante sucesso nas empresas é no Desenvolvimento de Equipes. Ora, se os membros de um grupo de trabalho compreendem os efeitos das preferências nas situações de trabalho (como as que citamos em anexos) com certeza eles contribuirão de forma mais efetiva com a sinergia da sua equipe.

É importante também que percebam a riqueza das equipes de trabalho compostas por indivíduos com diferentes tipologias e também os conflitos que daí decorrem como algo natural e administrável em qualquer grupo de trabalho.

Planejamento estratégico, técnica de Solução de Problemas e Desenvolvimento de Equipes seriam assim, algumas das aplicações da Tipologia Psicológica nas organizações. Outras seriam:

no Planejamento e Desenvolvimento de Carreiras.  
em Cargos & Salários, apoiando propostas de reorganização de funções e tarefas.  
no Treinamento e Desenvolvimento Gerencial.  
na Administração de Conflitos.  
em programas de Melhoria da Comunicação.  
como auxiliar em processos finais de Recrutamento e Seleção.  
Observa-se ainda que, além da aplicabilidade já citada, a Tipologia é útil também como leitura da realidade ao profissional de Recursos Humanos das empresas. Uma pesquisa realizada por Mitroff e Killman, demonstra nitidamente a influência da

tipologia nas organizações. Como consultores, os autores da pesquisa solicitavam aos seus clientes que descrevessem o que consideravam uma "organização ideal". O impressionante resultado: seus clientes descreveram quatro tipos de organizações totalmente diferentes entre si como ideais. Os resultados foram interpretados da seguinte forma:

Os tipos Sensação - Pensamento descreviam a organização ideal com grande ênfase nos pormenores. Caracterizada principalmente pelo controle, certeza e especificidade. Nela, todos sabem exatamente qual é a sua função e os indivíduos existem para servir as metas da organização o que revela-a impessoal e hierárquica. As metas são realistas, limitadas e relacionadas principalmente com objetivos de natureza econômica. Os autores definiram este modelo como "organização burocrática".

Os tipos Intuição - Pensamento enfatizam problemas e conceitos gerais. Sua organização ideal é aquela em que o enfoque principal é a descoberta, invenção e produção de novas tecnologias e portanto deve ter um alto grau de flexibilidade. Os autores a denominaram "organizações ligadas a pesquisa e desenvolvimento".

Os tipos Intuição - Sentimento também tem como ideal organizações mais flexíveis e globalizantes. A diferença marcante com os Pensamentos é a de que enquanto eles preocupam-se com aspectos teóricos da organização, estes enfatizam as metas pessoais e humanas. Sua organização ideal é aquela que pudesse "servir a humanidade", ou seja, eles realmente acreditam que as organizações existem com o objetivo de servir as pessoas. Foram chamadas de "organização orgânico-adaptativa" pelos autores.

Finalmente, os tipos Sensação - Sentimento tem como ideal a organização que seja um lugar agradável onde as pessoas possam conviver harmoniosamente. A diferença marcante com os Intuição - Sentimento cuja preocupação é a humanidade em geral, é a de que os Sensação - Sentimento preocupam-se com as pessoas de modo particular, especialmente com a sua família e amigos mais próximos. Os autores denominaram este tipo de organização de "familiar".

Os resultados desta pesquisa reforçam o que a teoria dos tipos postula quando nos diz que cada tipo produz um "mapa da realidade" diverso por que possui certos "filtros" que determinam os dados que recebem do mundo exterior. Assim, cada executivo carrega dentro de si alguns "pontos cegos" que contribuem para que ignore certos mapas de realidade e até considerem a sua existência como deplorável. Aí está uma provável causa para o fato de que muitos planos de mudança organizacional encontram oposições difíceis de serem gerenciadas pois é óbvio que entram em conflito com os seus paradigmas. Neste contexto, a grande utilidade da teoria dos tipos é a de mostrar as pessoas que os seus modelos não são os únicos nem os melhores. Espera-se assim, que a tolerância para com os modelos diferentes dos seus venha a aumentar, diminuindo à oposição à mudanças inevitáveis.

O sucesso da utilização da Tipologia Psicológica nas organizações fizeram com que se buscasse uma extensão da tipologia individual à tipologia organizacional. William Bridges, em seu livro *As empresas também precisam de terapia* (1998), tomando por base a tipologia de Jung e o inventário MBTI (Myers-Briggs Type Indicator - até o momento, o único instrumento validado estatisticamente para o Português, sendo o instrumento de personalidade mais utilizado no mundo em contextos não clínicos) descreve uma tipologia para as empresas. O trabalho surgiu da percepção do autor de que as organizações diferem segundo a maneira como lidam com as mudanças. "Algumas a pressentiam e outras sempre pareciam ser pegadas despreparadas. Umas

empreendiam rapidamente a mudança e outras se arruinavam até pela mais ínfima delas. Algumas eram sensíveis ao que a mudança causava ao seu pessoal; outras simplesmente anunciavam as mudanças e despediam aqueles que não se ajustavam a elas".

