

# Perfil MBTI e a Tipologia dos Quatro Temperamentos: relações possíveis entre cargos de gestão e não gestão

*MBTI Profile and the Four Temperament Typology: possible relationships between management and non-management positions*

*Perfil MBTI y la tipología de cuatro temperamentos: posibles relaciones entre puestos gerenciales y no gerenciales*

*Maria Cristina Pinto Gattai\**  
*Marina Vavassori Camanho\*\**

## Resumo

*A presente pesquisa objetivou avaliar a existência de um perfil de personalidade e de temperamento que possa ser associado aos ocupantes de cargos de gestão. Para isso foi realizada a análise documentária de 240.233 protocolos do MBTI, do banco de dados da empresa representante da ferramenta no Brasil, emitidos no período de 2007 a 2015. Como a base de dados para este estudo foi documental, não houve necessidade de submetê-lo ao Comitê de Ética, mas apenas da autorização expressa da empresa. Para a análise do temperamento, utilizou-se a teoria de David Keirse por permitir sua associação com o MBTI. Da totalidade de protocolos analisados, 12,55% ocupavam algum cargo de gestão quando avaliados. Os resultados apontaram que as tipologias de personalidade ESTJ (Extrovertido, Sensorial, Racional, Julgador) e ISTJ (Introverso, Sensorial, Racional, Julgador) e o temperamento Guardião são as que mais se destacam para todos os tipos de cargos. Conclui-se que não há uma tipologia ou um temperamento que diferencie pessoas que ocupam cargos de gestão das que não ocupam, porém, há tipologias e temperamentos mais frequentemente observados para os profissionais de diversos cargos.*

**Palavras-chave:** *MBTI; Tipos psicológicos; Temperamentos; Perfil para cargos de gestão.*

---

\* Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, SP, Brasil. E-mail: [crisgattai@uol.com.br](mailto:crisgattai@uol.com.br)

\*\* Psicóloga Clínica. E-mail: [marina\\_vavassori@hotmail.com](mailto:marina_vavassori@hotmail.com)

## Abstract

*The present research aims to evaluate the existence of profiles from personality and temperament which can be associated with the occupants of management positions. In order to understand this relation, a documentary analysis has been made using 240,233 MBTI protocols, which represents the database of the company that owns the tool in Brazil from the period of 2007 to 2015. The theory of David Keirsey was used for this purpose and according to the characteristics of this study and the rules of the Ethics Committee, only the express authorization of the company was needed. The results indicate the ESTJ (Extroverted, Sensory, Rational, Judging) and ISTJ (Introverted, Sensory, Rational, Judging) personality typologies and the Guardian temperament are the ones that stand out the most for all types of positions and also 12.55% of the people analyzed in protocols occupied some management position. The conclusion presented there are no typology or temperament profiles that differentiate people who occupy management positions from those who do not. However, there are typologies and temperaments more frequently observed for professionals in different positions.*

**Keywords:** MBTI; Psychological types; Temperaments; Profile for management positions.

## Resumen

*La presente investigación tuvo como objetivo evaluar la existencia de un perfil de personalidad y temperamento que puede asociarse a los ocupantes de los puestos de dirección. Para ello, se realizó un análisis documental de 240.233 protocolos MBTI de la base de datos de la empresa representante de la herramienta en Brasil, emitidos en el periodo de 2007 a 2015. Como la base de datos de este estudio era documental, no fue necesario presentarla al Comité de Ética, solamente de la autorización expresa de la empresa. Para el análisis del temperamento, se utilizó la teoría de David Keirsey porque permite su asociación con el MBTI. De todos los protocolos analizados, 12,55% ocupaba algún cargo directivo en el momento de la evaluación. Los resultados señalaron que las tipologías de personalidad ESTJ (Extrovertida, Sensorial, Racional, Juiciosa) e ISTJ (Introvertida, Sensorial, Racional, Juiciosa) y el temperamento Guardián son los más destacados para todos los tipos de trabajo. Se concluye que no existe una tipología o un temperamento que diferencie a las personas que ocupan cargos directivos de las que no lo hacen, sin embargo, hay tipologías y temperamentos que se observan con mayor frecuencia para profesionales de diversos cargos.*

**Palabras clave:** MBTI; Tipos psicológicos; Temperamentos; Perfil para cargos de dirección.

Há mais de um século o tema liderança tem sido objeto de pesquisas científicas na área da psicologia e ainda é um campo que apresenta várias questões sem resposta. No mundo contemporâneo, cientes de que o comportamento adotado pelos gestores interfere diretamente no desempenho da equipe de trabalho e nos resultados da organização como um todo, o tema gestão e liderança ainda figura como destaque. (Avolio & Walumbwa, 2014; Hernandez, Eberly, Avolio & Johnson, 2011).

Vários estudos sobre o comportamento humano são desenvolvidos na tentativa de compreender melhor o tipo de influência que o gestor exerce sobre as pessoas sob seu comando, alguns se complementando, outros substituindo antigas crenças tidas como verdades absolutas e outros voltados para a natureza relacional da liderança, isto é, para a relação da influência bidirecional entre o líder e seus liderados (Bradbury & Lichtenstein, 2000).

Um importante pesquisador sobre esse tema foi o psiquiatra Carl Gustav Jung (1875-1961), que, a partir de suas observações sobre o comportamento humano, distingue dois tipos de atitudes: a extroversão e a introversão. As principais características dos extrovertidos, cuja libido está direcionada para o objeto, isto é para o meio exterior, são agir antes de pensar e ter muitas pessoas no seu círculo de relacionamentos. Já os introvertidos, cuja libido está direcionada para o sujeito, isto é, para as relações mais íntimas, as principais características são pensar antes de agir, preocupar-se com as consequências de seus atos e ter um número limitado de pessoas no seu círculo de relacionamentos (Jung, 2002).

A extroversão e a introversão estão presentes em todas as pessoas de duas formas opostas: como uma disposição principal, diferenciada, de nível consciente ou como uma disposição inferior, indiferenciada, de nível inconsciente. Dessa forma, se o indivíduo tem como disposição principal, e, portanto, no plano da consciência, a extroversão, terá a introversão na disposição inferior e indiferenciada, portanto inconsciente, oposta e complementar à disposição do consciente. (Ramos, 2005).

A partir da teoria dos dois tipos de atitudes, Jung (2002) inicia seu estudo sobre os tipos psicológicos decorrentes das combinações de quatro funções psíquicas, duas de percepção ou irracionais (sensação e intuição) e duas de julgamento ou racionais (pensamento e sentimento) definidas como

mecanismos de adaptação do indivíduo à sua realidade subjetiva e objetiva. Essas quatro funções regem a consciência e as atitudes que conectam os indivíduos ao mundo exterior (Jung, 2002; Ramos, 2005).

As disposições e as funções são apresentadas na Figura 1.

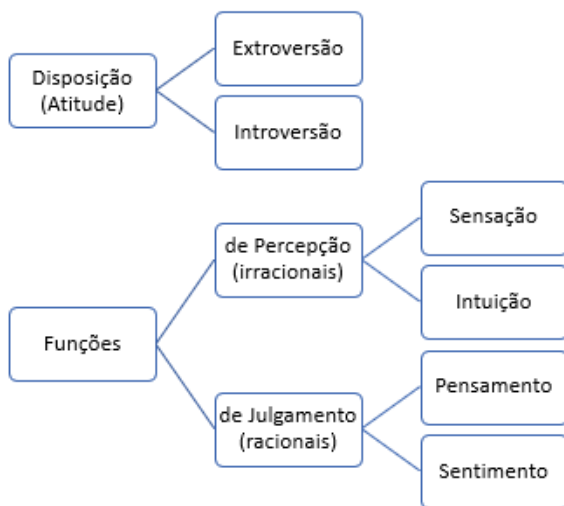


Figura 1 – Disposições e Funções dos Tipos psicológicos.

De acordo com Ramos (2005), cada função possui características específicas. A Sensação obtém as informações por meio dos órgãos dos sentidos, no contexto do aqui e agora. A Intuição busca os significados, relações e possibilidades futuras das informações recebidas, pela apreensão perceptiva dos fenômenos (pessoas, objetos e fatos) pela via inconsciente. O Pensamento discrimina, julga e classifica os fenômenos a partir da lógica da razão; busca avaliar objetivamente os prós e contras dos fenômenos. O Sentimento avalia os fenômenos a partir da dimensão valorativa de ser ou não agradável; julga pela lógica dos valores pessoais que, por sua vez, são influenciados pelos valores sociais.

As funções psíquicas formam dois pares de funções opostas, porém complementares: o Pensamento é oposto e complementar ao Sentimento e a Sensação é oposta, porém, complementar à Intuição (Figura 2).

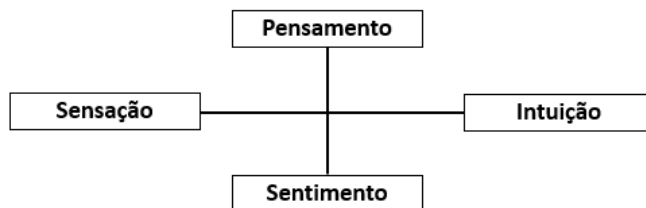


Figura 2 – Funções psíquicas

Da mesma forma que nas disposições psíquicas há o predomínio de uma predomina sobre a outra, também há predominância nas funções psíquicas, contudo, em quatro graus de potencialidade. Para Jung (2001), uma das funções psíquicas seria principal, outra seria auxiliar (ambas conscientes), outra seria terciária (podendo ser ou não consciente) e uma inferior (inconsciente).

