

O MBTI, O AUTOCONHECIMENTO E O AUTODESENVOLVIMENTO NA GESTÃO DE PESSOAS A VISÃO DE UMA CONSULTORA ORGANIZACIONAL

Jenyffer Barreiro Jesus da Cruz
jenyfferbjjc@gmail.com

Maria Izabel Tavares da Rocha
mariaizatavares2005@gmail.com

Maria Paula Martins da Silva
mariapms09@gmail.com

Mariana Couto de Andrade
mariana.couto000@gmail.com

Camilly de Aquino Menezes Porto
camilly.aquino16cc.ss@gmail.com

Laryssa Romão dos Santos de Souza
laryssa.romao0@gmail.com

RESUMO

Autoconhecimento e o autodesenvolvimento são fundamentais na gestão do capital humano, pois permitem o aprimoramento permanente das pessoas que integram a força de trabalho. O autoconhecimento envolve a compreensão das próprias habilidades, limitações, valores e motivações, enquanto o autodesenvolvimento implica buscar constantemente o aprimoramento pessoal e profissional. Ao aplicar esses conceitos na gestão de pessoas, líderes podem cultivar ambientes de trabalho mais produtivos, motivadores e colaborativos, promovendo o crescimento tanto individual quanto organizacional. Apoiados em uma abordagem qualitativa, em ampla revisão bibliográfica e uma entrevista semiestruturada, a pesquisa buscou compreender os aspectos positivos e potencialmente críticos da ferramenta MBTI, como alternativa para o autoconhecimento e orientação das ações de autodesenvolvimento. Entre os aspectos positivos maior consciência em processos de contratação, clareza quanto aos padrões de comportamento e preferências, melhoria na empatia e comunicação, facilitação na adaptação profissional, orientação sobre atividades ou habilidades que precisam ser desenvolvidas e também compreensão sobre o comportamento nas dinâmicas de grupo. Os aspectos potencialmente críticos sugerem certa simplificação da natureza e personalidade humana, a limitação de um indivíduo a um único tipo específico, dependência do MBTI para a autoavaliação e tomada de decisões, rotulagem e estigmatização e a falsa ideia de estabilidade da personalidade humana com o passar do tempo.

Palavras-chave: Autoconhecimento; Autodesenvolvimento; Aprimoramento; gestão de pessoas

ABSTRACT

Self-knowledge and self-development are fundamental in the management of human capital, as they allow the permanent improvement of the people who make up the workforce. Self-knowledge involves understanding one's own abilities, limitations, values, and motivations, while self-development implies constantly seeking personal and professional improvement. By applying these concepts to people management, leaders can cultivate more productive, motivating, and collaborative work environments, promoting both individual and organizational growth. Supported by a qualitative approach, a broad literature review and a semi-structured interview, the research sought to understand the positive and potentially critical aspects of the MBTI tool, as an alternative for self-knowledge and guidance of self-development actions. Among the positive aspects are greater awareness in hiring processes, clarity about behavior patterns and preferences, improved empathy and communication, facilitation of professional adaptation, guidance on activities or skills that need to be developed, and also understanding of behavior in group dynamics. Potentially critical aspects suggest some simplification of human nature and personality, the limitation of an individual to a single specific type, dependence on the MBTI for self-assessment and decision-making, labeling and stigmatization, and the false idea of human personality stability over time.

Key-words: Self knowledge; Self development; Enhancement; people management

1. INTRODUÇÃO

O autoconhecimento é a capacidade de reconhecer e entender os próprios pontos fortes, fraquezas, valores e crenças. Essa habilidade permite que os profissionais ajam com maior autenticidade e eficácia no ambiente de trabalho, além de facilitar o desenvolvimento de habilidades emocionais e sociais essenciais para o sucesso profissional (Brown, 2018).

Já o conceito de autodesenvolvimento refere-se ao processo de aprimoramento contínuo das competências pessoais e profissionais de um indivíduo, envolvendo autoconhecimento, aprendizagem e reflexão crítica. Ele engloba ações que visam aumentar a eficiência e a adaptabilidade em diversos contextos, incluindo o mercado de trabalho (Tavares, 2024).

Tanto o autodesenvolvimento, quanto o autoconhecimento são particularmente importantes para as organizações pois profissionais que investem em seu próprio desenvolvimento e conhecimento tendem a se alinhar melhor com a cultura

institucional e contribuem para o alcance de resultados estratégicos, criando equipes mais capacitadas e engajadas (Marcondes, 2023).

Um instrumento importante para o autoconhecimento é o Myers-Briggs Type Indicator (MBTI), desenvolvido por Briggs-Myers, baseado na teoria XXXX de Jung. O MBTI ajuda a identificar características de personalidade e preferências cognitivas, permitindo que os indivíduos compreendam melhor seu estilo de interação com o mundo e com os outros (Myers, 2011).

As pesquisadoras escolheram esse tema central devido à necessidade crescente dos indivíduos de serem agentes ativos em seu próprio crescimento, especialmente em um cenário de rápidas mudanças tecnológicas e organizacionais e pelo interesse das pesquisadoras em compreender, com mais profundidade, o MBTI e suas características.

A questão-problema a ser respondida envolve os aspectos positivos e potencialmente críticos do MBTI como ferramenta de autoconhecimento e autodesenvolvimento, de acordo com a literatura e com entrevista semiestruturada conduzida com uma especialista na referida ferramenta.

Para que fosse possível responder a questão problema foi necessário estudar o conceito de autoconhecimento e sua importância no ambiente de trabalho, a teoria do MBTI e suas bases psicológicas, além de investigar como essa ferramenta tem sido aplicada nas empresas.

Também foi necessário compreender as bases teóricas sobre autoconhecimento, incluindo conceitos sobre psicologia e comportamento humano, como a análise de características pessoais, inteligência emocional e o papel do MBTI na compreensão das dinâmicas individuais e de equipe.