Com o objetivo de procurar descrever e medir estas diferenças, o autor concluiu que "as empresas muitas vezes se comportam como indivíduos". Isto torna-se claro quando percebemos que o perfil das pessoas que nela trabalham (desde o seu fundador até os subordinados) influencia todos os processos decisórios da empresa, os rumos para os quais ela está direcionada, o impacto na imagem e no cliente, no sucesso e talvez na sua própria existência. A ênfase principal é dada a figura do "líder" (entenda-se diretores, gerências, supervisores) e em como o seu tipo psicológico influencia o quadro geral de funcionários.

Partindo da analogia de que uma empresa age como um indivíduo, o autor diz que cada empresa tem o seu caráter (personalidade da organização individual) e o tipo de caráter determina a maneira de encarar o mundo. Por exemplo: para algumas, o mundo é uma confusão de detalhes e para se ter sucesso ao lidar com ele é preciso manter cada coisa em seu lugar e evitar erros; para outras, o mundo é um vasto projeto de grandes forças e lidar com ele de modo bem sucedido quer dizer identificar os primeiros sinais de que estas forças vão começar a mudar. De modo resumido, as empresas apresentam então as mesmas funções do indivíduo, em termos de tipologia:

Extroversão ou Introversão - Diz respeito à orientação da organização, ao posicionamento de sua realidade e à fonte de sua energia. A empresa está primordialmente orientada para o exterior, para mercados, concorrência e normatizações (extrovertida) ou para dentro, para sua própria tecnologia, para os sonhos de suas lideranças ou sua cultura específica (introvertida).

Sensação ou Intuição- Trata-se de como ela reúne informações, do foco de sua atenção, de como "percebe" as coisas. A organização está voltada em primeiro lugar para o presente, os detalhes e a realidade das situações (sensação) ou para o futuro, o quadro geral e as possibilidades inerentes às situações (intuição).

Pensamento ou Sentimento - Envolve a maneira de processar as informações, de avaliar as situações, de tomar decisões. A organização faz essas coisas por meio de um processo impessoal, e assim as decisões são tomadas de acordos com princípios como constância, competência e eficiência (pensamento) ou um processo pessoal que depende de valores como individualidade, bem comum ou criatividade (sentimento).

Julgamento ou Percepção - A organização tende a lidar com o mundo exterior por intermédio de uma das funções de julgamento (pensamento ou sentimento) ou por meio de uma das funções de percepção (sensação ou intuição)? As organizações em que há predominância do Julgamento preferem tomar decisões com firmeza, definir claramente as coisas e concluir as questões. As empresas em que a Percepção predomina estão sempre procurando se atualizar, preferindo não interferir nas coisas ou optando por manter suas escolhas em aberto.

O resultado oferece 16 tipos de caráter organizacional elaborados nos moldes do MBTI . Modelos como este servem para ressaltar a importância da teoria tipológica nas empresas.

Entretanto, é necessário cautela no sentido de não utilizá-la como uma "panacéia universal" pois não devemos perder de vista o fato de que as teorias junguianas são complexas e de que a tipologia é apenas parte delas. Com efeito, a hegemonia institucional das empresas neste século, ditando comportamentos e valores, faz delas um grande palco de manifestações arquetípicas que possibilitam ao psicólogo analítico uma leitura de realidade que vai muito além da tipologia psicológica.

Ainda assim, a autora defende a tipologia como "porta de entrada" da teoria de Jung nas organizações. Afinal, se pensarmos em termos de tipologia temos que lembrar que a grande maioria das empresas do Ocidente é do Tipo Pensamento - Sensação - Extrovertida e portanto, "entende" melhor uma linguagem objetiva, concreta, lógica e pragmática, linguagem esta que a tipologia apresenta de forma eficiente. Falando uma linguagem que as empresas compreendam teremos oportunidade de mostrar a elas o "outro lado", ou seja, sentimento, intuição e introversão tão necessários aos executivos que precisam entender o "humano" na organização. E quem sabe no futuro, poder transcender tudo isto?

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRIDGES, William. As empresas também precisam de terapia: como usar os tipos psicológicos junguianos para o desenvolvimento organizacional; tradução de Olga Cafalchio de Oliveira - São Paulo: Editora Gente, 1998.

COACHING Psicologia Estratégica. Programa de Qualificação. (apostila para qualificação no MBTI). São Paulo: Coaching e Centro de Tecnologia em Gestão de Negócios, 1997.

GOLEMAN, Daniel. Inteligência Emocional; tradução de Marcos Santarrita. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

HIRSH, Sandra Krebs & KUMMEROW, Jean M. Introdução aos Tipos Psicológicos nas Organizações; tradução e direitos exclusivos no Brasil da Coaching Psicologia Estratégica. São Paulo, 1993.

JUNG CARL GUSTAV, Tipos Psicológicos; tradução de Lúcia Mathilde Endlich Orth . Petrópolis: Vozes, 1971. (Obras Completas - Vol. VI)

MYERS, Isabel Briggs & MYERS, Peter B. Introdução à Teoria dos Tipos Psicológicos; tradução e edição da Coaching Psicologia Estratégica. São Paulo, 1997.

NAGELSCHMIDT, Anna Mathilde P. C.. O uso dos tipos psicológicos junguianos no contexto das organizações; Boletim de Psicologia: Instituto de Psicologia da USP - Vol. XLIII, n.º 98/99, 81-94, 1993.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. Ética - Caminhos da realização humana - São Paulo: Editora Ave Maria, 1997.