A função principal é a mais desenvolvida, diferenciada, utilizada de forma mais consciente e associada à disposição principal (de introversão ou extroversão). A função auxiliar complementa a principal com significativa atuação num plano consciente e associada à disposição inferior. A função terciária, com desenvolvimento rudimentar, age no plano mais inconsciente, também associada à disposição inferior. A função inferior, totalmente inconsciente e mais indiferenciada, associada à disposição inferior (Jung, 2001).

O autor também propõe que se agrupe as pessoas em uma das quatro funções psicológicas, de acordo com o seu maior desenvolvimento: pensamento, sentimento, sensação ou intuição, em combinação com as atitudes introversão e extroversão (Jung, 2002). A partir da combinação das quatro funções psicológicas e das duas atitudes, é possível obter os oito tipos psicológicos de Jung (2002).

Tabela 1 – Tipos psicológicos de Jung

Tipo Psicológico	Principais Características	Função Inferior
<b>Extroversão</b>		
Pensamento Extrovertido	Governado pelo pensamento. É organizado e prático. Faz os projetos funcionarem. Tende a estabelecer uma ordem lógica e objetiva entre as idéias. Tem como parâmetro as idéias, as regras e os princípios objetivos. Gosta de fazer prevalecer seus pontos de vista que coordena de maneira rígida, tornando-se muitas vezes autoritário. Embora capaz de ter afeições profundas, tem grande dificuldade de reconhecer seus juízos valorativos associados às emoções e expressar seus afetos.	Sentimento Introverso
Sentimento Extroverso	Procura relações harmoniosas com o ambiente. Segue as regras gerais de convivência socialmente aceitas, tendendo a permanecer fiel aos seus valores sociais. É acolhedor e afável. Guia-se pelo julgamento valorativo do que lhe agrada ou não no mundo exterior: pessoas, idéias e objetos. Seu ponto fraco é o pensamento. Quando o controle do sentimento falha, surgem pensamentos de autodesvalorização, principalmente sobre sua capacidade intelectual. Estes fenômenos são decorrentes de uma função pensativa introversa inferior e que, sendo mais inconsciente, possui uma significativa autonomia sobre a psique.	Pensamento Introverso
Sensação Extroversa	Tem percepção dos fatos bem desenvolvida. Suas reações dependem do próprio objeto. Procura pessoas ou situações que provoquem fortes sensações. Tem bom gosto estético. Adapta-se facilmente às circunstâncias, possuindo um seguro sentido da realidade. Relaciona-se de modo concreto e prático com os objetos exteriores. O ponto fraco desse tipo é a intuição. Não esquece compromissos. É pontual. Adora festas, esportes, comitês.	Intuição Introversa
Intuição Extroversa	Tem grande capacidade de percepção. Sempre à espera de novas oportunidades. Dá pouca atenção ao corpo. Consegue perceber as possibilidades objetivas futuras, que ainda não assumiram formas definidas no mundo real. Não gosta de situações estáveis. Devido à visão das diferentes possibilidades que lhe são abertas por sua intuição, tendem a passar a vida "pulando de galho em galho". Outros colhem o que ele planta. Motivado mais para atividades de planejamento do que execução de tarefas.	Sensação Introversa

Tipo Psicológico	Principais Características	Função Inferior
<b>Introversão</b>		
Pensamento Introverso	Tem atração pelos pensamentos abstratos. Valoriza as idéias do ponto de vista do sujeito, não do objeto. Facilmente se perde no mundo da fantasia. É mais teórico e menos prático. Não se deixa influenciar. Possui uma lógica subjetiva. Seu ponto fraco é o sentimento. Se por um lado consegue perceber seus próprios sentimentos associados a afetos, por outro, não raramente tem dificuldade de expressar suas emoções.	Sentimento Extroverso
Sentimento Introverso	Difícil de ser compreendido, pois seu exterior pouco revela. Dá a impressão de não possuir nenhum sentimento. Pessoa reservada e de difícil acesso. Tem aparência de autoridade. Evita festas e aglomerados, pois sua função avaliadora do sentimento paralisa-se quando muitas coisas ocorrem ao mesmo tempo. Pode parecer frio ou indiferente. Tende a ser calmo, retraído e silencioso. Nutre sentimentos secretos e internos, mas dificilmente os exprime externamente, guardando-os para si. Seu ponto fraco é o pensamento. Costumam ler muito e guardar várias informações, porém, têm dificuldade de estruturá-las de forma teórica, produzindo construções intelectuais pobres.	Pensamento Extroverso
Sensação Introversa	Guiado pela intensidade da sensação subjetiva. Pouco capaz da compreensão objetiva. Tende a recuar do mundo exterior e seus problemas. Há uma ruptura entre a consciência e o corpo físico. Têm pouca capacidade racional de julgamento para classificar coisas. Não compreendem a si próprio. Possui juízo estético. Seu ponto fraco é a intuição.	Intuição Extroversa
Intuição Introversa	Dirige-se para os conteúdos do inconsciente. Não se comunica bem e é mal compreendido. Confuso, perdendo-se facilmente. Esquece compromissos e é desorganizado. Tem vaga noção do seu próprio corpo físico. Possui misteriosa capacidade de pressentir o futuro. É um indivíduo ensimesmado. Faz o tipo "viajante". O ponto fraco deste tipo é a sensação da realidade objetiva.	Sensação Extroversa

Nota. Fonte: Elaborado pelas autoras.

## MYERS-BRIGGS TYPE INDICATOR – MBTI

Baseadas nos estudos realizados por Jung, as estadunidenses Isabel Myers e Katharine Briggs desenvolveram a teoria dos dezesseis tipos psicológicos.

Em sua teoria, as autoras apresentam quatro dicotomias de preferências (ou pares de opostos a que se referia Jung) denominadas motivação, percepção, tomada de decisão e estilo de vida:

- Foco da Motivação: extroversão (E) e introversão (I);
- Percepção: sensação (S) e intuição (N);
- Tomada de decisão: pensamento (T) e sentimento (F);
- Estilo de vida: julgamento (J) e percepção (P).

Segundo Myers e Myers (1997, p.21) “as variáveis do comportamento humano não se dão por acaso; são, de fato, o resultado lógico de algumas diferenças básicas, observáveis no funcionamento mental” e esse funcionamento mental pode ser identificado através da ferramenta denominada Myers-Briggs Type Indicator, conhecido como MBTI. Sua primeira publicação foi em 1948 e desde então vem se estabelecendo como um dos principais inventários de personalidade do mundo para diversos fins como por exemplo no planejamento de trilhas de carreira; na resolução de conflitos; na identificação de necessidade de treinamento; no reconhecimento das contribuições que cada indivíduo pode oferecer na equipe de trabalho, entre outras (Hirsh & Kummerow, 2011; Myers, 2011).

A necessidade de desenvolver uma ferramenta capaz de identificar as preferências das pessoas, isto é, seu funcionamento mental, se deu em uma época de acentuada evasão de trabalhadores do mercado de trabalho devido a necessidade de servirem ao exército. Diante da escassez de mão de obra, as indústrias começaram a contratar mulheres. Como o território industrial era um novo campo de trabalho para o sexo feminino, Isabel e Katharine criaram uma ferramenta que identificava as preferências de cada pessoa para então alocá-las ao tipo de atividade laboral que melhor se adaptassem, mesmo sem ter qualquer experiência anterior de trabalho (Myers & Myers, 1997).

A base da teoria dos dezesseis tipos psicológicos de Myers e Briggs (1997) são quatro pares que denominaram de dicotomias básicas (ou preferências), relacionadas a motivação, a percepção, a tomada de decisão e ao estilo de vida:



**Dicotomia da Motivação: Introversão - Extroversão (I - E):** surge do nível de interesse, do modo com que o indivíduo prefere focar sua atenção e buscar energias: no mundo interior (Introversão) ou no mundo exterior (Extroversão). Na Introversão (I), o interesse principal é obtido no mundo interior de conceitos, ideias e experiências. As pessoas se motivam através de pensamentos, sentimentos e reflexões. Prestam atenção na infra-estrutura, conceitualizam o problema e o examinam profundamente. As pessoas que preferem a Extroversão (E) direcionam sua energia e atenção para fora de si mesmas, motivando-se através de interações externas. (Myers, 2011).

**Dicotomia da Percepção: Sensação – Intuição (S - N):** as pessoas podem optar por duas formas de perceber o mundo: através da Sensação (S) ou da Intuição (N). Pessoas Sensação, tomam conhecimento do mundo que as cercam através dos cinco sentidos, através do real e tangível pois preferem saber com o que estão lidando. Observam o que está acontecendo ao seu redor e tem facilidade de identificar a questão prática da situação. Conhecem os fatos, entendem os estágios de planejamento e resolvem detalhes da implementação. Para pessoas Intuição (N), o conhecimento se dá de forma indireta através do inconsciente que incorpora ideias ou associações vindas do mundo exterior. Gostam de obter informações focando as relações e conexões com os fatos; são voltadas para padrões e têm grande facilidade para encontrar oportunidades e novas maneiras de realizar as tarefas. Vêm o todo, desbravam novas áreas e desenvolvem novas possibilidades (Myers, 2011).