A pesquisa – aspectos positivos e potencialmente críticos do MBTI - foi iniciada com a suposição de que o MBTI era uma ferramenta objetiva, aplicável por qualquer pessoa, tanto no contexto empresarial, quanto no contexto individual, sem o efeito da subjetividade e da compreensão do indivíduo em sua totalidade.

As pesquisadoras consideram também, como suposição, que o MBTI era uma ferramenta que podia ser utilizada uma única vez para auxiliar na identificação do tipo de personalidade de um indivíduo, não levando em consideração a complexidade da personalidade humana e outras questões importantes.

Após os aspectos introdutórios sobre gestão de pessoas, o artigo científico foi estruturado da seguinte forma: autoconhecimento; MBTI; autodesenvolvimento; autoconhecimento, autoconhecimento e mercado de trabalho; além da metodologia, pesquisa e conclusão.

A pesquisa tomou como base uma ampla revisão bibliográfica, caracterizada pela análise de estudos recentes e de autores clássicos nas áreas de psicologia organizacional e gestão de pessoas, para fornecer uma fundamentação sólida ao tema abordado (Gerhardt *et al.*, 2009).

Para a coleta de dados foi utilizada a técnica de entrevista com uma profissional capacitada que aplica a ferramenta em seu negócio, buscando identificar padrões de comportamento relacionados ao autodesenvolvimento e ao autoconhecimento no MBTI e sua contribuição para o desempenho organizacional.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Segundo Gerhardt *et al.*, (2009, p. 66), a revisão bibliográfica consiste em "resumir as principais ideias previamente discutidas por outros autores em relação ao problema" objetivo de estudo por parte de pesquisadores. Os autores sugerem que o pesquisador pode expressar críticas e dúvidas sobre o conhecimento disponível.

Para Madsen (2007, *apud* Lara, 2018, p. 137), o estudo da bibliografia abrange bases de dados, bibliometria e questões relacionadas à comunicação científica e acadêmica, assim como a história de diferentes temas, fundamentando a elaboração de diversos artigos e trabalhos científicos.

Para Santos e Candeloro (2006, p. 43), a revisão bibliográfica também é conhecida como revisão de literatura, destacando que faz parte de um projeto de pesquisa que revela as contribuições científicas de autores sobre um tema específico objeto de interesse de outros pesquisadores.

De acordo com Mckenzie (1999, *apud* Lara, 2018, p. 137), a bibliografia é um campo do conhecimento que investiga, de maneira organizada, a sociologia dos textos ao analisar textos como formas registradas, os processos de transmissão, produção e recepção, em diferentes contextos.

Dessa forma, o autor ressalta a importância de referenciar os autores que colaboraram para a formulação da ideia apresentada na tese, dissertação ou artigo científico, enfatizando aspectos relevantes do conhecimento que se pretende expandir em um novo texto científico.

A pesquisa bibliográfica, para Fonseca (2002, p. 32), é realizada

[...] a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém, pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa

bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta (Fonseca, 2002, p. 32)

Sendo assim, a revisão bibliográfica consiste em trabalhos de pesquisa científica relacionados à revisão de discursos e posicionamentos de outros pesquisadores sobre temas, dissertações de mestrado, teses de doutorado e outros trabalhos de cunho científico.

Assim, a revisão é essencial para pesquisas científicas, pois permite o “levantamento de informações relevantes que contribuam no desenvolvimento da pesquisa, na elaboração do tema e na revisão bibliográfica ou quadro teórico” (Sousa; Oliveira; Alves, 2021, p. 68).

2.1 – GESTÃO DE PESSOAS

De acordo com Soviensi (2008), a gestão de pessoas é essencialmente definida pela participação ativa, formação contínua, envolvimento e desenvolvimento constante do capital humano necessário ao alcance e superação das metas organizacionais e a entrega dos produtos e serviços aos clientes.

Segundo Chiavenato (2014), investir em práticas de gestão eficazes pode resultar em maior motivação e produtividade, criação de um ambiente inclusivo, propício à inovação e à colaboração, facilitando o alcance dos objetivos estratégicos de maneira mais eficiente.

Na visão de Chiavenato (2014, p. 21), a probabilidade de crescimento ou mesmo a necessidade de sobrevivência de uma organização está constantemente mudando. Tais mudanças aumentam a complexidade da gestão organizacional dos recursos, o que resulta em um maior dispêndio de capital humano.

Dutra (2016) complementa esta posição destacando uma nova maneira de ver as mudanças organizacionais, descrevendo o novo contrato psicológico, que as partes podem ou não estabelecer. A formalização ou não de tais contratos, dependendo de ser formalizado ou não, este contrato psicológico existe.

Destaca-se, na visão do autor, a necessidade de empatia entre empresa e funcionários. Estando em sinergia, ambas as partes se beneficiam. A empresa qualifica e motiva seu quadro de funcionários, por outro lado o funcionário se sentindo parte integrante da empresa, desempenha sua função com eficiência e eficácia.

O autor também destaca os vários tipos de gestores, alguns colocam muita pressão em suas equipes, enquanto outros usam mini contratos psicológicos para criar

as mesmas. Assim, a empresa cria um ambiente de trabalho agradável, o que os motiva a produzirem mais e a manter um desenvolvimento em seu método de trabalho.

Conforme Maximiano (2000), os gerentes do departamento de gestão de pessoas são responsáveis por administrar recursos e garantir que os processos funcionem de forma eficiente. Eles formam um grupo gerencial que assume responsabilidades para alcançar metas dentro de um determinado período de tempo.

2.2 – AUTOCONHECIMENTO

De acordo com Brown (2018), o autoconhecimento é como a habilidade de reconhecer e compreender as próprias vulnerabilidades, pontos fortes, valores e crenças. Para Brown, o autoconhecimento permite aos líderes agirem com autenticidade, integridade e coragem.

