

**Sistemas Produtivos e Desenvolvimento Profissional: Desafios e Perspectivas****Análise da Interface: Personalidade e Organização****MARCELO PARANZINI**

Centro Paula Souza – São Paulo – Brasil

[marceloparanzini@uol.com.br](mailto:marceloparanzini@uol.com.br)**ROBERTO KANAANE**

Centro Paula Souza – São Paulo – Brasil

[kanaanhe@gmail.com](mailto:kanaanhe@gmail.com)

**Resumo** - O artigo descreve as influências ocorridas na interface Personalidade e Organização, com base nos tipos psicológicos de Jung, bem como no quanto a organização conhece seus funcionários e se estes conhecem a organização na qual trabalham. Foi aplicado um questionário com perguntas fechadas e com tratativas estatísticas da média, desvio padrão e coeficiente de variação das respostas. Constatou-se a predominância da influência do contexto organizacional na personalidade dos funcionários, assim como a tendência da organização em conhecê-los. Houve predominância dos tipos psicológicos: sensação-extroversão e sentimento-extroversão.

**Palavras-chave:** Personalidade, Organização, Tipos Psicológicos.

**Abstract** - The article describes the influences that occurred in interface Personality and Organization, on the basis of Jung psychological types, as well as how much of the organization know your employees and if this are familiar with the organization in which they work. It was applied a survey with closed-ended questions and with talks statistics of mean, standard deviation and coefficient of variation of the responses. There was a predominance of the influence of the organizational context in the personality of the employees, as well as the tendency of the organization to meet them. There was a predominance of psychological types: sensation-extroversion and feeling-extroversion.

**Keywords:** Personality, Organization, Psychological Types.

## 1. Introdução

As exigências das organizações para com as pessoas que nela trabalham tem como foco principal que estas pessoas cumpram o que se espera delas dia após dia em suas atribuições. A organização é composta por sua estrutura física, recursos materiais e tecnológicos, normas e procedimentos, processos, e principalmente por recursos humanos, as pessoas. Do ponto de vista comportamental concebe-se que cada pessoa congrega em sua estrutura psicológica um conjunto de traços, os quais são denominados de personalidade. Quando as pessoas interagem com outras e com a organização, há tendência do surgimento de conflitos. Estes conflitos são exteriorizados e gerenciados nas organizações que implementam ações de Gestão de Pessoas e conseqüentemente há a tendência dos indivíduos se motivarem a se dedicarem à organização. Esta situação seria a ideal, porém, será que no cotidiano há ocorrência desta relação?

A relação: empresa-funcionário, sob o enfoque da gestão de pessoas, sugere a presença de colaboração e comprometimento entre os envolvidos, entretanto, tem-se constatado, na prática, surgimento de desgastes os quais vão se acumulando gradativamente, havendo o descontentamento dos funcionários frente ao contexto organizacional. Quais as possíveis causas para tal situação? É provável que a organização não conheça os funcionários que nela trabalham e que estes não a conhecem.

Do ponto de vista organizacional, existe a preocupação em contratar uma pessoa para o trabalho e que ela tenha perenidade cumprindo suas atribuições, onde algumas se envolvem emocionalmente em demasia, não havendo a contrapartida da empresa. Por outro lado, o funcionário ao entrar na empresa, tem a expectativa de contribuir, realizar um bom trabalho, progredir na mesma e ser reconhecido. Após algum tempo de trabalho começa a entender a organização e percebe que as suas expectativas não são atendidas.

Tanto de um quanto do outro ponto de vista, um não conhece ao outro, ou seja, a organização não conhece a pessoa individual, com sua personalidade e a pessoa não conhece realmente a organização, somente o que transparece e deixa transparecer dentro de seus interesses.

A pesquisa tem como objetivo identificar a influência da Organização na Personalidade do funcionário e identificar a influência da Personalidade do funcionário na Organização. Tem-se também como propósito verificar se os funcionários conhecem as organizações nas quais atuam e verificar se as organizações conhecem os funcionários. Desta forma, como é possível alinhar a Personalidade à Organização? Como funcionários e organização podem atuar de maneira compartilhada e cooperativa?