**Dicotomia da Tomada de decisão: Pensamento – Sentimento (T - F):** relacionada com a forma com que uma pessoa faz julgamentos antes de tomar uma decisão. O julgamento pode se dar através do Pensamento (T) ou do Sentimento (F). Pessoa Pensamento adota um processo de tomada de decisão lógico e dirigido ao impessoal; analisam as consequências lógicas antes de fazer suas escolhas; consideram os prós e contras das alternativas possíveis e identificam as inconsistências do plano. Pessoa Sentimento, utiliza um processo mental que agrega às coisas um valor subjetivo e pessoal. Procura considerar tudo o que é importante para tomar uma decisão. É motivada a dar valor e ajudar outras pessoas. Suas decisões são baseadas em valores humanos (Myers, 2011).

**Dicotomia do Estilo de vida: Percepção – Julgamento (P – J):** refere-se a preferência quanto a forma de se orientar no mundo exterior, pela Percepção (P) ou pelo Julgamento (J). Um indivíduo Percepção (P) é mais flexível e espontâneo, aberto a novas experiências, ideias e opções de última hora, experimentando e compreendendo a vida ao invés de controlá-la.

Pessoa Julgamento (J) prefere viver de maneira metódica. Seu estilo de vida é estruturado e organizado, gosta de definição, aprecia a capacidade em obter resultados e tenta evitar correrias de última hora. (Myers, 2011).

De acordo com Myers (2011), a partir das quatro dicotomias, cada qual com seus pares de opostos, é possível determinar os dezesseis tipos de personalidade cada qual representado por quatro letras (iniciais dos termos originais em inglês).

**Tabela 2 – Dicotomias do MBTI**

Dicotomia	Pares de Dicotomia	
	Inglês	Português
Motivação	Extraversion (E) - (I) Introversion	Extroversão (E) - (I) Introversão
Percepção	Sensing (S) - (N) Intuition	Sensorial (S) - (N) Intuição
Tomada de decisão	Thinking (T) - (F) Feeling	Pensamento (T) - (F) Sentimento
Estilo de Vida	Judging (J) - (P) Perception	Julgamento (J) - (P) Percepção

*Nota.* Fonte: Elaborado pelas pesquisadoras

A partir da combinação dessas quatro dicotomias, tem-se os dezesseis tipos psicológicos (Tabela 3).

**Tabela 3 – Os Dezesseis Tipos Psicológicos**

Tipo	Motivação	Percepção	Decisão	Estilo
ISTJ	Introversão	Sensação	Pensamento	Julgamento
ISFJ	Introversão	Sensação	Sentimento	Julgamento
ISTP	Introversão	Sensação	Pensamento	Percepção
ISFP	Introversão	Sensação	Sentimento	Percepção
INFJ	Introversão	Intuição	Sentimento	Julgamento
INFP	Introversão	Intuição	Sentimento	Percepção
INTJ	Introversão	Intuição	Pensamento	Julgamento
INTP	Introversão	Intuição	Pensamento	Percepção
ESTJ	Extroversão	Sensação	Pensamento	Julgamento
ESFJ	Extroversão	Sensação	Sentimento	Julgamento
ESTP	Extroversão	Sensação	Pensamento	Percepção
ESFP	Extroversão	Sensação	Sentimento	Percepção
ENFJ	Extroversão	Intuição	Sentimento	Julgamento

Tipo	Motivação	Percepção	Decisão	Estilo
ENFP	Extroversão	Intuição	Sentimento	Percepção
ENTJ	Extroversão	Intuição	Pensamento	Julgamento
ENTP	Extroversão	Intuição	Pensamento	Percepção

Nota. Fonte: Elaborado pelas pesquisadoras

Conforme se observa, os dezesseis tipos psicológicos de Myers e Briggs (2011) são identificados por quatro letras representando um elemento dos quatro pares de opostos, cada qual em uma posição específica (Tabela 4).

**Tabela 4 – Significado da posição das letras no MBTI**

Pares de Opostos	Significado	Pares de Opostos	
1ª posição	Motivação Principal	E - Extroversão	I - Introversão
2ª posição	Função Percepção	S - Sensação	N - Intuição
3ª posição	Função Tomada de Decisão	T - Pensamento	F - Sentimento
4ª posição	Função Estilo de Vida	J - Julgamento	P - Percepção

Nota. Fonte: Elaborado pelas pesquisadoras.

A primeira letra, na sequência de letras no MBTI, informa a disposição principal do indivíduo (E ou I); a segunda letra indica a função de percepção mais conscientemente utilizada (S ou N); a terceira letra indica a função de julgamento mais conscientemente utilizada (T ou F) e a última significa o modo pelo qual o indivíduo aborda mais conscientemente o mundo externo (P ou J).

Uma atitude Extrovertida empurra a Sensação, Intuição, Pensamento ou Sentimento em direção às pessoas, coisas e à ação; já a atitude Introversão direciona a função mental em direção a ideias interiores, experiências e reflexão.

Das quatro funções mentais, apenas uma utiliza a maior parte da energia psíquica de uma pessoa no tipo psicológico e sob maior controle da consciência. Essa função recebe o nome de função dominante. Em segundo lugar em termos de energia psíquica disponível e sob um menor controle da consciência, está a função auxiliar que tem como papel complementar,

dar equilíbrio à função dominante. Os extrovertidos introvertem a função auxiliar e os introvertidos introvertem e guardam para si o seu dominante e extrovertem a função auxiliar. Na sequência da distribuição da energia está a função terciária, oposta a função auxiliar, mais distante da consciência, cuja utilização é mais difícil, desconfortável e insatisfatória. Como está mais próxima do inconsciente, é uma função mais difícil de direcionar e controlar. Abaixo da função terciária pela qual flui menor quantidade de energia consciente, encontra-se a função inferior, sempre oposta à função dominante, que surge somente em situações estressantes.

Quando uma pessoa está na função inferior, encontra-se no oposto à sua função dominante de forma negativa. Por exemplo, se um sujeito possui o Sentimento como função dominante, quando está em sua função inferior, vai para o Pensamento, tornando-se autoritário, frio e distante das pessoas. Em uma situação oposta, o indivíduo se torna extremamente sentimental, dramático, se colocando em situação de vítima.

O teste Myers-Briggs Type Indicator – MBTI apresenta em seu resultado um tipo psicológico composto por quatro letras. A primeira letra indica a função principal do sujeito: Extroversão (E) ou Introversão (I) e a quarta letra a preferência quanto a forma de se orientar no mundo exterior, pela Percepção (P) ou pelo Juízo (J). Se a pessoa tem um resultado do tipo ExxP ou IxxJ, a função dominante será a representada pela segunda letra. Se a pessoa tem um resultado do tipo IxxP ou ExxJ, a função dominante será definida pela terceira letra.

Em outras palavras, o resultado do MBTI sempre será a combinação de quatro pólos preferenciais e suas dicotomias. As pessoas escolhem suas preferências e negligenciam as outras, mas isso não significa que as outras não façam parte da personalidade de um indivíduo. Se a função dominante está mais próxima do estado de consciência, sua função oposta se aproxima mais do inconsciente, em estado de latência que pode se manifestar nos momentos que a consciência se enfraquece.

## Características dos dezesseis Tipos Psicológicos do MBTI

Para Myers (2011), cada tipo psicológico possui características específicas (Tabela 5).

Tabela 5 – Características de cada tipologia MBTI

Tipologia	Características
ESTJ	<b>Extrovertido, Sensorial, Racional, Julgador.</b> Energético, amigável e sincero; produtivo, organizado e eficiente; realista e sensível, mas frequentemente cético sobre idéias novas ou não validadas; honesto, vai direto ao ponto; toma decisões rapidamente, expressivo, tradicional, sério e responsável. O mais importante é fazer a coisa certa e estar no comando. Profissional, percebe falhas antecipadamente; organiza bem processos, produtos e pessoas.
ISTJ	<b>Introvertido, Sensorial, Racional, Julgador.</b> Cauteloso, conservador e quieto; literal, realista e prático; cuidadoso e preciso; lógico, honesto e objetivo; resistente à mudança e confortável com rotina. O mais importante é estar em serviço, trabalhar duro, e ser responsável. Para a organização é o tipo que realiza tarefas rapidamente e dentro do prazo; trabalha bem dentro das estruturas organizacionais.
ESFP	<b>Extrovertido, Sensorial, Sentimental, Perceptivo.</b> Caloroso, sociável e divertido; impulsivo, curioso e conversador; sensível, cuidadoso e gentil; sociável e imprevisível com um grande zelo pela vida; ativo, sensível, e altamente ciente do mundo físico. O mais importante é a liberdade para ser espontâneo, ter diversão e apreciar a companhia dos outros. Traz entusiasmo e cooperação nas equipes de trabalho unindo as pessoas e os recursos.
ISFP	<b>Introvertido, Sensorial, Sentimental, Perceptivo.</b> Amável, humilde, e altamente empático; pensativo, fiel, e bondoso com aqueles que ele conhece bem; sensível à críticas e é ferido facilmente; quieto, fala macia e gentil; adaptável, sensível, e curioso; realista e pés no chão. O mais importante é sentir paz e harmonia com as pessoas e lugares. Atende às necessidades das pessoas conforme sujam dentro da organização; traz alegria ao trabalho.
ENTJ	<b>Extrovertido, Sensorial, Racional, Perceptivo.</b> Amigável, querido e sincero; honesto, lógico e exigente de si próprio e dos outros; dirigido para demonstrar competência; imaginativo com uma perspectiva global; decisivo, organizado e eficiente. O mais importante é demonstrar sua competência e fazer que coisas importantes aconteçam. Profissionalmente, desenvolve planos bem estruturados; cria estratégias que funcionam na direção de objetivos amplos.
INTJ	<b>Introvertido, Intuitivo, Racional, Julgador.</b> Autônomo, reservado e intelectual; criativo, inovador e original; crítico, analítico e lógico; intelectualmente curioso, dirigido ao aprendizado e a aumentar sua competência e conhecimento; sociavelmente cauteloso e reservado; organizado e definitivo. Aprecia sua independência e viver de acordo com seus próprios padrões. Profissionalmente, organiza idéias em planos de ação; trabalha a fim de remover os obstáculos para que os objetivos sejam atendidos.
ENFJ	<b>Extrovertido, Intuitivo, Sentimental, Julgador.</b> Amigável, aberto e entusiástico; bondoso, comunicativo e discreto; altamente empático, mas ferido facilmente; criativo e original; decisivo e apaixonado, expressivo, produtivo, organizado e responsável. O mais importante para este tipo são seus relacionamentos e a oportunidade de comunicar e se conectar com os outros. No trabalho, comunica valores organizacionais; traz novas idéias sobre como as organizações deveriam tratar as pessoas.