Pérez (2019), afirma que o autoconhecimento auxilia no manejo de emoções desagradáveis e faz parte da consciência emocional. A partir do autoconhecimento, o indivíduo consegue identificar estados de humor e aplicá-los e manejá-los de acordo com as situações vivenciadas.

Resende (2010), diz que o autoconhecimento não é técnico, informativo e nem acumulativo, mas que na verdade vem de dentro da pessoa, pois "diz respeito a um florescer da consciência livre"; a maneira como o indivíduo entende a si próprio e reconhece suas características.

O autor ainda destaca (2010, p. 20), que o autoconhecimento é primordialmente um "percebimento de si mesmo e da vida como ela é". Ou seja, significa observar as situações como elas realmente são, sem ideias já pré-estabelecidas. Essa observação ao ser feita, é o encontro com a verdade.

Entrando na questão sobre auto-observação, é importante salientar que “A ferramenta básica do autoconhecimento é a auto-observação” (2010, p. 24). Seguindo essa lógica, é possível dizer que é necessário observar o corpo, os sentimentos e os pensamentos. Visto que Resende diz que o corpo é a base de tudo.

Sendo assim, é importante ter uma mente saudável, desenvolvida e com cuidado adequado para que a pessoa seja capaz de praticar a auto-observação e desenvolver o seu autoconhecimento. Pois quando o corpo está doente as emoções ficam pesadas e o pensamento lento.

Ainda na visão de Resende (2010), quando os indivíduos desenvolvem o autoconhecimento, eles tomam consciência de seus objetivos, desejos e propósitos. Eles também repensam suas atitudes, fortalecem suas qualidades e coragem e também se esforçam para lidar melhor com suas emoções.

No âmbito profissional, observa o pesquisador, que o conhecimento de si mesmo permite que os indivíduos identifiquem seus interesses, motivações e habilidades profissionais e escolham carreiras compatíveis com suas personalidades e com o que realmente desejam para seu futuro.

Escolher uma carreira de forma eficaz pode tornar a vida profissional melhor, significativamente produtiva e mais feliz, ao invés de se tornar um fardo e ser desmotivador como o trabalho geralmente é para muitas pessoas nas diversas sociedades da realidade atual. (Resende, 2010).

Além disso, cada indivíduo deve buscar aprimorar as suas habilidades e competências para poder contribuir de uma forma mais expressiva dentro da organização em que está. Trazendo resultados melhores e de maneira eficiente e eficaz.

Por isso, conhecer a si mesmo na vida profissional envolve reconhecer as suas habilidades, bem como os conhecimentos e competências que ainda precisam ser desenvolvidos. Isso ajuda o profissional a ter segurança para tomar decisões, para realizar tarefas e otimizar resultados.

2.2.1 – MBTI

Briggs-Myers, Kirby e Myers (1998, *apud*, Gattai, Camanho, 2021) desenvolveram, nos anos 1940, um instrumento para avaliar características de personalidade, o Myers Briggs Type Indicator (MBTI), baseando-se nas formulações de autoconhecimento acerca do modo como as funções da consciência interagem.

O modelo proposto pelo MBTI encontra grande aceitação entre psicólogos em diversos países, sendo utilizado em diversas áreas das ciências humanas, por apresentar tipologias específicas e que descrevem características de um indivíduo. (Folger, 2003 *apud* Couto *et al.*, 2016).

Jung (1920, *apud* Ramos, 2018), explica a existência de quatro pares opostos no modo de pensar e agir. Essas preferências são comumente indicadas por letras maiúsculas que representam cada uma das quatro preferências. Elas são agrupadas de modo que descrevem como as pessoas privilegiam sua atitude em relação ao sujeito e ao objeto.

O quadro 1 – Identificação das letras associadas, apresenta as letras representativas de cada um dos aspectos dos tipos psicológicos do MBTI.

Quadro 1; Identificação das letras associadas

Ordem de cada letra	Identificação das letras associadas		
1	Disposição	E-Extroversão	I-Introversão
2º	Percepção	S-Sensação	N-Intuição
3º	Julgamento	T-Pensamento	F-Sentimento
4º	Função	J-Julgamento	P-Percepção

Fonte: Tipos psicológicos na Psicologia Analítica (Ramos, 2005).

O pesquisador introduz explicando a ordem de cada letra e seu significado.

[...]1º letra : indica a disposição principal (E ou I)

2º letra : indica a função de percepção mais conscientemente utilizada (S ou N).

3º letra : indica a função de julgamento mais conscientemente utilizada (T ou F)

4º letra : indica o modo pelo qual o sujeito aborda mais conscientemente o mundo externo (P ou J). (Ramos, 2005, p. 153)

Jung, (1920, *apud* Ramos, 2018) explica que extroversão e introversão estão presentes em todos de duas maneiras opostas: uma como a disposição principal e consciente, e a outra como uma disposição secundária e inconsciente. Assim, se uma pessoa tem a extroversão como sua principal orientação consciente, a introversão estará como uma disposição inconsciente e complementar.

Introvertidos (I) concentram-se prioritariamente em seus próprios pensamentos e sentimentos, voltando-se para seu mundo interior. Eles tendem à introspecção e à reflexão pessoal, preferindo explorar e processar suas experiências internamente antes de compartilhar com os outros (Jung 1920, *apud* Ramos, 2018).

Extrovertidos (E) se envolvem ativamente com o mundo externo, interagindo com pessoas e se engajando em atividades variadas. Eles demonstram uma predisposição para interações sociais dinâmicas e têm um interesse marcante em explorar e se adaptar ao ambiente ao seu redor, buscando estímulos e experiências externas (Jung 1920, *apud* Ramos, 2018).

A respeito das funções psíquicas, Jung (1920, *apud* Ramos, 2018) identificou quatro funções psicológicas que chamou de fundamentais: “Pensamento”, “Sentimento”, “Sensação” e “Intuição”. E cada uma dessas funções pode ser experienciada tanto de maneira introvertida quanto extrovertida.

