

Inventário de Tipologia Psicológica Junguiana: viabilidade de uso na Seleção Complementar do Exército Brasileiro

Jungian Psychological Typology Inventory: feasibility of use in the Brazilian Army Complementary Selection

RESUMO

A tipologia psicológica junguiana possibilita constatar características predominantes em cada indivíduo a partir da identificação de sua atitude (introversão ou extroversão) e função (pensamento, sentimento, sensação e intuição) psíquica mais prevalente, distinguindo até 8 tipos psicológicos. O Myers–Briggs Type Indicator (MBTI), uma ampliação da tipologia junguiana, possibilita tipificar os indivíduos em até 16 tipos psicológicos distintos, pela inclusão da função secundária. Inventários baseados no MBTI são amplamente utilizados na área organizacional por todo o mundo. Desse modo, este trabalho teve por objetivo investigar a viabilidade do uso de um instrumento tipológico baseado no MBTI, durante o período de Seleção Complementar do Exército Brasileiro, com a finalidade de viabilizar uma distribuição dos conscritos, entre os cargos e função de uma Organização Militar, considerando-se suas características predominantes, ou seja, potencialidades (pontos fortes e oportunidades de melhoria). Dessa maneira, almeja-se obter um melhor desempenho na execução das atribuições inerentes a esses cargos e funções. Chegou-se à conclusão da viabilidade do uso desse tipo de inventário tipológico durante o período de seleção complementar do alistamento militar, contudo, constatou-se a necessidade de se usar, anteriormente, um inventário para realizar o levantamento de quais são os tipos psicológicos mais adequados para cada cargo e função. O uso dos inventários possibilita agregar uma metodologia, com fundamentação científica, a essa atividade de seleção complementar, contribuindo para melhoria na qualidade da distribuição dos indivíduos nos cargos e funções disponíveis no corpo de tropa.

Palavras-chave: Seleção Complementar. Exército Brasileiro. Defesa. Tipos psicológicos. Psicologia Junguiana.

ABSTRACT

The Jungian psychological typology allows the recognition of predominant characteristics in each individual from the identification of his or her attitude (introversion or extroversion) and most prevalent psychic function (thinking, feeling, sensation, and intuition), distinguishing up to 8 psychological types. The Myers-Briggs Type Indicator (MBTI), an extension of Jungian typology, allows to typify individuals into up to 16 distinct psychological types, by including secondary function. MBTI-based inventories are widely used in the organizational area all over the world. Thus, the objective of this paper is to investigate the viability of using a typological instrument based on the MBTI during the period of Complementary Selection of the Brazilian Army, with the purpose of enabling the allocation of recruits among the positions and jobs of a Military Organization, considering their predominant characteristics, *i.e.*, potentiality (strengths and opportunities for improvement). In this way, the goal is to obtain a better performance in the execution of the duties inherent to these positions and jobs. We concluded it is viable to use this type of typological inventory during the complementary selection period of the military recruitment; however, we found that it is necessary to previously use an inventory to survey which psychological types are the most appropriate for each position and job. The use of inventories enables the addition of a scientifically based methodology to that complementary selection activity, contributing to improve the quality of the distribution of individuals in the positions and jobs available in the troop.

Keywords: Complementary Selection. Defense. Brazilian Army. Psychological types. Jungian Psychology.

Ricardo de Queirós Batista Ribeiro

Instituto Superior de Psicologia Aplicada - ISPA, Lisboa, Portugal
Email: ricardoqbr@hotmail.com

ORCID:

<https://orcid.org/0000-0002-6489-220X>

Marco Mendes Cavotti

Academia Militar das Agulhas Negras - AMAN, Resende, RJ, Brasil

Email: cavottimc@gmail.com

ORCID:

<https://orcid.org/0000-0002-4617-6752>

José Francisco Alves de Oliveira

Exército Brasileiro, Rio Branco, AC, Brasil

Email: orafrancisco@yahoo.com.br

ORCID:

<https://orcid.org/0000-0002-0267-5293>

Recebido em: 26 DEZ 2022
Aprovado em: 23 MAIO 2023

Revista Agulhas Negras
ISSN on-line 2595-1084

<http://www.ebrevistas.eb.mil.br/aman>



<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>



1 Introdução

No Exército Brasileiro (EB), o Departamento de Educação e Cultura do Exército (DECEEx) é responsável por planejar, organizar, dirigir e controlar as atividades relativas à educação, à cultura, à educação física, aos desportos e à pesquisa científica nas áreas de defesa, ciências militares, doutrina e pessoal, excluídas as atividades de ensino voltadas para a Instrução Militar, de atribuição do Comando de Operações Terrestre (COTER), e para a Ciência, Tecnologia e Inovação, de atribuição do Departamento de Ciência e Tecnologia (DCT) (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2023a).

A Diretoria de Educação Superior Militar (DESMil), subordinada ao DECEEx, possui a atribuição de dirigir as atividades da Educação Superior Militar nas Linhas de Ensino Militar Bélica, de Saúde e Complementar. E a Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) é responsável pelo curso de graduação da Linha Militar Bélica, sendo a única Instituição de Educação Superior do EB que forma o Bacharel em Ciências Militares (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2023b).

A AMAN possui a missão de preparar os futuros oficiais combatentes para o comando de frações (cargos de tenente e capitão não aperfeiçoado) e para desempenhar suas funções, com excelência, ao chegarem ao corpo de tropa¹. A formação do futuro oficial é de grande relevância para a nação, pois se trata de um seletivo grupo de pessoas que serão os futuros líderes militares do Exército Brasileiro. Todos serão empregados em uma miríade de atividades que proporcionarão a garantia da soberania nacional da lei e da ordem. Além disso, a maioria dos instrutores e professores das diversas escolas de formação do EB são oficiais combatentes formados pela AMAN.