Tipologia	Características
INFJ	<b>Introverso, Intuitivo, Sentimental, Julgador.</b> Criativo, original e independente; pensativo, caloroso e sensível; pensamentos globais com grande paixão para sua visão original; cauteloso, deliberado e planejado; organizado, produtivo e decisivo; reservado e educado. O mais importante são suas ideias e ser fiel a sua visão. No trabalho pode proporcionar visões orientadas para o futuro sobre como servir as necessidades humanas; cumpre seus compromissos.
ENFP	<b>Extroverso, Intuitivo, Sentimental, Perceptivo.</b> Entusiástico, conversador, e aberto; inteligente, curioso e divertido; importa-se profundamente, sensível e gentil; altamente inovador, criativo, otimista e original; adaptável e desembaraçado mas desorganizado algumas vezes. O mais importante é a liberdade para ver possibilidades, fazer conexões, e estar com uma variedade de pessoas. No trabalho, inicia mudanças; origina projetos e ações.
INFP	<b>Introverso, Intuitivo, Sentimental, Perceptivo.</b> Quietos, reservados e gentis; profundamente apaixonados, sensíveis e feridos facilmente; amantes e dedicados aos que estão perto; criativos, originais e imaginativos; curiosos e flexíveis em pequenas tarefas; inconformados. O mais importante é sua crença e vida em harmonia com seus valores. No trabalho, é persuasivo sobre seus ideais; trabalha a fim de encontrar um lugar para cada pessoa dentro da organização.
ESTP	<b>Extroverso, Sensorial, Racional, Perceptivo.</b> Ativo, aventureiro e impulsivo; conversador e curioso; casual, adaptativo e esperto; lógico e calmo mas capaz de grande humor, divertido e charmoso; observador e totalmente presente no momento, literal e prático. Aprecia a liberdade para ter o divertimento e para experimentar inteiramente o aqui e agora. No trabalho, faz as coisas acontecerem, mantém tudo vivo; negocia e se compromete com o andamento das coisas.
ISTP	<b>Introverso, Sensorial, Racional, Perceptivo.</b> Aprecia a liberdade de agir independentemente e seguir seus impulsos. No trabalho age como solucionador de problemas, buscando atender às necessidades e aos problemas do momento; funciona como um compêndio ambulante de informação.
ISFJ	<b>Introverso, Sensorial, Sentimental, Julgador.</b> Cauteloso, gentil e pensativo; hesitante até conhecer as pessoas, tornando-se bondoso e cuidadoso; muito literal e ciente do mundo físico; descompromissado sobre padrões pessoais e ofendido facilmente; aplicado e consciente, organizado e decisivo. Aprecia viver uma vida estável e ajudar pessoas de forma real. Profissionalmente, é cuidadoso e responsável com detalhes e rotinas; não mede esforços para servir as pessoas.
ESFJ	<b>Extroverso, Sensorial, Sentimental, Julgador.</b> Ativo, amigável, e energético; aberto, bondoso e conversador; preocupado com os outros e cuidadoso para ser educado e cooperativo; realístico, literal e consciencioso, altamente sensível e ferido facilmente, organizado, responsável, e convencional. Valoriza seus relacionamentos. Trabalha bem com as pessoas, especialmente em equipe; completa as tarefas dentro do prazo e de maneira precisa.
ENTP	<b>Extroverso, Intuitivo, Sentimental, Perceptivo.</b> Amigável, simpático e aberto; perspicaz, energético e irreverente; engenhoso, imaginativo e criativo; curioso, flexível e imprevisível; lógico e analítico. Valoriza ser criativo, buscar possibilidades e novos desafios. Encara limitações como desafios a serem vencidos; apresenta novas maneiras de fazer as coisas.
INTP	<b>Introverso, Intuitivo, Sentimental, Perceptivo.</b> Quietos, independentes e confidenciais; lógicos e não emocionais; criativos, engenhosos e inovadores; curiosos e dirigidos para aumentar sua competência, casual e adaptáveis; inconformados e imprevisíveis. O mais importante é sua privacidade e a oportunidade de resolver problemas complexos de maneiras originais. No trabalho, planeja sistemas lógicos e complexos; demonstram habilidades para resolver problemas complexos.

Fonte: Elaborado pelas pesquisadoras.

Tais características podem ser identificadas com a aplicação do teste psicológico MBTI, um questionário estruturado com alternativas que se opõem e que definem as preferências do indivíduo em relação a sua disposição e suas funções psíquicas. O resultado do teste identifica o tipo psicológico.

De acordo com Tanure *et al* (2015), nos Estados Unidos, a ferramenta é utilizada por mais de dois milhões de pessoas e por empresas como a Apple Computer, a Citicorp, a Exxon, a GE, a 3M, entre outras. No Brasil, em 2013 o Conselho Federal de Psicologia (CFP, 2019) aprovou a utilização do MBTI como instrumento de avaliação psicológica.

Corroborando com a afirmação de suas autoras, o site do Sistema de Avaliação dos Testes Psicológicos (SATEPSI), informa que o teste MBTI - Myers-Briggs Type Indicator – Inventário de Tipos Psicológicos desenvolvido por Couto, Briggs, Myers e Holer (2010), publicado pela editora Fellipelli Instrumentos de Diagnóstico e Desenvolvimento Organizacional, em plenária realizada em 31 de janeiro de 2013, o teste foi classificado como de uso favorável<sup>1</sup>, determinando o prazo dos estudos para sua normatização até 31/01/2028 e para os estudos de sua validade até 31/01/2033. Por ser classificado como teste, seu uso é restrito aos psicólogos.

Vale destacar que a ferramenta já tinha sido objeto de avaliação pelo SATEPSI, que em plenária realizada em 05 de setembro de 2008, deu parecer final desfavorável<sup>2</sup> ao seu uso pelos profissionais psicólogos. No entanto, tratava-se do teste MBTI – Myers-Briggs Type Indicator, desenvolvido por Briggs, Myers & Machado Jr. (2008), da editora IDH Instrumentos de Desenvolvimento Humano.

#### Sobre a importância e aplicabilidade do MBTI,

A consultoria Fellipelli, representante oficial da The Myers Briggs Company no Brasil, define o MBTI como a ferramenta de assessment mais utilizada no

---

1 De acordo com o SATEPSI, “Testes Psicológicos Favoráveis: são aqueles que a(o) psicóloga(o) poderá utilizar no exercício profissional, tal como previsto na Resolução CFP nº 009/2018 e no Código de Ética Profissional dos Psicólogos e que estão com parecer favorável emitido pelo CFP” (SATEPSI, 2020).

2 Conforme informações divulgadas no site do SATEPSI

mundo. [...] Essa popularidade se deve à praticidade do MBTI e sua eficiência na classificação de comportamento, estilo, características no trabalho, entre outros aspectos humanos (SBCoaching, 2020)

A ferramenta MBTI é amplamente utilizada pelos profissionais da área de Recursos Humanos em vários processos como seleção, avaliação de potencial e movimentação de pessoas. Para Olbrzymek,

Muitas empresas utilizam os testes de personalidade para auxiliar na contratação de novas pessoas, pois acreditam que como cada vaga de emprego tem sua especificidade, a análise de cada perfil de candidato pode ajudar a escolher aquele que melhor se adapte ao tipo de trabalho que a vaga oferece. Esses testes são feitos através de questionários de autoavaliação. [...] O mais famoso dos testes, utilizado por diversas empresas no mundo, é o MBTI – Indicador de Tipos de Personalidade Myers-Briggs. (Olbrzymek, 2017, p.34)

## Teoria dos temperamentos

Na Grécia antiga, Hipócrates (460 a.C.), o pai da medicina, desenvolveu a teoria dos humores corporais para explicar os estados de saúde e de doença de uma pessoa. Relacionou os quatro elementos primários do universo (ar, água, fogo e terra) e suas respectivas qualidades básicas (úmido e quente; úmido e frio; seco e quente; seco e frio), aos quatro humores corporais, sangue, fleuma, bile branca (ou amarela ou colérico) e bile negra (ou melancólico) respectivamente. O equilíbrio adequado entre estes humores corporais resultaria na saúde enquanto seu desequilíbrio causaria a doença (Strelau, 1998).