## 2. Referencial Teórico

### 2.1 Personalidade: Tendências e características

Hall, Lindzey & Campbell (2000) definem a personalidade de um indivíduo em dois usos: sendo avaliada pela efetividade como o indivíduo consegue eliciar reações positivas em uma variedade de pessoas em diferentes circunstâncias e consistindo-se na impressão mais destacada ou saliente que o indivíduo manifesta no contexto social. Ao descrever a personalidade de pessoas, os psicólogos usam conceitos de estrutura e processo. As estruturas são as combinações mais ou menos estáveis das parcelas de um sistema, ao passo que os processos dizem respeito às funções exercidas pelas parcelas, o que elas fazem e como atuam e se alteram mutuamente. As estruturas e processos psicológicos são reconstituições que não se pode observar diretamente, mas que se tenta desvendar mediante a inferência de suas condições e feitos (LAZARUS, 1990, p. 58-59)

A investigação mais abrangente sobre a personalidade e o comportamento compreende, assim, três níveis de estudos diferentes, seguindo desde o aspecto mais interior e profundo da personalidade, passando pelo nível de contato com o mundo e atingindo os fatores externos do indivíduo, obter-se-ão diferentes ângulos que oferecem, cada um deles, explicações mais completas sobre o aspecto significativo da conduta humana (BERGAMINI, 2005, p. 52).

Jung (1971) demonstrou que as pessoas têm diferentes características comportamentais, habilidades, aptidões, atitudes e motivações que vão caracterizar os tipos psicológicos. O modo preferencial de uma pessoa reagir ao mundo deve-se dentre outras, a herança genética, as influências familiares e as experiências que o indivíduo teve ao longo de sua vida. Distinguiu duas formas de atitudes: 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). As origens do comportamento do homem (sua ação observável) e sua experiência subjetiva (pensamentos, sentimentos e desejos) são duplas: os estímulos externos que se exercem sobre ele e as disposições internas que resultam da ação recíproca entre, de um lado, as características fisiológicas herdadas e, de outro, a experiência com o mundo (LAZARUS, 1990, p. 56). Percebe-se que o indivíduo em sua relação com o outro imporá sua personalidade, e conforme o uso, poderá ser canalizada para situações positivas e /ou negativas.

*Mediante a observação do comportamento exteriorizado é que se torna possível inferir algo a respeito daquilo que esteja acontecendo no interior das pessoas, Só se pode avaliar o potencial intelectual de alguém fazendo-o comportar-se diante de uma situação que solicite ação desse potencial específico, como no caso dos testes de inteligência. Da mesma forma só é possível concluir pelas características afetivo-emocionais, caso a pessoa se mostre exuberante diante de uma dada situação (BERGAMINI, 2005, p. 103).*

A personalidade é, portanto, uma inferência ou um conjunto de inferências feitas sobre uma pessoa, a partir da observação direta ou seu comportamento (LAZARUS, 1990, p. 60). Conforme Bergamini (2005), a personalidade tem como função descrever e determinar as características extrínsecas e intrínsecas dos indivíduos, ou melhor, aquilo que cada um é. Aquilo que cada um mostra ser.

A personalidade é exteriorizada como o comportamento do indivíduo perante as realidades que identifica e compreende e sua tradução no que quer ou deve fazer. É o como fazer, tendo como base o conhecimento interno e externo do meio onde o indivíduo interage.

Verifica-se que há uma diferença entre as pessoas de um mesmo grupo, ou seja, um introvertido poderia diferir muito de outro introvertido. Essas diferenças entre os indivíduos são causadas pelas funções e ou processos mentais preferencialmente utilizados pela pessoa para se relacionar com o mundo externo ou interno. As funções psíquicas juntamente com as atitudes de introversão e extroversão, representam os tipos psicológicos. Jung distinguiu quatro funções psíquicas: Sensação, Intuição, Pensamento e Sentimento. Existem duas maneiras por meio das quais percebemos as coisas - Sensação e Intuição - e existem outras duas, as quais usamos para julgarmos os fatos –Pensamento e Sentimento (Jung,1971).