O currículo acadêmico da AMAN busca equilibrar o ensino acadêmico e militar, e vem desenvolvendo uma série de atualizações com ações que promovem a melhoria na capacitação profissional dos cadetes em vista das atuais demandas da Era da Informação e do Conhecimento². Uma das disciplinas ministradas pela AMAN, durante a formação do cadete, é a Psicologia, que é conceituada como o estudo científico do comportamento e dos processos mentais (FELDMAN, 2015).

¹Termo usado para se referir às organizações militares, subordinadas a algum Comando Militar de Área, que realizam atividades de preparo e emprego operacional de tropa.

² Na atualidade, encontramos-nos na denominada Era da Informação ou Era do Conhecimento. Existem divergências entre os teóricos sobre essas definições. Alguns autores defendem que estamos na Era do Conhecimento, enquanto outros consideram que estamos na Era da Informação, enquanto outros autores defendem outros termos. Contudo, considerando os significados desses termos, pode-se com tranquilidade realizar a junção das denominações Era da Informação e Era do Conhecimento, pois ambas se complementam e abrangem a fenomenologia social contemporânea. Essencialmente, o termo Era da Informação se refere às amplas mudanças sociais provocadas pelos avanços no campo tecnológico, enquanto o termo Era do Conhecimento refere-se ao processo continuado de criação de novas tecnologias e à habilidade de usá-las de maneira integrada e inovadora. Assim, não são termos excludentes e seu uso combinado mostra-se bastante adequado. (RIBEIRO, 2021).



A disciplina de Psicologia da AMAN se propõe a ampliar conhecimentos e habilidades que favoreçam o futuro comandante nas relações intrapessoais e interpessoais e lhe possibilite uma maior compreensão dos comportamentos humanos, além de o capacitar a empregar técnicas, comprovadas cientificamente, para melhorar sua gestão de pessoas em situações de guerra ou de paz, contribuindo para sua capacitação ao pleno exercício da liderança militar.

Além disso, essa disciplina busca capacitar o futuro oficial a empregar instrumentos que possam colaborar com seu conhecimento dos fatores humanos, como, por exemplo, a possibilidade de verificar as características de personalidade, que predominam no subalterno, a partir de um inventário tipológico junguiano.

A partir dos conhecimentos obtidos sobre esse assunto, vislumbrou-se a possibilidade da aplicação de um instrumento tipológico junguiano para aperfeiçoar o processo de seleção complementar do Exército Brasileiro, já que os oficiais formados pela AMAN, em algum momento de suas carreiras, provavelmente, estarão envolvidos nessa atividade e, posteriormente, serão os beneficiários diretos dos dados obtidos. Entretanto, era necessário verificar se a tipologia junguiana é apropriada a essa finalidade e se há viabilidade da utilização de um inventário tipológico junguiano durante a seleção complementar do alistamento militar. Em vista disso, idealizou-se esse estudo.

C. G. Jung publicou o livro *Tipos Psicológicos* apresentando tipos de personalidade e buscando compreender a relação do homem com outros homens, com as coisas e com o mundo à sua volta, mas não desenvolveu um inventário tipológico (SILVEIRA, 1997).

O indicador de tipos Myer-Briggs, do inglês *Myers-Briggs Type Indicator* (MBTI), é um inventário tipológico, desenvolvido baseando-se na teoria junguiana dos tipos psicológicos que permite identificar potencialidades da personalidade humana, além de tipificar os indivíduos em 16 categorias conforme as diferenças entre as atitudes: introversão e extroversão; e as funções: pensamento, sentimento, sensação e intuição (COUTO; BARTHOLOMEU; MONTIEL, 2016; HALL; LINDZEY; CAMPBELL, 2000).

Dentre os testes de personalidade, o MBTI é o mais conhecido e utilizado, estima-se que três milhões de testes MBTI são aplicados por ano apenas nos EUA. O MBTI ou testes correlatos geralmente são aplicados para auxiliar na orientação vocacional e/ou profissional, como ferramenta de apoio para formação de equipes, para o aprimoramento de competências psicossociais dos indivíduos, auxiliar no preenchimento de cargos e funções, entre outras aplicações (ARAÚJO; PEDRON, 2016; CARVALHO NETO *et al.*, 2012; COUTO; BARTHOLOMEU; MONTIEL, 2016).

O MBTI possibilita conhecer características de personalidade que são predominantes na pessoa, indicando a potencialidade para o desenvolvimento de competências psicossociais e habilidades, assim como, em quais atividades provavelmente obterá melhor desempenho pela correspondência dessas com as suas preferências no modo de agir e pensar. Assim sendo, é possível



utilizar esse conhecimento para direcionar os indivíduos às atividades que potencializem o seu desempenho profissional e, em consequência, aumentem a sua satisfação com o trabalho, além da possibilidade de oferecer autoconhecimento ao indivíduo, pela indicação de seus pontos fortes e oportunidades de melhoria (HALL; LINDZEY; CAMPBELL, 2000).

Na atual Era da Informação e do Conhecimento, o aumento da complexidade da sociedade e das atividades tem imposto a necessidade de os gestores desenvolverem boas competências psicossociais. Esse aumento de complexidade também tem ocorrido naquelas atividades desempenhadas pelos militares e aponta para a necessidade de os comandantes de fração possuírem um conhecimento mais amplo da psicologia e, em particular, das teorias de personalidade para uma adequada gestão de pessoas. Além desses conhecimentos teóricos, torna-se relevante obter dados sobre as características de personalidade dos seus subordinados, possibilitando a aplicação dos conhecimentos na prática. Desse modo, o comandante de fração poderá realizar uma gestão dos seus subordinados com maior eficiência e eficácia, obtendo um melhor desempenho desses na realização das tarefas e, possivelmente, aumentando o nível de satisfação dos militares (CHIAVENATO, 2010).