O autor acrescenta também que as funções psíquicas podem se organizar em dois pares de opostos que se complementam, o Pensamento contrasta e, ao mesmo tempo, complementa o Sentimento, enquanto a Sensação contrasta, mas complementa a Intuição.

Ainda em linha com o autor, o Pensamento (T - *Thinking*) é responsável por analisar, avaliar e classificar fenômenos com base na lógica e na razão. Esse processo envolve uma análise objetiva dos prós e contras, examinando minuciosamente as informações disponíveis para chegar a conclusões racionais e bem fundamentadas.

O Sentimento (F - *Feeling*) avalia os fenômenos com base em sua dimensão valorativa de serem agradáveis ou desagradáveis. Esse processo envolve a avaliação de eventos e situações de acordo com a lógica dos valores pessoais, que são moldados e influenciados pelos valores sociais e culturais.

A Sensação (S - *Sensation*) refere-se ao processo de coleta de informações através dos sentidos, focando no contexto imediato do "aqui e agora". Esse mecanismo envolve a percepção direta dos estímulos físicos e sensoriais ao nosso redor, permitindo-nos captar detalhes específicos e concretos da realidade atual.

Por sua vez a Intuição (N - *Intuition*), envolve a identificação de significados, conexões e possibilidades futuras a partir das informações que recebemos. Esse processo é caracterizado pela percepção inconsciente dos fenômenos—como pessoas, objetos e eventos—facilitando a descoberta de padrões e relações que não são imediatamente visíveis.

No MBTI, os aspectos Julgador e Perceptivo descrevem como uma pessoa prefere lidar com o mundo externo e organizar seu ambiente. Os julgadores preferem planejamento, enquanto os perceptivos são mais flexíveis, adaptando-se a mudanças (Myers, 2011, *apud*, Gattai, Camanho, 2021).

Para Myers (2011, *apud*, Gattai, Camanho, 2021), Julgadores (J) trabalham melhor se planejam e seguem o plano meticulosamente, preferem lidar com situações e tarefas que possuem estruturas definidas e conclusões claras, e sentem-se mais confortáveis quando as decisões são tomadas de forma rápida e eficiente, evitando prolongar a incerteza.

Segundo o autor, os Perceptivos (P) não se incomodam em deixar coisas em aberto para mudanças de última hora, adaptam-se facilmente a situações de mudança e incerteza, aproveitando a flexibilidade e a improvisação para lidar com desafios inesperados. Tomam decisões apenas quando possuem uma quantidade significativa de informações.

O quadro 2 – Os 16 tipos psicológicos, Apresenta os 16 tipos psicológicos destaca as palavras-chave de seus elementos dos quatro pares de opostos, cada qual em uma posição específica.

Quadro 2: Os 16 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
ENFP	Extroversão	Intuição	Sentimento	Percepção
ENTJ	Extroversão	Intuição	Pensamento	Julgamento
ENTP	Extroversão	Intuição	Pensamento	Percepção

Fonte: Gattai; Camanho (2021).

Entre os usos contemporâneos mais relevantes do MBTI, tem sido empregado para prever o sucesso no engajamento e desenvolvimento de projetos empresariais (Cohen, Ornoy, 2013), destacando-se como uma ferramenta valiosa na formação de equipes multifacetadas e na promoção de um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo.

Yilmaz e O'Connor (2012) utilizam o MBTI em um jogo para avaliar a personalidade das pessoas, obtendo bons resultados e destacando-o como uma abordagem viável e inovadora para avaliar esse aspecto, demonstrando seu potencial não apenas em contextos empresariais, mas também em aplicações lúdicas.

Yan (2010) analisou estilos cognitivos com base no MBTI, visando identificar perfis mais adequados ao aprendizado virtual, e seus resultados permitiram a identificação de necessidades de aprendizagem e o ajuste do foco para promover a aprendizagem em ambientes virtuais e e-learning.

Os resultados revelaram que parte dos problemas de desempenho desses profissionais na comunidade estava relacionada aos seus tipos psicológicos, compatíveis com os tipos junguianos, destacando a contribuição da tipologia para a área organizacional, especialmente na descrição dos perfis profissionais.

2.3 – AUTODESENVOLVIMENTO

Para Goldsmith (2007), o autodesenvolvimento é como um processo de reflexão crítica e mudança de comportamento consciente, não sendo apenas sobre adquirir novos conhecimentos, mas principalmente sobre desaprender e reavaliar práticas antigas que podem estar limitando o crescimento pessoal e profissional.

O "desenvolvimento psicológico", que está relacionado ao crescimento e desenvolvimento dos sujeitos em seus ambientes, está relacionado ao "desenvolvimento pessoal". Isso conecta a ideia de desenvolvimento biológico progressivo aos desenvolvimentos subsequentes (Soek, 2021).

De acordo com a mesma autora, o desenvolvimento não está associado somente a crescimento, embora seja normalmente associado a crescimento na carreira. Os conceitos remetem a aspectos mais amplos como aumento das competências ou capacidades, sejam elas, morais, psicológicas ou intelectuais.

Portanto, mesmo sem a inclusão do termo "profissional", o termo desenvolvimento já apresenta associação com um processo de mudança evolutiva. O autodesenvolvimento é importante para as pessoas se realizarem e desfrutarem de mais sucesso na vida.

Autodesenvolvimento tem relação direta com o aperfeiçoamento da inteligência emocional, um conceito estudado por Goleman (1995), que defende, entre outros pontos, autocontrole e autoconhecimento como as portas para a satisfação.

No pessoal, os ganhos são melhoria no relacionamento com as pessoas, aumento da auto motivação, mais compreensão e autocontrole. No profissional, mais alinhamento com as necessidades do trabalho, entrega de mais valor nas produções, aumento das oportunidades de construir uma carreira promissora.