Segundo Barcaui, Patrocínio & Quelhas (2004), Jung distingue os que partem rápido e confiante ao encontro do mundo, daqueles que hesitam, recuam, como que por medo ou por tarefa difícil. São a extroversão e a introversão, com base na maneira como se processa o movimento da energia psíquica (libido) em relação ao objeto. Jung percebeu que a psique além de possuir duas disposições psíquicas (extroversão e introversão) também possui quatro funções psíquicas: sensação e intuição (funções de percepção ou irracionais) e pensamento e sentimento (funções de julgamento ou racionais) que também são mecanismos de adaptação do indivíduo à sua realidade subjetiva e objetiva (RAMOS, 2005). As estruturas e processos psicológicos são reconstituições que não se pode observar diretamente, mas que se tem tentado identificar mediante a inferência de suas condições e efeitos (LAZARUS, 1990, p. 59).

O indivíduo não inicia sua vida como uma tabula rasa, uma lousa vazia sobre a qual será escrito o que está fora de cada um. Já no recém-nascido existe uma personalidade distinta e única com seus próprios modos definidos de ir ao encontro da experiência e responder a ela. Esta concepção é corroborada pela teoria junguiana dos tipos psicológicos. A introversão e a extroversão são duas formas diferentes de enfrentar e julgar a experiência – aquela com referência primordial às reações e aos valores internos, e esta às reações e aos valores do mundo externo – sendo, contudo, entendidas como direções inatas de cada indivíduo. Assim o são as chamadas funções da consciência: o pensamento, contraposto ao sentimento (funções do juízo); e a sensação contraposta à intuição (funções da percepção). Estas atitudes e funções intrínsecas podem ser suprimidas e distorcidas em resposta a pressões culturais e ambientais, mas o resultado é então um nível menos satisfatório de desenvolvimento e florescimento da verdadeira natureza do indivíduo. A verdadeira natureza é um fator, dado um potencial definido desde o nascimento (Eisendrath & Dawson; 2002).

Barcaui, Patrocínio & Quelhas (2004) agrupam os seguintes tipos psicológicos: pensamento extrovertido; sentimento extrovertido; sensação extrovertida; intuição extrovertida; pensamento introvertido; sentimento introvertido; sensação introvertida e intuição introvertida.

A individuação é um dos principais conceitos da teoria da tipificação da personalidade e diz respeito a um processo amplo e complexo que responde a uma necessidade natural do homem de crescer, completar-se e entrar em contato com os aspectos menos desenvolvidos da sua personalidade. A meta do desenvolvimento seria então a integração das funções, ou seja, um processo de reunir o que está dividido. A individuação é um processo de transformação. (JUNG, 1971). Quando o indivíduo se relaciona e interage com outras pessoas, pode fazê-

lo de maneira extrovertida ou introvertida, utilizar as funções sensação e pensamento, sentimento e intuição. Desenvolver as quatro funções e equilibrá-las é o objetivo ideal, porém a maior parte das vezes desenvolvemos uma delas como função principal.

## 2.2- O contexto Organizacional

As organizações não são propostas como um fim em si mesmo São organismos criados para se atingirem outros fins. Isso é refletido pelas origens da palavra organização que deriva do grego “orgamon” que significa uma ferramenta ou instrumento (Morgan, 1996). Vê-se que as organizações já possuem o objetivo em si mesmo, e não nas pessoas que as integra, daí uma unilateralidade que impõe às pessoas o como ser perante ela. Kanaane (2010) define organização como sendo um sistema socialmente estabelecido pelo conjunto de valores expressos pelos indivíduos que dela fazem parte, sendo assimilados e transmitidos sucessivamente pelos mesmos, daí a importância e a responsabilidade diante dos outros, das novas gerações. Tais valores representam a tecnologia, a estrutura de cargos, o status e o poder, e o sistema de comunicação como elementos básicos para a efetiva atuação organizacional.

Expõe o indivíduo como base fundamental da organização, porém quantas organizações realmente praticam esta definição.