Assim sendo, conjectura-se que os comandantes de fração, por meio do uso de um inventário inspirado no MBTI, podem obter dados que lhes possibilitaria conhecer melhor as características de seus subordinados, seus pontos fortes e fracos, direcionando-os mais adequadamente em cada missão.

A partir dessas considerações, elaborou-se a seguinte problemática: o oficial combatente (tenente e capitão não aperfeiçoado - comandante de fração) poderá distribuir seus subordinados nos cargos e funções e designar as tarefas em conformidade às suas competências e habilidades a partir do emprego de um inventário, inspirado no teste MBTI, durante a seleção complementar?

Com base nesse questionamento, este trabalho buscou subsídios, dentro da disciplina de Psicologia, mais especificamente na Psicologia Complexa de Carl Gustav Jung, e em pesquisa documental, visando identificar como o conhecimento das características de personalidade, a partir da tipologia junguiana, podem auxiliar o comandante de fração na distribuição de seus subordinados nos cargos e funções e na designação de tarefas específicas. Além disso, utilizaram-se dados de observações participantes e assistemáticas dos pesquisadores, para enriquecer as análises e interpretações.

Para cumprir esse propósito, elaborou-se o seguinte objetivo geral: verificar se há a possibilidade de aplicação de um inventário, inspirado no teste MBTI, no período da seleção complementar do alistamento militar, como subsídio para se realizar a posterior distribuição dos conscritos³ em cargos e funções e para designação de tarefas específicas, de acordo com a suas tipologias.

³ Qualquer cidadão alistado para o Serviço Militar Obrigatório.



A fim de alcançar o objetivo geral, buscou-se atingir os seguintes objetivos específicos: a) descrever as disposições e funções psíquicas e suas características baseando-se nos estudos de Jung; b) apresentar a ampliação formulada por Myers e Briggs da teoria dos tipos psicológicos junguianos; c) apresentar o serviço militar inicial obrigatório e explicar, sucintamente, as atividades do período de seleção complementar do alistamento militar; d) verificar a viabilidade do uso de um inventário, inspirado no MBTI, para a distribuição dos conscritos pelos cargos e funções e para designação de tarefas específicas.

Esta pesquisa justifica-se pela possibilidade de agregar uma técnica, com embasamento científico, ao processo de seleção complementar, que ocorre anualmente nas Organizações Militares (OM) do EB. O emprego de um inventário tipológico poderá possibilitar uma melhor distribuição dos conscritos, que ingressão para prestar o serviço militar inicial obrigatório, nos cargos e funções que compõem a força militar terrestre. Além disso, essas informações são úteis aos comandantes de fração e aos próprios subalternos. Os comandantes de fração poderão realizar uma gestão de pessoas mais qualificada com uma provável elevação da eficiência e eficácia na execução das tarefas de seus subalternos além de proporcionar um aumento da satisfação com o trabalho, pois esses serão direcionados às tarefas para as quais são mais qualificados. Os subalternos poderão, ainda, obter autoconhecimento de seus pontos fortes e oportunidades de melhoria. Assim, verifica-se a relevância dessa pesquisa, pois pode possibilitar, por um simples incremento na seleção complementar, que se obtenha, em consequência, um aumento na qualidade do desempenho nas atividades profissionais.

2 Referencial Teórico

2.1 Tipos Psicológicos de C. G. Jung

2.1.1 Breve histórico de Jung

Carl Gustav Jung (1875 – 1961) nasceu em Kesswil, na Suíça, no dia 26 de junho de 1875. Com quatro anos, mudou-se para Basiléia, grande centro cultural suíço. Fora filho único até os nove anos, tendo a infância marcada por um estilo de vida rústico e solitário, mas também por sentimentos de conexão com a natureza.

No ano de 1900, Jung se formou em medicina pela Universidade de Basiléia e sete anos depois iniciou uma colaboração com Sigmund Freud, criador da psicanálise, até o ano de 1912, quando surgiram as primeiras divergências entre eles. A partir do rompimento com Freud, o analista suíço trilhou seu próprio caminho no campo da psicologia, construindo uma robusta teoria psicológica.

Em 1917, Jung publicou seus estudos sobre o inconsciente coletivo no livro *A Psicologia do Inconsciente* e, em 1920, apresentou os conceitos de introversão e extroversão na obra *Tipos*



psicológicos. Nesse momento, Jung lançou as bases da psicologia analítica/complexa (SHAMDASANI, 2005).

2.1.2 Conceitos básicos da Psicologia Complexa

A fim de compreender melhor as disposições e funções psíquicas de Jung, é necessário entender alguns termos e conceitos fundamentais das suas formulações, como o conceito de libido e valor psíquico.

Em 1912, C. G. Jung publicou o livro *Transformações e símbolos da libido*, no qual, pela primeira vez, definiu a libido como a energia psíquica tomada num sentido amplo. Libido é o instinto permanente de vida que se manifesta pela fome, sede, sexualidade, agressividade, necessidades e interesses dos mais diversos (SILVEIRA, 1997).

Segundo Hall, Lindzey e Campbell (2000), a energia aplicada em um elemento da personalidade é chamada de valor psíquico. Quando o valor é direcionado para determinada ideia, significa que o foco nessa ideia exerce no ser humano uma função orientadora e dominante de sua personalidade.