Baseado na teoria de Hipócrates, Galeno (190 a.C.) desenvolve a primeira tipologia do temperamento, descrita em sua monografia *De Temperamentis*, descrevendo quatro tipos nomeados de acordo com os humores predominantes no corpo:

- *Tipo sanguíneo*: caracterizado por indivíduos atléticos e vigorosos, nos quais o humor corporal predominante é o sangue (coração);
- *Tipo colérico*: indivíduos facilmente irritáveis, nos quais predomina a bile amarela (fígado);
- *Tipo melancólico*: indivíduos tristes com excesso de bile negra (baço);
- *Tipo fleumático*: indivíduos cronicamente cansados e lentos (sistema respiratório).



Berens (1998), o descreve o temperamento como uma configuração de traços de personalidade observáveis, como hábitos de comunicação, padrões de ação, conjuntos de atitudes características, valores e talentos. Também engloba necessidades pessoais, os tipos de contribuições que os indivíduos fazem no local de trabalho e os papéis que desempenham na sociedade.

David Keirsey (2015), baseando-se na teoria dos temperamentos de Hipócrates e Galeno e na teoria das tipologias psicológicas do MBTI apresenta a tipologia dos quatro temperamentos denominados Artesão, Racional, Idealista e Guardião. O Guardiões são as quatro tipologias MBTI que possuem **SJ** em sua sigla (ESTJ, ESFJ, ISTJ, ISFJ). Artesãos são os que possuem **SP** na sigla de sua tipologia (ESTP, ESFP, ISFP, ISTP). Racionais são os que possuem **NT** (ENTJ, ENTP, INTJ, INTP) e os Idealistas são os que possuem **NF** (ENFJ, ENFP, INFP, INFJ) na tipologia do MBTI.

## MBTI e a Teoria dos Temperamentos

Enquanto o MBTI utiliza letras para denominar as dezesseis tipologias, a Teoria dos Temperamentos de Keirsey (2015) utiliza nomes, mesmo reconhecendo que uma só palavra não seria suficiente para descrever o padrão de comportamento completo de um temperamento (Guardião, Artesão, Racional e idealista).

Os agrupamentos dos perfis são obtidos a partir das quatro dicotomias principais do MBTI (E-I; S-N; T-F e J-P) em busca do seu temperamento correspondente. Por se tratar de comportamentos observáveis, a dicotomia Extroversão – Introversão (E-I) que avalia aspectos internos do indivíduo não faz parte da correlação MBTI e Temperamentos (Hirsh & Kummerow, 2011).

Hirsh e Kummerow (2011), ao correlacionarem o MBTI com a teoria dos temperamentos, relacionam as características e necessidades psicológicas de cada tipo com o modo de gerenciar situações no trabalho. O resultado dessa correspondência está pautado nas características que ambos os tipos (MBTI e Temperamentos) possuem em comum (Tabela 6).

**Tabela 6 – Perfis MBTI e seus correspondentes na Teoria dos Temperamentos**

Tipologia MBTI	Teoria dos Temperamentos
<b>Intuição – Sentimento</b>	<b>Idealista</b>
<p>Tipologias incluídas nesta categoria: INFJ, INFJ, INFP, ENFP</p> <p>Intuição (N): imaginativo, criativo, tira conclusões com base em suas impressões.</p> <p>Sentimento (F): empático, guiado por valores pessoais, amoroso, busca interações harmoniosas e positivas.</p>	<p>Prefere o domínio das ideias e do relacionamento em detrimento às tarefas e às coisas. Não aprecia ambientes de trabalho impessoal e burocrático, com regras, procedimentos e as formas tradicionais de fazer as atividades. Busca um sentido de propósito e de trabalho em direção a um bem maior, valoriza a unidade, a auto atualização e a autenticidade. Hábil facilitador de grupos. Focado na pessoa e nos relacionamentos em detrimento às tarefas e às coisas.</p>
<b>Sensação – Percepção</b>	<b>Artesão</b>
<p>Tipologias incluídas nesta categoria: ISTP, ESTP, ISFP, ESFP</p> <p>Sensação (S): orientada para a realidade presente, observa e se lembra fatos específicos, constrói conclusões cuidadosas, minuciosa, confia na experiência.</p> <p>Percepção (P): flexível e espontâneo, gosta de novas experiências e opções de última hora. Confia em sua criatividade e habilidade para se adaptar às exigências de uma situação.</p>	<p>Tende mais para o lado pragmático e ações utilitárias com foco na técnica, valorizando a estética. Energia focada no desempenho de alto talento, variedade e estímulo. Cuidadoso, obedece às leis, regras, direitos dos outros. Confia em seus impulsos e têm grande disposição para a ação. Negociador e “solucionador de problemas”. Impaciência com conceitos abstratos.</p>
<b>Sensação – Julgamento</b>	<b>Guardião</b>
<p>Tipologias incluídas nesta categoria: ISTJ, ESTJ, ISFJ, ESFJ</p> <p>Sensação (S): orientado para a realidade presente, observa e se lembra fatos específicos, constrói conclusões cuidadosas, minuciosa, confia na experiência.</p> <p>Julgamento (J): vive de maneira metódica e busca controlar a vida. Seu estilo de vida é estruturado, organizado e planejado. Evita correrias de última hora.</p>	<p>Focaliza nas questões do presente e passado, utilizando suas experiências como um guia na busca de soluções para os problemas do presente. Observa o panorama global para propor novas alternativas. Sabe como as coisas são feitas antecipando as possibilidades de incorrer em erros. Se atém às regras, aos procedimentos e aos protocolos. Talentoso na logística e na manutenção das tradições.</p>
<b>Intuição – Pensamento</b>	<b>Racional</b>
<p>Tipologias incluídas nesta categoria: INTJ, ENTJ, INTP, ENTP</p> <p>Intuição (N): orientado para possibilidades futuras, imaginativas, criativas, focadas em fatos e padrões, tira conclusões rapidamente com base em suas impressões.</p> <p>Pensamento (T): analítico, resolve os problemas de maneira lógica e racional, persistente e igualitário no tratamento com as pessoas.</p>	<p>Analisa o todo de cada situação, relacionando o objetivo específico com a visão global. Gosta de pensar em todas as contingências e desenvolver planos múltiplos para manuseá-las. Conceitual, com foco nos princípios subjetivos que geram os fatos, do que com os detalhes em si. Tende a rever as coisas até que estejam perfeitamente corretas. Aprecia a fase de criação de projetos, porém, a medida em que este se torna monótono e tende a ficar desestimulado. Direciona sua energia para a construção de um sistema voltado para o futuro. Estrategista tem a habilidade de intuir o que a organização precisa para ser mais eficiente no futuro.</p>

Fonte: Adaptado de Hirsh e Kummerow, 2011.

Calegari e Gemagnani (2006) também estudaram a relação entre os tipos psicológicos do MBTI e as tipologias propostas pela Teoria dos Temperamentos de David Keirsey. Concluíram que as tipologia propostas pelo MBTI podem ser subdividas em quatro categorias de acordo com o temperamento típico do perfil psicológico.

## OBJETIVOS

Partindo do aprofundamento da teoria dos dezesseis Tipos Psicológicos que podem ser identificados pelo teste Myers Briggs Type Indicator - MBTI, este estudo tem por objetivos verificar se há o predomínio de uma tipologia para os sujeitos que ocupam cargos de gestão e a existência ou não de um tipo de temperamento que os diferencie dos ocupantes dos demais cargos.

Liderança e gestão são duas terminologias que têm gerado polêmica entre varios autores. De um lado, há quem defenda que liderança é uma particularidade da gestão (Minzberg, 2003), enquanto outros apoiam a ideia que a gestão é uma das funções desempenhada pelo líder (Kotler, 2000). Enquanto gestão pode ser entendida “como o processo cuja finalidade é produzir resultados relevantes, mantendo o sistema existente” (Carapeto & Fonseca, 2006, p. 81), liderança é definida como a “capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos.” (Robbins, Judge & Sobral, 2010, p.359). Como este estudo parte dos protocolos MBTI aplicados em participantes identificados pela nomenclatura dos cargos que ocupavam no momento em que foram submetidos ao teste, foi adotado o conceito de gestão, e não de liderança.

## MÉTODO

Para responder ao problema de pesquisa partiu-se da análise de 240.233 protocolos do MBTI existentes no banco de dados construído pela organização detentora dos direitos de distribuição do MBTI no Brasil, Felli-pelli Consultoria e Diagnóstico, resultantes da aplicação do teste durante o período de 2007 a 2015, em sujeitos de várias profissões ocupantes de

cargos de gestão e não gestão. Pelo fato deste estudo analisar dados documentais, não houve a necessidade de submeter-se ao Comitê de Ética mas apenas obter a concordância formal da empresa para a utilização dos dados para este estudo.

A metodologia de pesquisa utilizada é documental, exploratória e descritiva. É documental pois considera como fonte de dados primários, aqueles que não receberam tratamento analítico, que neste estudo são caracterizados pelos protocolos MBTI (Marconi & Lakatos, 2019) e por se tratar de material interno à organização existentes no banco de dados (Gil, 2019). Classifica-se também como exploratória por permitir maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses; tem caráter descritivo, pois levanta, analisa e relaciona as características do MBTI com o tipo de cargo (gestão e não gestão); sua abordagem, é quantitativa, pois mensura e analisa a porcentagem de ocorrência de cada um dos perfis MBTI aplicados nos participantes, no período oito anos (Gil, 2006).