Não se pode tentar compreender como o indivíduo percebe e interage com o ambiente organizacional, se não estudarmos os motivos que levam este indivíduo à ação. Não se pode estudar a cognição sem levar em conta a afetividade (Silveira, 2006). Segundo Chanlat (1996), “.....,esta ação organizacional premeditada depende em primeiro lugar da subordinação das diferentes partes da organização. É sempre a realização desta subordinação, cuja variabilidade é continuamente marcada por uma dialética do poder e da resistência, que se situa no cerne de toda ação coletiva organizacional.....”.

Evidencia-se mais uma vez a importância do indivíduo, e é este indivíduo que será responsável pelas ações coletivas da organização. Desta forma, não há como haver independência entre o indivíduo, que exteriorizará sua personalidade e a organização, que absorverá o reflexo desta, e sucessivamente do conjunto de indivíduos que gerarão na coletividade o que a organização é.

## 3. Método

O desenvolvimento deste trabalho teve como início uma pesquisa bibliográfica com base em Jung e outros estudiosos que o citam, que se relacionam com Personalidade e Organização, conforme referências deste artigo, e também a relação com os objetivos deste trabalho. Com as respostas obtidas nesta pesquisa, foi definido um modelo referencial para análise por meio de questionário, objetivando evidenciar as relações entre Personalidade dos funcionários, com base

nos tipos psicológicos de Jung e a Organização que estes trabalham, bem como se a organização e os funcionários se conhecem, tendo como base os tipos psicológicos.

A metodologia foi escolhida pois possibilita a identificação deste modelo e a aplicação imediata dos resultados. Com base nesta pesquisa, e nos objetivos formulados, procedeu-se a elaboração de um questionário com 16 questões fechadas, tratando de temas que estão alinhados aos propósitos do trabalho, sempre em pares, os quais estabelecem os contrapontos, conforme tabela 1.

**Tabela 1 – Relação temas - questões**

TEMAS	QUESTÕES		
	Extroversão e Introversão	1	2
Funcionários conhecem a organização e funcionários não conhecem a organização	4	8	-
Sensação e Intuição	5	7	9
Organizações conhecem os funcionários e organizações não conhecem os funcionários	6	12	14
Influência da organização na personalidade e influência da personalidade na organização	10	15	16
Pensamento e sentimento	11	13	-

**Fonte:** Autores

Para todas as 16 questões e todas suas alternativas, foi solicitado aos pesquisados que respondessem atribuindo uma nota de 0 (zero) a 10 (dez), onde 10 se aproxima da percepção que o respondente tem de si, em seu dia a dia na empresa, e com as pessoas com as quais convive e 0(zero) quando menos se aproxima da percepção que o respondente tem de si.

Estes questionários foram encaminhados eletronicamente para três organizações, uma do setor da indústria, de pequeno porte, a segunda uma regional de empresa do setor de serviços de grande porte e a terceira uma empresa de pequeno porte, também do segmento de serviços.

Na empresa do setor da indústria trabalham 25 funcionários e destes, 20 preencheram espontaneamente o questionário. Na regional da empresa de grande porte do setor de serviços trabalham 26 funcionários e destes, 19 preencheram espontaneamente o questionário. Na empresa de pequeno porte do setor de serviços trabalham 92 funcionários e destes, 33 preencheram espontaneamente o questionário.

Portanto, obteve-se 52 respondentes e as respostas foram inseridas em uma planilha para cada empresa.

O tratamento dos dados adequou-se aos propósitos do artigo, tendo em vista os objetivos formulados. Após a coleta dos dados, tratamento e interpretação,

buscou-se verificar se houve correlação entre objetivos e a abordagem adotada (VERGARA, 1998).

#### 4. Resultados e Discussão

Os resultados tabulados por empresa foram transferidos para uma planilha, tabela 2, com o objetivo de agrupar e comparar as médias obtidas após tabulações das três empresas integrantes da amostra, obtendo uma nova média, desvio padrão e coeficiente de variação para estes dados, bem como a variação decorrente do valor total que poderia ser alcançado em cada tema com relação a esta média.