Dessa forma, constata-se a importância do direcionamento da energia psíquica para o desenvolvimento da personalidade. Além disso, a maneira como as pessoas processam as informações captadas terá enorme influência no desenvolvimento de suas competências psicossociais e habilidades. Por conseguinte, faz-se necessário compreender esses processos psíquicos. No caso deste estudo, que se utiliza da teoria da psicologia junguiana, será apresentada, brevemente, a teoria dos tipos psicológicos junguianos que explica como se dá o direcionamento da energia psíquica (as atitudes ou disposições psíquicas), o processamento psíquico das informações (as funções psíquicas) e suas implicações para os comportamentos.

2.1.3 Disposições psíquicas

Jung verificou que a libido (energia psíquica) flui em dois sentidos, o da extroversão e da introversão. Na extroversão, a psique flui de dentro para fora e as atitudes (disposição psíquica) são guiadas por fatores objetivos, externos. Por outro lado, na introversão, a psique flui de fora para dentro e as atitudes são orientadas por fatores subjetivos, internos (JUNG, 2012a, 2012b).

A extroversão e a introversão estão presentes em todas as pessoas. Uma como disposição principal, diferenciada, de nível consciente, e outra como disposição inferior, indiferenciada, de nível inconsciente. Sendo assim, se uma pessoa possui no plano consciente a extroversão como disposição principal, seu inconsciente terá como disposição inferior e indiferenciada a introversão, ou seja, seu



consciente é extrovertido, porém, seu inconsciente é introvertido. Trata-se, portanto, de uma pessoa extrovertida (JUNG, 2012a).

Uma pessoa é introvertida quando possui no plano consciente a introversão como disposição principal e no plano inconsciente a disposição extroversão. Nesse contexto, pode-se definir atitude como o sentido em que a energia psíquica flui, isto é, onde uma pessoa foca sua atenção (JUNG, 2012a). Cabe ressaltar que, embora sejam opostas, as disposições são aspectos da psique que se complementam para melhor adaptação do indivíduo ao meio em que vive. Dessa forma, as pessoas alternam o sentido em que a sua energia psíquica flui não possuindo uma disposição exclusiva, mas, predominante (RAMOS, 2005).

2.1.4 As funções psíquicas

C. G. Jung percebeu que a psique, além de possuir atitudes psíquicas de extroversão e introversão, também possui quatro funções psíquicas: pensamento e sentimento (funções de julgamento ou racionais), e sensação e intuição (funções de percepção ou irracionais), que são mecanismos que o indivíduo utiliza para se adaptar à realidade subjetiva e objetiva (JUNG, 2012a). Cabe ressaltar que Jung classificou as funções como racionais e irracionais. Os termos de percepção e de julgamento foram dados por Myers e Briggs (RAMOS, 2005).

As funções psicológicas sensação e intuição são duas maneiras de receber informação sobre algo de forma interna ou externa ao sujeito. A função psicológica de sensação privilegia as informações obtidas pelos órgãos dos sentidos, constatando as coisas que cercam o ser humano. A função psicológica intuição vai além das informações coletadas pelos órgãos dos sentidos, buscando os significados, relações futuras das informações recebidas. Além disso, trata-se de uma assimilação perceptiva dos fenômenos (JUNG, 2012a).

As funções psicológicas pensamento e sentimento são as maneiras de avaliar informações de forma interna ou externa do sujeito. A função psicológica de pensamento julga e discrimina os fenômenos a partir da razão, buscando de maneira objetiva avaliar os pontos positivos e negativos da natureza de determinado fenômeno. A função psicológica de sentimento realiza a avaliação dos fenômenos de maneira subjetiva, a partir de uma dimensão valorativa (JUNG, 2012a).

Todos os indivíduos possuem as quatro funções psíquicas, no entanto, em graus diferentes de desenvolvimento, assim como as disposições psíquicas. Dessa maneira, a partir dessas diferenças, entre o desenvolvimento das atitudes e funções psíquicas, os indivíduos serão distintos em suas competências psicossociais e habilidades.

A primeira função psíquica é a principal, a mais desenvolvida, utilizada pelo consciente e está diretamente associada à disposição principal. A segunda função psíquica é a auxiliar, atua no plano



consciente e está associada à disposição inferior. A terceira função psíquica é rudimentar, age no plano inconsciente e está associada à disposição inferior. A quarta função psíquica é mais inferior, mais indiferenciada, atua exclusivamente no plano inconsciente e está associada à disposição inferior (JUNG, 2012a).

2.1.5 Tipos psicológicos de Jung

Conforme Jung, caracterizam-se como superiores as funções e disposições psíquicas que mais se afloram no indivíduo, sendo consideradas determinantes para orientação da personalidade da pessoa. Nesse contexto, a partir da permutação das quatro funções psíquicas com as duas disposições psíquicas, Jung forneceu oito tipos psicológicos (HALL; LINDZEY; CAMPBELL, 2000).

O tipo pensamento extrovertido é caracterizado por estabelecer uma ordem objetiva e lógica entre as ideias, além de coordenar de maneira rígida, tornando-se autoritário, por vezes. O ponto fraco desse tipo é o sentimento. Isso porque possui grande dificuldade de reconhecer juízos valorativos associados às suas emoções e afetos (JUNG, 2012a).

O tipo sentimental extrovertido é representado por possuir uma adequada relação com os objetos exteriores, além de seguir as regras de convivência impostas pela sociedade, sendo fiel aos valores e se guiando pelos julgamentos valorativos. O ponto fraco desse tipo é o pensamento, como também, perder o controle do sentimento por condições adversas já que surgem pensamentos de autodesvalorização (JUNG, 2012a).

O tipo sensitivo extrovertido é caracterizado por se adaptar facilmente às circunstâncias, tendo um bom senso da realidade. Ama os prazeres da vida, o conforto da habitação e compreende as partes do todo, repelindo qualquer tipo de teoria e se apegando meramente às características físicas. O ponto fraco é a intuição. Quando a sensação falha, o tipo sensitivo extrovertido se apega a ideias místicas (JUNG, 2012a).