Segundo os autores Londo e Stumph (1982), o autodesenvolvimento depende resumidamente do estabelecimento de metas, implementação do plano de carreiras e avaliação de seus próprios interesses, qualidades e potencial.

2.4 – AUTOCONHECIMENTO, AUTODESENVOLVIMENTO E MERCADO DE TRABALHO

É crucial compreender inteiramente o autoconhecimento como uma via essencial para o autodesenvolvimento e, conseqüentemente, para o desenvolvimento profissional, pois possibilita avanços significativos em ambas as áreas da vida. (Tavares, 2024).

Tavares (2024, p. 17) destaca que “apenas profissionais com autodesenvolvimento são capazes de identificar e assimilar a cultura institucional para atingir os resultados desejados, sem esquecer que todos são colaboradores para determinado propósito.”

O autodesenvolvimento tem um grande impacto no mercado de trabalho ao elevar a eficiência, adaptabilidade às mudanças e aprimorar as interações interpessoais. Indivíduos que se dedicam ao seu progresso constante tornam-se mais atrativos para os empregadores, ampliando suas oportunidades de crescimento profissional. (Tavares, 2024)

O compromisso dedicado ao autodesenvolvimento não apenas beneficia o líder individualmente, mas também desempenha um papel crucial no sucesso e no crescimento sustentável de toda a equipe e organização, promovendo uma cultura de aprendizado contínuo e excelência. (Marcondes, 2023).

Com um entendimento mais aprofundado sobre si, o líder tem a oportunidade de criar estratégias mais eficientes de comunicação, desenvolver habilidades relevantes, se adaptarem às mudanças, motivarem suas equipes e liderarem com empatia e foco nas pessoas. (Marcondes, 2023).

Assim, fica evidente que o autodesenvolvimento influencia não apenas os líderes, mas também os membros da equipe, transcendendo hierarquias e funções, uma vez que todos os colaboradores da empresa podem ser enriquecidos e fortalecidos por meio do compromisso com o autodesenvolvimento.

3. METODOLOGIA

Compreende-se a metodologia científica como a estrutura que se deve implementar nos diversos processos necessários para atingir um objetivo ou resultado almejado. Na ciência, o método refere-se ao conjunto de procedimentos utilizados na investigação e na comprovação da veracidade dos fatos (Cervo *et al.*, 2006).

O método não se cria, pois ele está diretamente ligado ao objeto de estudo. Os pesquisadores, cujas investigações obtiveram sucesso, tiveram a cautela de registrar os passos seguidos e os recursos utilizados para alcançar os resultados. Posteriormente, outros analisaram esses processos e justificaram sua eficácia (Cervo *et al.*, 2006).

Deste modo, é necessário fazer a escolha e a aplicação de métodos e técnicas que permitam a coleta, análise e interpretação de dados de maneira sistemática e rigorosa. Isso inclui a seleção cuidadosa de instrumentos e procedimentos que garantam a veracidade dos dados obtidos.

3.1– Abordagem Qualitativa

Para Creswell e Creswell (2018), o método qualitativo mostra uma análise acadêmica de dados baseados em textos e imagens, possuindo características singulares na análise dos dados e se valendo de diferentes abordagens.

Os autores seguem sua análise enfatizando que o pesquisador tem a responsabilidade de extrair informações de uma lista de fontes de dados em constante expansão, fazendo a análise das informações por meio de diversas etapas de análise e mencionando as abordagens para documentar a integridade metodológica.

Ainda para os autores, a abordagem qualitativa envolve dizer ao leitor sobre o projeto que está sendo usado no estudo e a intenção básica do mesmo, além de também envolver a discussão sobre a amostra para o estudo, a coleta de dados em geral e os procedimentos de registro.

Para Godoy (1995, p. 21), na abordagem qualitativa, um fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual faz parte e deve ser analisado numa perspectiva integrada.

A autora ainda destaca que é necessário que o pesquisador se dirija a um campo do conhecimento buscando colher o fenômeno do estudo a partir do ponto de vista das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes. Diversos tipos de dados são obtidos para que se entenda a dinâmica do fenômeno.

3.2– Estudo de Caso

Um estudo de caso, propósito desta investigação, é crucial "para analisar as dinâmicas intrínsecas de grupos sociais específicos, preservando suas particularidades e distinguindo-as de uma vasta gama de fatores e processos que não são centrais à análise" (Silva; Almeida, 2023, p. 12).

De acordo com Souza (2022, p. 45), "o estudo de caso constitui uma pesquisa empírica voltada para a compreensão de um fenômeno atual dentro de seu contexto real, onde as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são nitidamente demarcadas".

Souza (2022) destaca que essa estratégia metódica é frequentemente escolhida quando é necessário responder a questões complexas como como e porquê,

especialmente em situações onde o pesquisador tem pouco ou nenhum controle sobre os eventos investigados.

Para Mendes (2023), a vantagem do estudo de caso reside na sua aplicabilidade a situações humanas e a contextos contemporâneos da vida real. Mendes ainda destaca que:

"Investigadores de diversas disciplinas utilizam o método de investigação do estudo de caso para desenvolver teoria, produzir nova teoria, contestar ou desafiar teorias existentes, explicar uma situação, estabelecer uma base para a aplicação de soluções, explorar ou descrever um objeto ou fenômeno" (Mendes, 2023, p. 123-124).

Oliveira (2023) define o estudo de caso como um termo abrangente e versátil para uma ampla gama de métodos de pesquisa qualitativa, cujo foco principal é a complexa e dinâmica interação entre diversos fatores e eventos contextuais.

3.3 – Entrevista Semiestruturada

A entrevista semiestruturada tem como principal característica a elaboração de um roteiro previamente desenvolvido. Em se tratando desse tipo de entrevista é fundamental entender sobre a formulação das perguntas que estarão presentes no roteiro para compreensão do tema a ser estudado.