**Tabela 2 – Comparação Média das Médias das Empresa x Valor máximo**

TEMAS	Médias - Empresa Serviços	Médias - Empresa Indústria	Médias - Empresa Serviços	Valor Referência (Máximo)	Média das Empresas	Desvio Padrão	Coeficiente Variação	% Variação Média Empresas x Valor Referência
Extroversão	20,0	18,5	21,0	30,0	20,00	1,26	0,06	66,67
Introversão	15,0	18,5	16,0	30,0	16,00	1,80	0,11	53,33
Funcionários conhecem a organização	15,0	15,0	16,0	20,0	15,00	0,58	0,04	75,00
Funcionários não conhecem a organização	18,0	19,0	19,0	20,0	19,00	0,58	0,03	95,00
Sensação	21,0	21,0	21,0	30,0	21,00	0,00	0,00	70,00
Intuição	20,0	20,0	22,0	30,0	20,00	1,15	0,06	66,67
Organizações conhecem os funcionários	19,0	23,0	23,0	30,0	23,00	2,31	0,10	76,67
Organizações não conhecem os funcionários	19,0	24,0	19,0	30,0	19,00	2,89	0,15	63,33
Influência da organização na personalidade	18,0	23,0	24,0	30,0	23,00	3,21	0,14	76,67
Influência da personalidade na organização	16,0	16,5	12,0	30,0	16,00	2,47	0,15	53,33
Pensamento	13,0	10,5	12,0	20,0	12,00	1,26	0,10	60,00
Sentimento	13,0	13,0	14,0	20,0	13,00	0,58	0,04	65,00

**Fonte:** Autores

A coluna “Coeficiente Variação” da tabela 2, remete ao máximo valor de percentuais de variabilidade de 0 a 15%, variabilidade média. Desta forma os dados

obtidos apresentam-se válidos para utilizá-los para análise, e também, evidencia que o instrumento de obtenção de dados foi eficiente.

Na coluna “% Variação Média Empresas x Valor”, obteve-se os percentuais de variação da média obtida sobre as médias das empresas e o valor máximo que poderiam ser alcançados por temas (quantas questões foram utilizadas para evidenciar o tema, conforme tabela 1, sendo que cada questão poderia ter a nota máxima 10). Quanto mais próximo o percentual se aproxima do 100%, mais se evidencia o tema definido para o estudo, por exemplo, nas linhas 1 e 2, tem-se os temas Extroversão e Introversão (contrapontos), respectivamente, os percentuais de 66,67 e 53,33%, ou seja, nos funcionários pesquisados predomina mais a extroversão do que a introversão, e assim para os demais pares de temas.

Para os contrapontos, funcionários conhecem a empresa e funcionários não conhecem a empresa, tem-se respectivamente 75 e 95%, havendo predominância de funcionários que não conhecem a organização.

Para os contrapontos sensação e intuição, tem-se respectivamente 70 e 66,67%, havendo predominância de funcionários movidos pela sensação.

Para os contrapontos organizações que conhecem os funcionários e organizações que não conhecem os funcionários, tem-se respectivamente 76,67 e 63,33%, havendo predominância de organizações que conhecem seus funcionários.

Para os contrapontos influência da organização na personalidade e influência da personalidade na organização, tem-se respectivamente 76,67 e 63,33%, havendo predominância da influência das organizações na personalidade dos funcionários.

Para os contrapontos pensamento e sentimento, tem-se, respectivamente, 60 e 65%, havendo pessoas movidas pelo sentimento.

## **5. Considerações Finais**

Neste estudo houve predominância das organizações que conhecem os seus funcionários. Entretanto, constatou-se que há predominância de que funcionários não conhecem a organização, assim como a tendência do contexto organizacional influir na personalidade dos mesmos. Faz-se necessário que as organizações busquem conhecer cada vez mais os funcionários, acompanhando e gerenciando a evolução dos seus perfis, para que haja uma influência positiva na personalidade, e conseqüentemente não haja uma reversão no comportamento dos funcionários em relação aos objetivos da organização. Ao mesmo tempo, é oportuno que os funcionários conheçam a organização na qual atuam. Organizações que conhecem seus funcionários tendem a atuar no sentido de que a personalidade dos mesmos se alinhe aos objetivos organizacionais, possibilitando-lhes adaptação e ajustamento ao contexto vigente.