O tipo intuitivo extrovertido tem a capacidade de perceber as possibilidades objetivas futuras. Tem aversão às situações estáveis, uma vez que possuem uma diversidade de visões devido a suas intuições. O ponto fraco é a sensação. Quando o controle da intuição falha, surgem fobias e sensações físicas absurdas (JUNG, 2012a).

O tipo pensativo introvertido é caracterizado pelos pensamentos abstratos, possuindo uma lógica subjetiva. Seu ponto fraco é o sentimento. Além disso, tem a capacidade de perceber seus sentimentos, porém, tem dificuldade de expressar suas emoções. Quando sua lógica falha, confunde-se em seus próprios sentimentos (JUNG, 2012a).

O tipo sentimental introvertido é caracterizado pela difícil abordagem, visto que pessoas com esse tipo ocultam suas verdadeiras intenções. Além disso, nutrem sentimentos secretos e dificilmente



exprimem o que sentem. Gostam muito de ler, mas têm dificuldade em formular o conhecimento de maneira técnica. Ocasionalmente, são autoritários por se julgarem sempre corretos. (JUNG, 2012a).

O tipo sensitivo introvertido é caracterizado pela percepção do que acontece em si, possuindo grande capacidade de apreciar os mínimos detalhes do objeto. O ponto fraco é a intuição, quando o controle da sensação falha, surgem neuroses obsessivas (JUNG, 2012a).

Por fim, o tipo intuitivo introvertido consegue enxergar a fundo si mesmo, vivendo no seu mundo subjetivo e estando diretamente ligado ao inconsciente coletivo. O ponto fraco é a sensação da realidade objetiva. Quando o controle da intuição falha, surgem os sintomas de neuroses obsessivas. (JUNG, 2012a).

2.2 Tipos psicológicos de Myers-Briggs

Isabel Myers e Katharine Briggs desenvolveram, nos anos 40, uma ferramenta capaz de verificar características da personalidade. O Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) caracteriza o indivíduo de acordo com a teoria junguiana dos tipos psicológicos, porém, identifica 16 tipos baseando-se na distinção entre extroversão e introversão, e nas especificidades das funções pensamento, sentimento, sensação e intuição (HALL; LINDZEY; CAMPBELL, 2000).

A teoria de Jung define oito tipos psicológicos baseados na interação entre a disposição psíquica consciente com as funções psíquicas predominantes. Ao passo que a teoria de Myers e Briggs identifica 16 tipos psicológicos. Isso porque Myers e Briggs acrescentam uma função auxiliar de cada tipo, por efeito, acrescenta na composição e descrição do tipo psicológico a interação entre a disposição psíquica inconsciente com a função secundária (RAMOS, 2005).

A teoria de Myers e Briggs adiciona, nas suas definições, as funções de percepção e de julgamento, o que permite a identificação da função auxiliar de cada tipo. Assim sendo, os tipos de Myers e Briggs são identificados por quatro letras, conforme quadro 1. A primeira letra indica a atitude predominante (E ou I), enquanto a segunda indica a função percepção (S ou N), a terceira a função de julgamento (F ou T), e a quarta indica o modo pelo qual o sujeito aborda mais conscientemente o mundo externo, ou seja, pela percepção (P) ou julgamento (J). A informação da quarta letra aponta qual a função principal, sendo a outra secundária (RAMOS, 2005). Ainda a esse respeito Ramos esclarece que:

Para o indivíduo extrovertido, que referencia suas atitudes pelo objetivamente dado, a dimensão P-J indica diretamente qual é sua função principal. Assim, se o extrovertido aborda o mundo externo pela função de percepção (P), terá uma das funções de percepção (P) - sensação (S) ou intuição (N) - como função principal. Se o extrovertido aborda o mundo externo pela função de julgamento (J), terá uma das funções de julgamento (J) - pensamento (T) ou sentimento (F) - como função



principal. Diferentemente, para o indivíduo introvertido, que referencia suas atitudes pelo subjetivamente dado, a dimensão P-J indica indiretamente qual é sua função principal. Assim, se o introvertido aborda o mundo externo pela função de percepção (P), terá uma das funções de julgamento (J) - pensamento (T) ou sentimento (F) - como função principal. Se o introvertido aborda o mundo externo pela função de julgamento (J), terá uma das funções de percepção (P) - sensação (S) ou intuição (N) - como função principal. (RAMOS, 2005, p. 153).

A seguir será apresentada uma descrição sucinta dos 16 tipos psicológicos de Myers e Briggs:

Quadro 1: Descrição resumida dos 16 tipos psicológicos

TIPOS PSICOLÓGICOS	CARACTERÍSTICAS
ISTJ	Factuais, meticolosos, sistemáticos, confiáveis, constantes, práticos, organizados, realistas, fiéis ao dever, sensatos, cuidadosos.
ISFJ	Detalhistas, meticolosos, tradicionalistas, leais, pacientes, práticos, organizados, voltados para o serviço, devotados, protetores, responsáveis, cuidadosos.
INFJ	Compromissados, leais, têm grande compaixão, criativos, intensos, profundos, determinados, conceituais, sensíveis, reservados, globais, idealistas.
INTJ	Independentes, lógicos, críticos, originais, voltados para os sistemas, firmes, visionários, teóricos, exigentes, reservados, globais, autônomos.
ISTP	Lógicos, apropriados, práticos, realistas, fatuais, analíticos, aplicados, independentes, aventureiros, espontâneos, adaptáveis, determinados.
ISFP	Atenciosos, gentis, modestos, adaptáveis, sensíveis, observadores, cooperativos, leais, de confiança, espontâneos, compreensivos.
INFP	Têm grande compaixão, gentis, virtuosos, adaptáveis, compromissados, curiosos, criativos, leais, devotados, profundos, reservados, enfáticos.
INTP	Lógicos, céticos, cognitivos, reservados, teóricos, críticos, precisos, independentes, especulativos, originais, autônomos, determinados.
ESTP	Orientados para atividades, adaptáveis, gostam de se divertir, versáteis, energéticos, alertas, espontâneos, pragmáticos, despreocupados, persuasivos, amigáveis, rápidos.
ESFP	Entusiasmados, adaptáveis, divertidos, amigáveis, alegres, sociáveis, comunicativos, cooperativos, despreocupados, tolerantes, agradáveis.
ENFP	Criativos, curiosos, entusiasmados, versáteis, espontâneos, expressivos, independentes, amigáveis, perceptivos, energéticos, imaginativos, incansáveis.