De acordo com Triviños (1987, apud Manzini, 2022), uma característica presente na entrevista semiestruturada é que os questionamentos básicos se apoiam em teorias e hipóteses que estão relacionados ao tema da pesquisa. Através desses questionamentos é possível criar novas hipóteses a partir da resposta dos informantes.

Para Manzini (1990, p. 154), a entrevista semiestruturada tem o foco em um assunto sobre o qual o entrevistador elabora um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista. Para o autor, esse tipo de entrevista pode fazer emergir informações de forma mais livre e as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas.

As pesquisadoras tomaram a decisão de utilizar este método visto que através da entrevista semiestruturada é possível criar novas hipóteses a partir da resposta da pessoa entrevistada (Triviños, 1987, apud Manzini, 2022). Assim como o tema pode ser desenvolvido melhor ao entrar em um contato direto com alguém que é especialista no assunto.

Com a entrevista as pesquisadoras têm a possibilidade de enriquecer seu artigo, ter uma compreensão mais aprofundada sobre o tema escolhido e também ter acesso a novas perspectivas e experiências do entrevistado em relação ao tema.

3.4 – Revisão Bibliográfica

A revisão bibliográfica tem por finalidade levantar as referências encontradas sobre um determinado tema (Cervo; Bervian, 2002). Essas referências contribuem para um primeiro contato com o objeto de estudo investigado. No presente estudo as fontes foram analisadas a partir do critério de acessibilidade.

De acordo com Gil (2002), por pesquisa bibliográfica entende-se a leitura, a análise e a interpretação de textos científicos. Entre eles podemos citar livros, documentos mimeografados, periódicos, imagens, manuscritos, teses, dissertações, mapas, entre outros.

Segundo Marconi e Lakatos (1992, apud Oliveira, 2011), a pesquisa bibliográfica é o levantamento de toda a bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita.

3.5 – Técnica de Pesquisa

As informações que são necessárias para compreender os impactos do autoconhecimento e autodesenvolvimento na gestão de pessoas, teve como base a revisão bibliográfica e entrevista semiestruturada. As abordagens foram usadas, em conjunto, para o desenvolvimento deste artigo.

As pesquisadoras fizeram uma entrevista que foi realizada de forma online, por meio do aplicativo Zoom, no dia 13/09/24 às 13:00 horário de Brasília, a entrevistada é uma respeitada Consultora Organizacional, reconhecida por sua abrangente experiência em Gestão Estratégica de Pessoas, com especializações em Desenvolvimento Organizacional, Remuneração, *Assessment* e Processos de RH, oferecendo soluções eficientes para desafios corporativos.

Ainda na área de gestão de pessoas, a entrevistada auxilia empresas a aprimorarem suas estratégias de gestão de pessoas, promovendo um ambiente de trabalho saudável e produtivo com uma abordagem focada no desenvolvimento humano e organizacional.

A entrevista semiestruturada é essencial devido às questões levantadas durante o desenvolvimento do TCC, relacionadas ao tema e à escassez de artigos sobre o assunto em questão. Esse tipo de entrevista é valioso em situações onde é necessário um exame mais detalhado e adaptado do tema.

As pesquisadoras tomaram a decisão de utilizar a entrevista semiestruturada com o objetivo de esclarecer e sanar dúvidas que surgiram durante a elaboração do artigo, de aumentar a credibilidade deste artigo e enriquecer as informações presentes no mesmo.

4 – PESQUISA

Este estudo buscou identificar os aspectos positivos e potencialmente críticos do MBTI para processos de autoconhecimento e de autodesenvolvimento no contexto organizacional, tanto a partir de ampla revisão bibliográfica, quanto em função de uma entrevista semiestruturada com consultora especializada no tema.

4.1 ASPECTOS POSITIVOS E POTENCIALMENTE CRÍTICOS

É importante destacar os aspectos positivos e potencialmente críticos do uso do MBTI em processos de autoconhecimento e autodesenvolvimento, com a intenção de facilitar a compreensão do uso dos tipos de personalidades em diferentes áreas, além de ilustrar diferentes visões dos autores pesquisados.

O quadro 3 – Aspectos positivos e potencialmente Críticos, destaca as vantagens e desvantagens do uso do Myers-briggs Type Indicator (MBTI) em diversas áreas relacionadas à gestão de pessoas considerando os esforços de autoconhecimento e autodesenvolvimento.

Quadro 3: Aspectos positivos e potencialmente críticos do MBTI.

Aspectos positivos	Aspectos potencialmente críticos
Auxilia na contratação de funcionários	Redução excessiva da complexidade da personalidade humana
Permite identificar padrões de comportamento e preferências em geral	Possibilidade de limitação do indivíduo ao se limitar a um único tipo específico
Promove a empatia e melhora a comunicação	Dependência do MBTI para a autoavaliação e tomada de decisões
Facilita a adequação profissional de um candidato a uma vaga	Rotulagem e estigmatização
Orienta sobre atividades ou habilidades que precisam ser desenvolvidas	Baseamento somente na leitura de perfil sem o entendimento das variantes em volta de determinado aspecto
Facilita a compreensão sobre o comportamento nas dinâmicas de grupo	A falsa ideia de estabilidade da personalidade humana com o passar do tempo

Fonte: Pesquisadoras (2024)

4.2 - Entrevista Semiestruturada

A entrevista teve como base a revisão bibliográfica, sintetizada no Quadro 3 – Aspectos positivos e potencialmente críticos do MBTI, tendo sido observado que, entre os aspectos positivos, se destaca a melhora da comunicação do indivíduo com ele mesmo, desta forma orienta sobre atividades ou habilidades que precisam ser desenvolvidas.