Os protocolos dos perfis MBTI foram classificados de acordo com o cargo ocupado pelo participante no dia da aplicação do teste constituindo quatro grupos amostrais.

- a. Alta Gerência: formado pelos protocolos de indivíduos que ocupavam cargos de Presidente, Vice-Presidente ou Diretor
- b. Gerência: formado pelos protocolos dos indivíduos que ocupavam cargos de Gerente Regional ou Gerente
- c. Coordenadores e Supervisores: formado pelos protocolos de indivíduos que ocupavam cargos de Coordenador, Supervisor, Supervisor Regional, Chefe ou Líder.
- d. Demais Cargos: formado pelos protocolos de indivíduos que ocupavam cargos de Analista, Secretária, Assistente, Estagiário, Consultor, Advogado, Psicólogo, Auditor, Engenheiro, *Trader*, Jornalista, Vendedor, Especialista, Médico do Trabalho, Estudante, Técnico, *Trainee*, Assistente Social e cargos não especificados.

A partir dessa primeira classificação cada grupo amostral foi novamente classificado de acordo com os dezesseis tipos de personalidade tendo como parâmetro os resultados obtidos com a aplicação do MBTI.

Em seguida cada amostra foi novamente subdividida em relação aos quatro tipos de temperamentos (Guardião, Artesão, Racional e Idealista).

## RESULTADOS

Do total de 240.233 protocolos de aplicação do teste MBTI coletados no período de oito anos, 30.142 elementos da amostra (12,55%) ocupavam algum cargo de gestão (Tabela 7).

**Tabela 7 – Distribuição das amostras de protocolos MBTI por cargos**

Descrição	Qtde.	%
Alta Gerência	3.169	1,32%
Gerência	15.354	6,39%
Coordenadores/Supervisores	11.619	4,84%
Demais Cargos	210.091	87,45%
Total	240.233	100%

Fonte: elaborado pelas autoras com os dados da pesquisa

Quanto aos perfis MBTI, apenas duas tipologias se destacaram: a ESTJ (Extrovertido, Sensorial, Racional, Julgador) com 21% e a ISTJ (Introvertido, Sensorial, Racional, Julgador) com 14,5%. As demais tipologias obtiveram participação que variou entre 3% e 9% do total da amostra.

**Tabela 8 – Distribuição dos protocolos por tipo de Perfil MBTI**

Perfil	Qtde.	%	Perfil	Qtde.	%
ESTJ	50.118	21,00%	ISFP	9.266	4,00%
ISTJ	34.051	14,50%	ENFP	9.639	4,00%
ESTP	21.463	9,00%	INTJ	9.431	4,00%
ISTP	14.388	6,00%	ENTP	10.330	4,00%
ESFJ	13.883	6,00%	ENFJ	8.337	3,50%
ESFP	12.461	5,00%	INTP	8.595	3,50%
ENTJ	11.685	5,00%	INFJ	7.484	3,00%
ISFJ	11.253	4,50%	INFP	7.849	3,00%
E:	137.916	57,50%	I:	102.317	42,50%
S:	166.883	70%	N:	73.350	30%
T:	160.061	67%	F:	80.172	33%
J:	146.241	61,50%	P:	93.991	38,50%

Fonte: Elaborado pelas autoras com os dados da pesquisa.

Quanto ao tipo de disposição, observa-se que os protocolos analisados são de participantes mais Extrovertidos (57,5%) que Introversos (42,5%). Já os pares de dicotomias das funções psíquicas, caracterizam-se por serem mais Sensação (70%), Pensamento (67%) e Julgamento (61,5%).

Considerando o cargo ocupado pelo sujeito quando submetido ao inventário MBTI, observa-se que os tipos ESTJ e ISTJ são mais frequentes tanto para cargos de gestão quanto para os demais cargos (Tabela 9).

Tabela 9 –Perfil MBTI por tipo de cargo

Perfil.	Alta Gerência		Gerência		Coordenador Supervisor		Demais cargos	
	Qtde	%	Qtde.	%	Qtde.	%	Qtde.	%
ISTJ	635	20,04%	3.081	20,07%	2.657	22,87%	22.942	10,92%
ISTP	194	6,12%	841	5,48%	608	5,23%	13.118	6,24%
ESTP	365	11,52%	1.874	12,21%	1.213	10,44%	16.416	7,81%
<b>ESTJ</b>	<b>949</b>	<b>29,95%</b>	<b>5.594</b>	<b>36,43%</b>	<b>4.609</b>	<b>39,67%</b>	<b>29.061</b>	<b>13,83%</b>
ISFJ	80	2,52%	375	2,44%	324	2,79%	11.476	5,46%
ISFP	54	1,70%	197	1,28%	179	1,54%	10.424	4,96%
ESFP	131	4,13%	533	3,47%	371	3,19%	12.108	5,76%
ESFJ	133	4,20%	680	4,43%	527	4,54%	12.750	6,07%
INFJ	14	0,44%	70	0,46%	45	0,39%	9.336	4,44%
INFP	28	0,88%	92	0,60%	46	0,40%	9.625	4,58%
ENFP	84	2,65%	261	1,70%	151	1,30%	10.557	5,02%
ENFJ	46	1,45%	180	1,17%	92	0,79%	9.699	4,62%
INTJ	98	3,09%	311	2,03%	145	1,25%	10.447	4,97%
INTP	59	1,86%	187	1,22%	95	0,82%	10.009	4,76%
ENTP	120	3,79%	452	2,94%	198	1,70%	10.840	5,16%
ENTJ	179	5,65%	626	4,08%	359	3,09%	11.283	5,37%
TOTAIS	3.169	100%	15.354	100%	11.619	100%	210.091	100%

Fonte: Elaborado pelas autoras com os dados da pesquisa.

Os perfis MBTI menos expressivos foram INFJ e INFP, ambos com 3% de participação cada, e os INTJ e ENFJ, ambos com 3,5% de participação cada.

Considerando as funções dominante, auxiliar, terciária e inferior das tipologias MBTI que obtiveram maiores e menores representatividades

no estudo, tem-se a seguinte situação: tanto o perfil ESTJ quanto o ISTJ, possuem as mesmas funções psíquicas no entanto, enquanto o ESTJ retira sua energia do mundo externo (Extroversão) o ISTJ retira do mundo interno (Introversão). Essa é a condição para determinar as funções dominante, auxiliar, terciária e inferior. A função dominante no ESTJ é a Te (Pensamento Extrovertido: organizar, segmentar, ordenar, aplicar lógica e critérios.) e seu auxiliar é a Si (Sensação introvertida: recordar experiências passadas, lembrando-se detalhadamente de dados e a que estão ligados). No perfil ISTJ essas funções se invertem sendo a função dominante a Si (Sensação introvertido) e a auxiliar a Te (Pensamento extrovertido).

**Tabela 10 – Perfil MBTI mais e menos representativos e suas respectivas funções**

Perfil %	Perfis mais representativos		Perfis menos representativos			
	ESTJ 21,0%	ISTJ 14,5%	ENFJ 3,5%	INTP 3,5%	INFP 3,0%	INFJ 3,0%
Dominante	Te	Si	Fe	Ti	Fi	Ni
Auxiliar	Si	Te	Ni	Ne	Ne	Fe
Terciária	Ne	Fi	Se	Si	Si	Ti
Inferior	Fi	Ne	Ti	Fe	Te	Se

Fonte: Elaborado pelas autoras com os dados da pesquisa.

Quanto aos quatro perfis MBTI menos representativos, destaca-se, em todos eles, a preferência pelo N (intuição) na forma como os profissionais percebem o mundo ao seu redor, e pelo F (Sentimento) nos processos de tomada de decisão. Intuição e sentimento parecem ser funções menos valorizadas pelas organizações.

Considerando a relação entre os perfis MBTI com os quatro tipos de temperamentos a eles associados (Tabela 11), observa-se que o perfil SJ (Sensação-Julgamento) com seu correspondente temperamento Guardião, é o que mais se destaca, com 59,7% de representatividade, seguido pelo perfil SP (Sensação-Percepção), com 24% (Tabela 11).

Tabela 11 – Perfis MBTI e Temperamentos

Perfis MBTI	Temperamentos	Qtde	%
SJ (Sensação Julgamento)	Guardião (ou Conservador)	143.598	59,70%
SP (Sensação Percepção)	Artesão (ou Desbravador)	57.507	24,00%
NT (Intuição pensamento)	Racional (ou Estrategista)	25.414	10,60%
NF (Intuição Sentimeto)	Idealista (ou energizador)	13.714	5,70%
Total		240.233	100,00%

Fonte: Elaborado pelas autoras com os dados da pesquisa.

Ao combinar as variáveis tipos de temperamentos com cargos ocupados pelos profissioanais submetidos ao teste MBTI (Tabela 12), a seguinte configuração é obtida em todas as categorias de cargos: temperamento Guardião em primeiro lugar seguido dos temperamentos Artesão, Racional e Idealista.