TIPOS PSICOLÓGICOS	CARACTERÍSTICAS
ENTP	Empreendedores, independentes, sinceros, estratégicos, criativos, adaptáveis, desafiadores, analíticos, inteligentes, engenhosos, questionadores, teóricos.
ESTP	Lógicos, decididos, sistemáticos, objetivos, eficientes, diretos, práticos, organizados, impessoais, responsáveis, estruturados, cuidadosos.
ESFJ	Cuidadosos, leais, sociáveis, agradáveis, responsáveis, harmoniosos, cooperativos, diplomáticos, meticolosos, prestativos, complacentes, tradicionais.
ENFJ	Leais, idealistas, agradáveis, verbais, responsáveis, expressivos, entusiasmados, energéticos, diplomáticos, preocupados, prestativos, amigáveis.
ENTJ	Lógicos, decisivos, planejadores, duros, estratégicos, críticos, controlados, desafiadores, diretos, objetivos, justos, teóricos.

Fonte: HIRSH E KUMMEROW(1995, p. 14)

Do exposto, constata-se uma miríade de características que são mais proeminentes nos indivíduos a partir de sua tipologia psicológica. Os cargos e as funções nas organizações possuem atribuições específicas, o mesmo ocorrendo no Exército Brasileiro. Observa-se que as pessoas obtêm um melhor desempenho naquelas atividades que são compatíveis com a sua tipologia psicológica (ARAÚJO; PEDRON, 2016; CARVALHO NETO et al., 2012). Desse modo, entende-se que a aplicação desse conhecimento no processo de seleção do serviço militar obrigatório elevaria a qualidade da distribuição dos conscritos pelos cargos e pelas funções das pequenas frações das Organizações Militares do corpo de tropa. Além disso, proporciona aos comandantes e subalternos conhecimentos favoráveis às atividades profissionais e à satisfação com o trabalho.

2.3 O serviço militar

O alistamento militar para o serviço militar inicial obrigatório consiste na execução de atividades com o objetivo de mobilizar cidadãos para compor as Forças Armadas (Marinha, Exército e Aeronáutica), cumprindo os encargos com a Defesa Nacional (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2022b).

O processo de incorporação do cidadão brasileiro nas fileiras do EB, para o serviço militar inicial obrigatório, divide-se em cinco fases. A primeira fase é feita online, na qual o jovem que completa 18 anos deverá realizar seu alistamento. A segunda fase é a seleção geral do jovem pelo sistema. Nessa etapa, o próprio sistema selecionará quais jovens participarão da fase seguinte e quais jovens deverão comparecer à Junta de Serviço Militar para receberem o certificado de dispensa de incorporação. A terceira fase é a designação na qual os jovens selecionados pelo sistema receberão



uma mensagem, indicando o local, a data e a hora que deverão comparecer para as seguintes atividades: entrevista, exame médico e odontológico. A quarta fase, período de seleção complementar, ocorre um mês antes da incorporação, na qual os jovens selecionados no período de seleção geral receberão uma mensagem, informando o local, a data e a hora em que deverão comparecer, sendo que algumas atividades realizadas na fase anterior serão repetidas, de forma mais detalhada. A quinta fase é a incorporação. Nela, os jovens que obtiveram êxito nas quatro fases anteriores serão incorporados em uma OM e cumprirão o serviço militar inicial obrigatório (BRASIL, 2022).

A seleção complementar é a quarta fase do processo de seleção, que ocorre nas organizações militares em todo o Brasil, e culmina com a incorporação do cidadão brasileiro nas fileiras das Forças Armadas (FA) para o serviço militar inicial obrigatório. Durante essa fase, que tem duração média de 8 horas, distribuídas por aproximadamente duas semanas, são realizados exames médico-odontológicos, entrevistas, oficinas para testes de habilidades específicas, e palestras versando sobre o serviço militar com o intuito de elucidar qualquer dúvida que surja do decorrer dessa fase (BRASIL, 2022; EXÉRCITO BRASILEIRO, 2022a).

O objetivo da entrevista, dessa fase, é verificar se o cidadão tem perfil necessário para incorporar as fileiras do Exército na graduação de soldado. Portanto, durante a entrevista, o cidadão é questionado a respeito de sua educação formal e não formal, experiência profissional, situação sociocultural, além de aspectos psicológicos e morais, tudo com a finalidade de levantar dados sobre os indivíduos que permitam selecionar os cidadãos que apresentem melhores condições e vocação ao serviço militar (BRASIL, 2022; EXÉRCITO BRASILEIRO, 2022b).

No decorrer dessa fase, o conscrito é avaliado principalmente em dois aspectos. O primeiro é a combinação de um bom preparo físico (em conformidade com o previsto no Manual de Campanha de Treinamento Físico Militar) e a capacidade cognitiva, ambos de acordo com o necessário às atividades militares a serem desempenhadas, sendo uma questão analisada de maneira independente do nível de educação formal e não formal.