Ao ser questionada sobre os aspectos mais importantes do MBTI, a entrevistada destacou o conhecimento intrapessoal e a compreensão das preferências de aprendizado. Para a entrevistada:

“O MBTI possibilita que a gente entenda os nossos pontos de atenção para que a gente possa se desenvolver, como quando a gente está sob estresse, ele mostra como nós tendemos a nos comportar. A outra é a gente entender como preferimos aprender. Então, se eu entendo como eu prefiro aprender, eu com certeza vou ter um aproveitamento melhor desse aprendizado e aí eu exploro mais o meu potencial nesse sentido em um mundo, a possibilidade dele mesmo de eu me aprofundar naquilo que eu sou e ir usando essa informação naquilo que eu possa vir a ser. para ser uma pessoa melhor”.

Em relação aos critérios potencialmente críticos, a entrevistada destacou os perigos de interpretar uma pessoa somente pela sua personalidade, e também ao fazer uma leitura de perfil sem levar em conta a parte externa na análise:

“O ser humano é muito mais que qualquer instrumento, então levar só isso em conta é uma forma míope ou cega de enxergar o ser humano. O outro ponto é se basear somente em fazer a leitura do perfil e não entender tudo o que está em volta, dessa forma você pode dar alguma informação errada e dando uma informação errada a pessoa, ela pode se frustrar ou tomar decisões que são negativas para a vida da pessoa”.

Uma das aplicações do MBTI na gestão de pessoas é o aumento da produtividade, ao facilitar a interação dos membros da equipe a ferramenta contribui para um ambiente mais eficiente. Destacou a entrevistada pontos importantes quando foi questionada sobre as aplicações da ferramenta:

“Principalmente para autoconhecimento, se a pessoa busca conhecer um pouco mais de si mesmo, o MBTI é um excelente caminho para isso, outra aplicação é utilizar o MBTI para carreiras, para eu entender os meus estilos preferenciais, e quais são as inclinações que isso me leva para uma carreira, eu posso utilizar um MBTI para entender o meu estilo de comunicação. Então, se eu estiver fazendo algum trabalho numa organização e quero entender como é que os grupos funcionam eu posso utilizá-los”.

No MBTI, observam-se as letras I e E, representando Introverso e Extroverso, respectivamente. No Quadro 3, de aspectos críticos e positivos, é destacado que existe uma estigmatização em relação a categorização de pessoas em tipos de personalidade, e é possível observar essa estigmatização principalmente no ambiente de trabalho.

A entrevistada explora o valor dos introvertidos e sua importância, principalmente em uma sociedade que tende a favorecer os extrovertidos, o que impacta diretamente no local de trabalho e suas interações sociais, ela aborda esse tema a partir do livro “O poder dos quietos” de Susan Cain.

Susan Cain baseia parte do livro em sua experiência em Harvard, onde observava que os estudantes que tinham mais facilidade em se relacionar em grupos, na maioria das vezes eram extrovertidos, e eles eram vistos como mais propensos ao sucesso, já que no conceito ocidental, há a percepção que os extrovertidos têm mais oportunidades pois são mais abertos e se comunicam mais.

No entanto ela argumenta que essa visão é limitada, pois o fato de um indivíduo ser introvertido não justifica que ele não será uma pessoa bem sucedida e ocupará um cargo de liderança, já que trata-se apenas de diferentes abordagens e o modo como cada indivíduo lida com as situações de modo geral.

Quando a entrevistada foi questionada sobre a importância do MBTI nos diversos contextos organizacionais, em ênfase no conhecimento para crescimento próprio e profissional, ela destaca que ao conhecer nossa própria personalidade, nos capacita a conhecer melhor os outros também.

Pois à medida que ampliamos nosso autoconhecimento conseguimos melhorar nossas relações interpessoais, seja no contexto familiar ou profissional, desta forma causando a melhora da empatia e da comunicação.

Salientou ainda a entrevistada:

“Então, quando a gente se perceber, se vê, se orienta podemos construir o nosso caminho de uma forma muito mais segura, digamos assim.(...) E quando eu conheço isso em mim, é claro que eu conheço isso no outro também. E quanto mais eu conheço a mim mesmo, mais eu sei me relacionar com o outro, então, fica muito mais fácil, eu conseguir lidar comigo mesmo para conseguir lidar melhor com o outro.(...)”

As pesquisadoras trouxeram um ponto a respeito da utilidade finita da ferramenta MBTI para a identificação dos principais pontos de personalidade, não levando em consideração a complexidade da personalidade humana e outras questões importantes.

A entrevistada corrige dizendo que a personalidade é um processo em constante construção, então é difícil afirmar que uma pessoa está pronta ou que nunca mudará, visto que é normal haver mudanças que impactam a nossa forma de ser, porém a uma tendência de manter o que é estrutural na nossa personalidade.

A entrevistada destacou também:

“(...) É possível que ao longo do tempo a gente possa passar por diversos momentos na vida, por exemplo, a morte de uma pessoa muito importante, um casamento ou um trauma muito grande, desta forma criando situações que nos levam a uma mudança muito profunda, ou situações muito profundas, que podem trazer essa mudança. Mas a gente tende ao longo do tempo, manter aquilo que é mais estrutural”.

5 – CONCLUSÃO

Este artigo, baseado na vasta revisão bibliográfica, em uma abordagem qualitativa, com entrevista semiestruturada, tentou identificar, analisar e descrever os aspectos positivos e potencialmente críticos da ferramenta MBTI como um auxiliar no processo de autoconhecimento e autodesenvolvimento no âmbito da gestão de pessoas.

Os aspectos positivos englobam maior consciência em processos de contratação, clareza quanto aos padrões de comportamento e preferências em geral, melhoria na empatia e comunicação, facilita a adaptação profissional de um candidato a uma vaga, orienta sobre atividades ou habilidades que precisam ser desenvolvidas e também facilita a compreensão sobre o comportamento nas dinâmicas de grupo.

Os aspectos potencialmente críticos sugerem certa simplificação da natureza e personalidade humana, a limitação de um indivíduo a um único tipo específico, dependência do MBTI para a autoavaliação e tomada de decisões, rotulagem e estigmatização e a falsa ideia de estabilidade da personalidade humana com o passar do tempo.