Prevaleceram os seguintes tipos psicológicos:

- Sensação-extroversão: caracterizam-se os funcionários que se adaptam e percebem a realidade objetiva e que são mais influenciados em seus posicionamentos pela emoção e por aquilo que percebem, uma vez que sua função principal é a sensação e irracionalmente atua a função percepção. Pessoas que acabam se posicionando e decidindo pelo momento que estão passando, ao invés de posicionar-se com uma visão mais ampla, na qual considera os reflexos em momentos futuros.

- Sentimental extrovertido: caracterizam-se os funcionários que tendem a entender e se posicionar perante a realidade de forma objetiva, sendo comunicativo e com perfil de liderança. Porém, sendo sua função principal o sentimento e quando este falha, racionalmente atuando a função julgamento, os pensamentos negativos emergem e assim, produz tendência a introversão, desvalorizando-se e desmotivando-se, podendo influenciar seus resultados na organização.

Organizações que tendem a influir na personalidade dos funcionários e também os conhecem, possibilitam ações planejadas e direcionadas para influir sobre os tipos psicológicos dos funcionários, propostos por JUNG, equilibrando-os de acordo com as suas estratégias organizacionais no processo de evolução mútua.

Em um estudo posterior sugere-se analisar e correlacionar às posições dos funcionários, que não agregam valor a organização e se manifestam desmotivados, aos tipos psicológicos (JUNG) prevalentes. Tal medida, provavelmente, propiciará a identificação de pontos de ajustes à organização, aos funcionários e ao desempenho profissional.

## Referências

BARCAUI. A.B., PATROCÍNIO. J. A, QUELHAS. O. Modelo para formação de equipes baseados em Jung. Revista Pesquisa e Desenvolvimento de Engenharia de Produção. Minas Gerais. n. 2, p. 22-37, jul. 2004.

BERGAMINI, C.W. Psicologia aplicada a organização de empresas: psicologia do comportamento organizacional. 4 ed. São Paulo. Atlas, 2005.

CHANLAT, J.F. O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. 3 ed. São Paulo. Atlas, 1996.

EISENDRATH, P. Y.-, DAWSON. T. Manual de Cambridge para Estudos Jungianos. Porto Alegre. Artmed Editora, 2002.

HALL, C. S.; LINDZEY, G.; CAMPBELL, J.B. Teoria das personalidades. Artmed, 2000. [http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=iHYYyG0-a8lC&oi=fnd&pg=PA7&dq=o+que+%C3%A9+personalidade&ots=TUy1Glt1g\\_&sig=xfD52Om3QliMRv431BYom3GlgPQ#v=onepage&q=o%20que%20%C3%A9%20personalidade&f=false](http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=iHYYyG0-a8lC&oi=fnd&pg=PA7&dq=o+que+%C3%A9+personalidade&ots=TUy1Glt1g_&sig=xfD52Om3QliMRv431BYom3GlgPQ#v=onepage&q=o%20que%20%C3%A9%20personalidade&f=false). Acesso em 07/04/15.

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

KANAANE, R. Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI. São Paulo. Atlas, 2010.

LAZARUS, S. R. Personalidade e adaptação. Rio de Janeiro. Zahar, 1990.

MORGAN, G. Imagens da organização. São Paulo. Atlas, 1996.

RAMOS, L. M. A. Os tipos psicológicos na psicologia analítica de Carl Gustav Jung e o inventário de personalidade "Myers-Briggs Type Indicator (MBTI)": Contribuições para a psicologia educacional, organizacional e clínica. Educação temática digital 7 (2005), 1, p. 137-180. <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-103806>

SILVEIRA, E. G. F. Gestão do conhecimento nas organizações: perfil motivacional e tipos psicológicos junguianos - um estudo de caso em uma empresa de saúde. 2006. 325 f. Dissertação (Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - universidade federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2006.

VERGARA, S.C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo. Atlas, 1998.