O outro aspecto é a presença de habilidades específicas que o habilitem a determinados cargos ou funções (BRASIL, 2022; EXÉRCITO BRASILEIRO, 2022b).

Do exposto, constata-se que a fase da seleção complementar é oportuna para a aplicação de um instrumento tipológico, possibilitando levantar mais dados para o processo decisório de seleção e distribuição dos conscritos pelos cargos e funções das Organizações Militares e para a produção de um banco de dados para ser utilizado posteriormente por comandantes e subalternos.



3 Metodologia

Lakatos e Marconi (2003, 2019) indicam que a metodologia se divide em método de abordagem e método de procedimento. O método de abordagem utilizado nesta pesquisa foi o dedutivo. Por conseguinte, partindo da consolidada teoria dos tipos psicológicos de C. G. Jung, que realiza a distinção entre as pessoas em suas características de personalidade, buscou-se verificar sua aplicação no contexto militar. Assim sendo, a ênfase do trabalho foi encontrar ferramentas para potencializar a gestão de pessoas e a liderança do oficial combatente do EB comandante de pequenas frações. A maior parte do efetivo dessas frações são de militares prestando serviço militar inicial obrigatório. Em consequência, delimitou-se a investigação para o universo de conscritos do EB, que serão os futuros integrantes das supracitadas frações (BRASIL, 1983).

Visualiza-se que o momento adequado para o direcionamento desses conscritos aos cargos e funções seja durante o processo de seleção complementar, a quarta fase do processo de alistamento militar, que ocorre nos quartéis. Dessa maneira, buscou-se explicar brevemente o processo de seleção para o serviço militar e a sua penúltima fase, a seleção complementar. Em vista disso, buscou-se identificar a possibilidade de inserção de um instrumento tipológico dentre as atividades da seleção complementar, e o que seria necessário fazer. Além disso, procurou-se um instrumento adequado e de baixo custo. Os instrumentos disponíveis, que atendem ao perfil delimitado, baseiam-se no MBTI; dessa maneira, buscou-se esclarecer as distinções entre as teorias tipológicas de Jung e Myers-Briggs.

O método de procedimento utilizado foi um misto entre o monográfico e o observacional assistemático e participante. O método monográfico tem como princípio o estudo de um caso que pode ser considerado representativo de muitos outros. Já o método observacional tem como princípio a investigação de realidades sociais pela observação dos fenômenos. A observação assistemática não possui planejamento e controle previamente elaborados, mas, por sua informalidade, permite alcançar um conhecimento da espontaneidade dos fenômenos; enquanto na observação participante o pesquisador integrou as atividades em estudo. Em vista disso, realizou-se uma coleta de dados por uma pesquisa bibliográfica e documental sobre a situação em estudo, além de utilizar-se de conhecimentos acumulados pelos pesquisadores em observações assistemáticas e participantes sobre o fenômeno da seleção complementar (MARCONI; LAKATOS, 2021; PRODANOV; FREITAS, 2013).

Mediante o exposto, a pesquisa direcionou-se a encontrar instrumentos que atendessem ao objetivo dessa pesquisa e a verificar sua possibilidade de uso na seleção complementar. Por isso, o tipo de pesquisa utilizado, do ponto de vista dos objetivos, é descritivo, pois se baseia em assuntos teóricos de livros e artigos científicos existentes sobre o tema proposto; dados de fontes documentais; além dos dados acumulados pelas observações dos pesquisadores (PRODANOV; FREITAS, 2013).



A abordagem do problema da pesquisa é qualitativa, uma vez que permite descrever a complexidade dos fenômenos, analisando as interações das variáveis, e possibilitar o entendimento das suas peculiaridades (PRODANOV; FREITAS, 2013).

4 Resultado e discussão

Durante a pesquisa por instrumentos baseados no MBTI, localizou-se diversos instrumentos que atenderam aos seguintes critérios: possuir boa confiabilidade (precisão, exatidão) e validade; ser gratuito ou de baixo custo, e disponível no idioma português (BR). Porém, apenas dois instrumentos atenderam aos critérios de possuir boa confiabilidade e validade: o Questionário de Avaliação Tipológica, mais conhecido como teste QUATI, e o inventário 16personalities.

Contudo, apesar de possuir excelente métrica de confiabilidade e validade, o teste QUATI⁴ é um produto restrito para aplicação por psicólogos e possui um custo elevado para sua utilização. Já o inventário 16personalities, além de possuir várias métricas de confiabilidade e validade⁵, é disponibilizado gratuitamente pela internet no site <https://www.16personalities.com/br> da organização não governamental *NERIS Analytics Limited*.

Entretanto, o resultado do inventário 16personalities apenas é disponibilizado para o respondente. Pode-se contornar essa limitação pela disponibilização de computadores com acesso à internet para os conscritos responderem o inventário antes da realização da entrevista da seleção complementar. Pode-se, ainda, opcionalmente, permitir que o conscrito, que assim desejar, responda ao inventário no próprio smartphone. Assim, durante a entrevista, o entrevistador anotará na ficha do conscrito, além dos dados já coletados anteriormente, o seu tipo psicológico.

Se o inventário for aplicado, por exemplo, por uma Subunidade durante o processo de seleção complementar, os comandantes das frações terão maior quantidade de dados sobre os conscritos, pois além dos dados já anteriormente coletados na entrevista, ficarão sabendo, também, o tipo psicológico de cada conscrito. Dessa maneira, o comandante de fração poderá ter uma boa noção sobre quais são os traços de personalidade mais proeminentes nos conscritos.