Tabela 12 –Tipos de Temperamento por Cargo

Temperamento	Alta Gerência		Gerência		Coordenador/ Supervisor		Demais Cargos	
	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%
Guardião	1.797	57%	9.730	63%	8.117	70%	123.954	59,00%
Artesão	744	24%	3.445	23%	2.371	20%	50.947	24,25%
Racional	456	14%	1.576	10%	797	07%	22.585	10,75%
Idealista	172	05%	603	04%	334	03%	12.605	06,00%
Total	3169	100%	15.354	100%	11.619	100%	210.091	100,00%

Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos dados da pesquisa.

Os dados indicam portanto, que não há diferença significativa entre tipos de temperamentos e a posição de gestão (Figura 3), pois, para todos os cargos, observa-se a mesma estratificação:

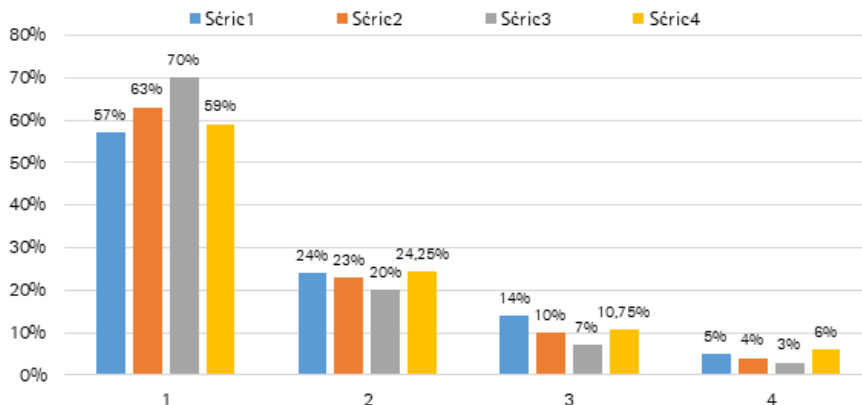
**1º Guardião:** todos os tipos de cargos apresentam este tipo de temperamento com uma participação que varia entre 57 e 70% dos protocolos analisados;

**2º Artesão:** para todos os tipos de cargo, este temperamento é o segundo em ordem de importância com frequência situada entre 20 e 24%;



**3º Racional:** para todos os níveis de cargos, este temperamento está em terceiro lugar com uma frequência entre 07% e 14% da amostra de protocolos;

**4º Idealista:** para todos os níveis de cargos, este temperamento aparece com menor destaque, com frequência entre 3% e 6%.



Legenda: Série1 = Alta Gerência; Série2 = Gerência; Série 3 = Coordenador/Supervisor; Série 4= Demais Cargos

Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos dados da pesquisa.

Figura 3 – Relação entre Temperamento e Cargo

Ao analisar os temperamentos por tipo de cargo, é possível inferir que os profissionais que ocupam cargo de Coordenação/Supervisão atuam mais como Guardiões que os demais cargos e que esse temperamento decresce em função do nível do cargo (gerência e alta gerência). Isso de certo modo é esperado já coordenadores/supervisores constituem o primeiro nível hierarquico de gestão fazendo a intermediação entre profissionais que desempenham funções mais técnicas/burocráticas e a gestão estratégica da empresa.

## DISCUSSÃO

Os dados da pesquisa indicam que as tipologias ESTJ (21%) e ISTJ (14,5%) são as que mais se destacam no MBTI, tanto para os cargos de

gestão quanto para os demais cargos sinalizando que não existe uma tipologia MBTI com maior prevalência quando se trata de cargos. Esse resultado é corroborado com o estudo desenvolvido por Tanure *et al* (2015, p.44) quando afirmam que “[...] a pesquisa identificou na maioria dos executivos ISTJ, ESTJ e ENTJ, que, somados, correspondem a 49,1% da amostra e o tipo ESFJ (3% da amostra)”

Pessoas com perfil MBTI do tipo ESTJ (Extrovertido, Sensorial, Racional, Julgador), entre outras características, demonstram ser energéticos, amigáveis, produtivos, organizados, realistas céleres nas tomadas de decisão, responsáveis e assertivos.

Resolvem os problemas de maneira objetiva e são bastante duros quando a situação exige. Terminam passo a passo aquilo que foi começado, porém podem decidir muito rapidamente. Agem como líderes tradicionais que respeitam a hierarquia. São pessoas que assumem o comando rapidamente e adaptam experiências passadas à solução de problemas, mas podem não enxergar a necessidade de mudanças (Tenure *et al*, 2015, p. 45).

Pessoas com perfil MBTI do tipo ISTJ (Introverso, Sensorial, Racional, Julgado) entre outras características, são mais cautelosos, cuidadosos, práticos e objetivos, cumpridores de prazos, resistentes à mudanças e confortáveis com a rotina imposta pelo dia-a-dia.

Esses resultados corroboram com os achados da pesquisa realizada pelo Center for Creative Leadership, com uma amostra de 26.477 prontuários do MBTI obtidos com a aplicação da ferramenta nos participantes do Programa de Desenvolvimento de Liderança (LDP), no período de 1985 a 1993, que ocupavam cargos de média e alta gerência (Fleenor, 1997, pp.3-5). A distribuição dos 16 tipos de personalidade do MBTI para essa amostra é apresentada na Tabela 13.

**Tabela 13 – Porcentagem dos Tipos MBTI para CCL LDP (N= 26.477)**

TIPO	%	TIPO	%
ISTJ	18,2	INFJ	1,7
ISTP	2,5	INFP	2,5
ESTP	3,4	ENFP	4,5
ESTJ	16,0	ENFJ	3,0
ISFJ	3,1	INTJ	10,5
ISFP	1,1	INTP	6,9
ESFP	1,2	ENTP	8,0
ESFJ	3,2	ENTJ	13,1
E: 52,5%		I: 47,5%	
S: 49,7%		N: 50,3%	
T: 79,6%		F: 20,4%	
J: 68,8%		P: 31.1%	

*Nota.* Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Fleenor, 1997, p. 31.

Conforme se observa, os resultados percentuais mais elevados foram obtidos para ISTJ (18,2%), ESTJ (16%) e ENTJ (13,1%) e os menos expressivos para ISFPs (1,1%), ESFP (1,2%) e INFJ (1,7%).

Esta amostra gerencial indica forte preferência pelo Pensamento e Julgamento em vez de Sentimento e Percepção. O estudo não apontou diferença significativa entre as disposições de extroversão e introversão.

Da mesma forma que o MBTI, os resultados obtidos com a análise dos temperamentos para essa mesma amostra indicam que o mais frequente para cargos, de gestão ou não, é o Guardiã característico de indivíduos mais tradicionais, estáveis, percebidos pelos outros como pessoas trabalhadoras e confiáveis. O Artesão é o segundo temperamento mais frequente em todos os cargos (alta gerência, gerência e coordenadores/ supervisores e demais cargos) cuja maior característica é gostar de solucionar problemas e apresentar um envolvimento ativo para atender as necessidades da instituição.

O temperamento Racional aparece como terceiro colocado. Sua característica marcante é ser competente, lógico e visionário. O temperamento Idealista, é o que apresenta a menor representativa em todos os níveis de cargo. Uma hipótese para esse baixo resultado é que indivíduos NF,

normalmente, são vistos como pessoas autênticas, incisivas e apresentam dificuldades em trabalhar em organizações cuja cultura institucional seja muito diferente de seu ponto de vista.

Os gestores são mais eficientes quando se cercam de pessoas com capacidades diferentes. Os desbravadores SP tendem a agir e solucionar imediatamente as crises. Os conservadores SJ tendem a cuidar dos detalhes diários e monitoram as coisas comuns. Os Energizadores NF tendem a ver o impacto nos relacionamentos das pessoas. Os Racionais (NT) baseiam-se na estratégia do equilíbrio para que lutem continuamente pela busca da própria perfeição e dos outros. Assim, não precisaram competir entre si, mas podem compensar as suas dificuldades.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Instrumento MBTI desenvolvido por Isabel Myers e Katharine Briggs baseado na teoria de Carl Jung dos Tipos Psicológicos, sugere que existem maneiras opostas de se obter energia (Extroversão ou Introversão), coletar informações ou tornar as pessoas cientes delas (Sensação ou Intuição), tomar decisões ou chegar a uma conclusão sobre aquela informação (Pensamento ou Sentimento) e lidar com o mundo à sua volta (Julgamento ou Percepção). Essas maneiras opostas são denominadas dicotomias ou preferências.

Considerando a existência do conjunto de características peculiares em cada um dos dezesseis tipos psicológicos propostos pelo MBTI, dos quatro perfis da Teoria dos Temperamentos e da respectiva correlação entre ambos, os dados obtidos com este estudo indicam que não existe um perfil MBTI que se destaque dos demais, para um conjunto de profissionais que exercem cargos de gestão dentro das organizações. Da mesma forma, parece não haver um tipo de temperamento padrão que diferencie profissionais gestores de não gestores.

Por outro lado, parece haver um temperamento padrão - o guardião - que as organizações buscam em seus colaboradores independente do cargo

que ocupam pois tal temperamento está presente na totalidade dos cargos considerados neste estudo. Nesse sentido, pode-se levantar como hipótese que a cultura organizacional entendida

primeiro como instrumento de poder; segundo, como conjunto de representações imaginárias sociais que se constroem e reconstroem nas relações cotidianas dentro da organização e que se expressam em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando um sentido de direção e de unidade, tornando a organização fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros (Freitas, 2005, p. 89).

pode interferir no modo de agir e pensar dos seus colaboradores afetando, conseqüentemente, no perfil de contratação dos novos funcionários que devem apresentar o mesmo perfil de competências idealizado pelos seus futuros gestores.