Aspecto importante, gerado pela pesquisa, inclusive ao conselho federal de psicologia, é de que a ferramenta MBTI foi aprovada pelo referido conselho, em caráter liminar, cabendo uma verificação, nos próximos anos, com um público maior ou, no jargão da pesquisa, com uma amostra mais robusta para confirmação dos resultados.

Para novos trabalhos, as pesquisadoras sugerem um estudo de caso prático para testagem dos aspectos potencialmente positivos e críticos do uso do MBTI em processos de autoconhecimento e autodesenvolvimento, notadamente um estudo de caso com pessoas beneficiadas por tal ferramenta.

REFERÊNCIAS

WRIGHT, J. H. *et al.*, **Aprendendo a Terapia Cognitivo-Comportamental: Um guia Ilustrado**. 2. ed. Washington: Artmed Editora, 2018.

TAVARES, F. C. **Estratégias de autodesenvolvimento para futuros profissionais**. Rio de Janeiro: FGV, 2024.

MARCONDES, J. P. **Cultura organizacional e desenvolvimento pessoal: uma abordagem moderna**. São Paulo: Atlas, 2023.

MYERS, I. B.; MYERS, P. B. **Dons diferentes: entendendo o tipo de personalidade**. 3. ed. Mountain View: CPP, 2011.

GERHARDT, T. E. *et al.* **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

LARA, M. L. G. Conceito de Bibliografia, ou conceitos de bibliografia? **Informação & Informação**, Londrina, v. 23, n. 2, p. 127 - 151, 2018.

SANTOS, Venice dos.; CANDELORO, R. J. **Trabalhos Acadêmicos: Uma orientação para a pesquisa e normas técnicas**. Porto Alegre: AGE, 2006.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da Pesquisa Científica**. Fortaleza: UECE, 2002.

SOVIENSKI, M. **Gestão de pessoas no contexto organizacional**. Curitiba: Inovação, 2008.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2016.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PÉREZ, F. **Inteligência emocional: explorando autoconsciência e regulação emocional**. Madrid: Editorial Universitaria, 2019.

RESENDE, M. F. **Autoconhecimento e consciência emocional: a base do desenvolvimento pessoal**. São Paulo: Vozes, 2010.

GATTAI, M. C. P.; CAMANHO, M. V. Perfil MBTI e a Tipologia dos Quatro Temperamentos: relações possíveis entre cargos de gestão e não gestão. **Psicologia Revista**, S. Paulo, v. 30, n. 1, p. 193–225, 2021.

PEPSIC. **Estrutura interna do Myers Briggs Type Indicator (MBTI): evidência de validade**. [internet]. Brasil: PEPSIC [acesso em 2024 Out 07]; [1 tela]. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712016000100006.

RAMOS, L. M. A. Os tipos psicológicos na psicologia analítica de Carl Gustav Jung e o inventário de personalidade “Myersbriggs Type Indicator (MBTI)”: Contribuições para a psicologia educacional, organizacional e clínica. **ETD – Educação Temática Digital**, Campinas, v. 6, n. 2, p. 137-180, 2005.

COHEN, Y. *et al.* MBTI Personality Types of Project Managers and Their Success: A Field Survey. **Project Management Journal**, Israel, v. 44, n. 3, p. 78-87, 2013.

SUN, Yan. Successful implementation of e-learning from the situated cognition and MBTI perspective. **2010 International Conference On Computer Design and Applications**, Qinhuangdao, v. 2, n. 1, p. 123-125, 2010.

GOLDSMITH, A. A. Is Governance Reform a Catalyst for Development?. **Governance**. EUA, v. 20, n.1, p. 165-186, 2007.

SOEK, A. M.; HARACEMIV, S. M. C. Andragogia: Desenvolvimento pessoal e a aprendizagem do adulto. **Educação**, Curitiba, v. 44, n. 2, p. 1-11, 2021.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

LONDON, M.; STUMPF, A. S. **Managing Careers**. Virginia: Addison-Wesley, 1982.

TAVARES, F. C. **Estratégias de autodesenvolvimento para futuros profissionais**. Rio de Janeiro: FGV, 2024.

MARCONDES, J. P. **Cultura organizacional e desenvolvimento pessoal: uma abordagem moderna**. São Paulo: Atlas, 2023.

CERVO, A. L. *et al.* **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Universidades, 2006.

CRESSWELL, J.W.; CRESSWELL, J.D. **Projeto de pesquisa - 2.ed**: Métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Penso Editora, 2021.

GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

SCRIBD. **Estudo de caso**: Aprendendo a aprender - estratégias para o estudo, do aluno ao professor. [internet]. Brasil: SCRIBD. [acesso em 2024 Out 07]; [1 tela]. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/630657518/Estudo-de-caso-2023-UTA-Fund-Intro-Orientacoes-Estudo-de-Caso-Aprendendo-a-Aprender-video>.

MINAYO, M. C. S. *et al.* **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade**. 21. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2002.

MENDES C. F. **O Estudo de Caso e a Investigação Qualitativa Contemporânea.** São Paulo: Editora Universitária, 2023.

OLIVEIRA, D. G. **Metodologias Qualitativas: O Estudo de Caso em Foco.** Rio de Janeiro: Editora Científica, 2023.

MANZINI, E. J. Entrevista Semi-estruturada: Análise de objetivos e de roteiros. **Seminário Internacional sobre Pesquisa e Estudos Qualitativos**, v. 2, n. 1, p. 1-10, 2004.

GIL, A. C. **Como elaborar Projetos de Pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2002.

UnISCED Biblioteca Virtual. **METODOLOGIA CIENTÍFICA:** um manual para a realização de pesquisas em administração. [internet]. Brasil: UnISCED Biblioteca Virtual. [acesso em 2024 Out 07]; [1 tela]. Disponível em: <https://biblioteca.unisced.edu.mz/handle/123456789/2707>.