O desenvolvimento do perfil psicológico oferece a cada pessoa um caminho pessoal para uma atuação profissional e gestão eficientes. Ao se detectar a existência de todas as tipologias em cargos de gestão, ainda que com diferenças percentuais significativas, conclui-se que o indivíduo é capaz de se desenvolver e se adaptar em vários contextos de trabalho e em várias profissões fazendo uso de suas preferências inatas, alavancando o valor das muitas lições que aprende durante sua jornada, e aperfeiçoando suas habilidades.

Este estudo aponta para a necessidade de um maior aprofundamento na temática perfil dos profissionais de gestão. A personalidade do gestor é complexa e dinâmica, e a utilização do instrumento MBTI pode beneficiar não somente as organizações, mas também o indivíduo em busca de seu autoconhecimento, permitindo-lhe desenvolver seus pontos frágeis e aprender a lidar com o diferente pois conforme contata-se com esta pesquisa, há espaço para os diferentes perfis, em outras palavras, há espaço para a diversidade.

É grande a aceitação do MBTI entre psicólogos organizacionais, educacionais e clínicos, do Brasil e de vários outros países (Couto, Bartholomeu & Montiel, 2016). No entanto, conforme apontado por Pasquali (1997), os parâmetros psicometricos dessa ferramenta necessitam de uma

análise mais cuidadosa corroborando com o apontado anteriormente por Gardner e Martinko (1996) ao criticarem os critérios de validade da ferramenta por utilizar como parâmetro o autorrelato dos entrevistados, gerando vies nos resultados.

Em pesquisa utilizando os descritores MBTI e validação, não foi encontrado nenhum artigo na base de dados PePsic e apenas dois na base Lilacs. São eles: (1) o artigo de Sato (2005), com os objetivos de construir e verificar a confiabilidade e a validade da Escala dos Tipos Psicológicos de Jung (JPTS); verificar a validade dessa escala com o Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) e, ainda, verificar a correlação entre esses dois testes com o NEO Five Factor Inventory (NEO-FFI) e (2) o artigo dos autores Tobacyk, Livingston e Robbins (2008) que investigaram a existência de correlação entre as escalas MBTI e NEO-FFI.

É importante destacar os cuidados que devem ser tomados com a utilização da ferramenta MBTI. Como pontua Pittenger (1993), para a classificação dos perfis, o MBTI utiliza pontos de corte muito próximos, porém em lados opostos, com diferentes perfis de personalidade.

É mister ressaltar que os testes psicológicos não devem ser utilizados para rotular pessoas mas apenas contribuir para a ampliação do conhecimento sobre o funcionamento psíquico de um indivíduo, considerando para isso suas características pessoais e seu contexto sócio-histórico-profissional (Conselho Federal de Psicologia, 2019).

## REFERÊNCIAS

- Avolio, B. J & Walumbwa, F.O. (2014). Teoria, pesquisa e prática da liderança autêntica: passos dados e passos que permanecem. Em DV Day (Ed.), *The Oxford handbook of Leadership and Organisation* (pp. 331-356). New York, NY: Oxford University Press.
- Berens, L, V. (1998). *Understanding yourself and others, an introduction to temperament*. California: Telos Publications.
- Bradbury, H., & Lichtenstein, B. (2000). *Relationality in organizational research: Exploring the space between*. *Organization Science*, 11(5), 551-564.

- Briggs, K.C.; Myers, I.B. & Machado JR., P.P. (2008). MBTI-Myers-Briggs Type Indicator. Editora IDH Instrumentos de Desenvolvimento Humano.
- Calegari, M. L. & Gemignani, O. (2006). *Temperamento e carreira: desvendando o enigma do sucesso*. São Paulo: Summus.
- Carapeto, C. & Fonseca, F. (2006). *Administração Pública: Modernização, qualidade e inovação*. Lisboa: edições Silabo.
- Conselho Federal de Psicologia – CFP (2019). A turma da psicologia: Comissão Consultiva em Avaliação Psicológica. CCPA, Gestão 2017-2019. Disponível em: < [https://satepsi.cfp.org.br/docs/cartilha\\_psicologia.pdf](https://satepsi.cfp.org.br/docs/cartilha_psicologia.pdf)>. Acesso 20 out 2020.
- Couto, G.; Bartholomeu, D. & Montiel, J. M. (2016). *Estrutura interna do Myers Briggs Type Indicator (MBTI): evidência de validade*. Aval. psicol. [online]. 2016, vol.15, n.1, pp. 41-48.
- Couto, G.; Briggs, K. C.; Myers, I. B. & Holer, A. (2010). *MBTI - Myers-Briggs Type Indicator: Inventário de Tipos Psicológicos*. São Paulo: Fellipelli Instrumentos de Diagnóstico e Desenvolvimento Organizacional.
- Fleenor, J.W. (1997). The relationship between the MBTI and measures of personality and performance in management groups. In C. Fitzgerald & L. Kirby (Eds.), *Developing leaders: Research and applications in psychological type and leadership development* (pp. 115-138). Palo Alto, CA: Davies-Black.
- Freitas, M. E. (2005). *Cultura organizacional: Identidade, Sedução e Carisma?* 4<sup>a</sup>. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Gardner, W. L., & Martinko, M. J. (1996). Using the Myers-Briggs type indicator to study managers. *A Literature Review and Research Agenda Journal of Management* 22(1), 45-83.
- Gattai, M.C.P.(2014). *Dinâmica de Grupo: da teoria à prática*. São Paulo: Editora Senac, 2014.
- Gil, A. C. (2019). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2006). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 5<sup>a</sup> edição. São Paulo: Atlas, 2006.

- Hernandez, M., Eberly, M. B, Avolio, B. J, & Johnson, M. D (2011). *The loci and mechanisms of leadership: Exploring a more comprehensive view of leadership theory. The Leadership Quarterly, 22(6), 1165-1185*
- Hirsh, S. K. & Kummerow, J. M. (2011). *Introduction to Type® in Organizations*. 3ª edição. Califórnia: CPP, Inc.
- Jung, C. G. (2001). *Fundamentos da Psicologia Analítica*. Vol. XVIII/1. Petrópolis: Vozes.
- Jung, C. G. (2002). *Psicologia do Inconsciente*. Vol. XVII/1. Petrópolis: Vozes.
- Keirsey, D. (2015). The four temperaments. Disponível em: <<http://keirsey.com/default.aspx>>. Acesso em 27 mai.
- Kotter J. P. (2000). *Afinal o que fazem os líderes? a nova face do poder e da estratégia*. Rio de Janeiro (RJ): Campus.
- Fellipelli (2015). *Instrumentos de diagnósticos e desenvolvimento organizacional*. Manual - Programa de qualificação: Instrumento MBTI.
- Marconi, M. A. & Lakatos, E. M. (2019). *Fundamentos de Metodologia Científica*. 8. Ed. São Paulo, Atlas.
- Mintzberg, H. (2003). *Burocracia Profissional*. In: *Criando Organizações Eficazes*. 2. Ed. São Paulo, SP: Editora Atlas.
- Myers, I. B. (2011). *Introduction to Type®*. 6ª edição. Califórnia: CPP, Inc.
- Myers, I. B. & Myers, P. B. (1997). *Ser humano é ser diferente: valorizando as pessoas por seus dons especiais*. São Paulo: Gente.
- Olbrzymek, J. R. (2017). *Comportamento, clima e cultura organizacional*. Indaial: UNIASSELVI.
- Pasquali, L. (1997). *Psicometria: teoria e aplicações*. Brasília: Editora Universidade de Brasília.
- Pittenger, D. J. (1993), *Measuring the MBTI and coming up short*. *Journal of Career Planning and Employment*, 54, 48-53.



- Ramos, L. M. A. (2005). *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. ETD – Educação Temática Digital, Campinas, v.6, n.2, p.137-180, jun. 2005 - ISSN: 1676-2592.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Sobral, F. (2010). *Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Pearson.
- Sato, J. (2005). *Construction of Jung Psychological Types Scale*. *Shinrigaku Kenkyu* ; 76(3): 203-10, Aug.
- SATEPSI (2020). Testes favoráveis. Recuperado a 27 de outubro de 2020 em <https://satepsi.cfp.org.br/testesFavoraveis.cfm#:~:text=Testes%20Psicol%C3%B3gicos%20Favor%C3%A1veis%3A%20s%C3%A3o%20aqueles,parecer%20favor%C3%A1vel%20emitido%20pelo%20CFP>.
- SBCOACHING (2020). *MBTI: o que é, como funciona, benefícios desse teste*. Recuperado a 07 de julho de 2021 em <https://www.sbcoaching.com.br/mbti/>.
- Strelau, J. (1998). *Temperament: A Psychological Perspective*. New York: Plenum.
- Tanure, B.; Mota-Santos, C. ; Carvalho Neto, A. & Nunes, S. C. (2015). O tipo psicológico dos altos executivos brasileiros e a percepção de estresse: onde os “fracos” não têm vez. *BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos* 12(1):40-51, janeiro/março.
- Tobacyk, J. J; Livingston, M. M. & Robbins, J. E.(2008). Relationships between Myers-Briggs type indicator measure of psychological type and neo measure of big five personality factors in *Polish University students*: a preliminary cross-cultural comparison. *Psychol Rep* ; 103(2): 588-90, Oct.

Recebido em 17/06/2019

Aceito em 03/04/2021