A adição desse conhecimento ao repertório dos anteriores colhidos na fase de seleção complementar, possibilitará uma distribuição mais criteriosa dos conscritos nos cargos e funções, além de auxiliar, posteriormente, o comandante de fração na designação desses militares para missões específicas. Por exemplo, em uma situação hipotética: o comandante de pelotão precisa decidir qual

⁴ <http://www.mktvetoreditora.com.br/teste-quati.php>

⁵ O instrumento utiliza o coeficiente denominado alfa de Cronbach para verificação da consistência interna, o teste - reteste que verifica a confiabilidade existente entre os resultados do teste original e uma nova tentativa, e a análise de validade discriminante. <https://www.16personalities.com/articles/reliability-and-validity>



recruta deve ser empregado para cumprir duas missões distintas. A primeira é auxiliar o comandante de grupo na montagem de uma instrução de técnicas de sobrevivência na selva, a qual necessita de uma pessoa criativa, sociável e boa em resolver problemas. Enquanto a segunda é desempenhar a função de tesoureiro do grêmio dos recrutas, a qual precisa de um indivíduo que resolva empecilhos com lógica e análise, de forma organizada e cuidadosa.

Na primeira missão, o militar precisa auxiliar seu superior na montagem de uma instrução, ou seja, esse indivíduo deve, além de saber técnicas básicas de montagem de abrigos, de obtenção de água, fogo e alimento, ser uma pessoa criativa e boa em solucionar problemas práticos. Enquanto a segunda missão requer um indivíduo metucioso, organizado e com grande capacidade lógica, visto que será responsável por realizar operações monetárias.

Diante da situação exposta, o comandante de fração, detentor dos resultados dos tipos tipológicos dos recrutas, selecionará o militar mais capacitado para cada uma das supracitadas atividades. Assim, cada militar será direcionado à atividade para qual possui traços tipológicos predominantes que são alinhados com a missão a ser desempenhada.

Diante do exposto, uma possível solução para a primeira missão é selecionar um militar com o tipo psicológico ESTP, visto que pessoas com esse tipo são caracterizadas por resolver problemas na hora em que surgem e gostam de atividades práticas. Enquanto, para a segunda missão, uma provável solução é o tipo psicológico INTP, já que pessoas com esse tipo gostam de atividades teóricas e resolvem seus problemas com lógica e análise de dados.

Cabe evidenciar que esses dois tipos psicológicos são soluções prováveis que naturalmente potencializarão a efetividade no processo do cumprimento da missão, não significando que uma pessoa com uma tipologia diferente não desempenhará a função adequadamente, sendo o inverso possível, ou seja, os tipos mais indicados não obterem um bom desempenho. Aqui apenas indica-se que existe uma maior probabilidade de sucesso ao se direcionar pessoas com determinados tipos psicológicos para executarem atividades cujas características são favoráveis à respectiva tipologia.

No entanto, verificou-se uma dificuldade para identificar quais os tipos psicológicos mais adequados para os cargos e funções a serem preenchidos pelos recrutas. Assim, apenas o conhecimento dos tipos psicológicos dos conscritos não garantiria uma boa distribuição desses pelos cargos e funções, porém, o conhecimento prévio dos comandantes de fração a respeito das necessidades específicas de cada cargo e função lhes possibilitaria intuir qual seriam as características tipológicas mais adequadas para uma possível proposta de distribuição.

A partir dessa deficiência identificada, verificou-se a necessidade de buscar um instrumento que possibilitasse levantar as características tipológicas dos cargos e funções, assim oferecendo uma indicação dos tipos psicológicos mais adequados para o direcionamento dos conscritos aos cargos e funções.



Por meio de uma pesquisa pela internet, foi possível encontrar uma entrevista de José Jorge de Moraes Zacharias disponível no canal da Vetor Editora, na plataforma de vídeos YouTube, na qual o psicólogo apresenta um instrumento de apoio capaz de criar uma interface a partir da descrição dos cargos e funções identificar o tipo psicológico mais adequado. O referido instrumento é denominado de Diagnóstico Tipológico Organizacional II (DTO II), e permite identificar os estilos cognitivos e comportamentais requeridos para o desempenho de diversas funções relativas a cada um dos setores de uma organização, com fundamentos na teoria tipológica de Jung (ZACHARIAS, 2016).

Caso seja usado, o DTO II será um instrumento que possibilitará ao comandante obter uma descrição do cargo, da função, ou da tarefa em uma linguagem tipológica, ou seja, o(s) tipo(s) psicológico(s) mais adequado(s) para cada atividade. Dessa forma, torna-se possível, a partir da indicação dos tipos psicológicos, conforme proposto por Jung, alinhar as pessoas com os cargos/funções/tarefas. Além disso, esse instrumento não é caracterizado como teste psicológico, sendo assim, não há a necessidade de a aplicação ser realizada por um psicólogo, podendo esse levantamento ser realizado por qualquer militar da organização (ZACHARIAS, 2016).

O instrumento DTO II é aplicado de maneira coletiva em um grupo que pode variar de três a cinco participantes. Os participantes deverão responder as questões em consenso e devem, também, trabalhar na atividade avaliada. Pode ainda participar desse grupo pessoas (subalternos e superiores) que, apesar de não exercer a atividade, conheçam-na muito bem. Os resultados transformam a descrição do cargo, função ou tarefa em um tipo psicológico. Dessa maneira é possível direcionar o conscrito ao cargo, função e tarefa mais indicado ao seu tipo psicológico (ZACHARIAS, 2016).

O DTO II possui baixo custo e a vantagem de apenas ser necessária sua aplicação 1 (uma) vez para mapeamento tipológico dos cargos, funções e tarefas, montando-se um banco de dados que pode ser utilizado nos anos seguintes. Já o inventário inspirado no teste MBTI está disponibilizado na internet, no site 16Personalities⁶, sendo um teste rápido, online e gratuito.

5 Conclusão

De todo o exposto neste estudo, verificou-se a viabilidade do emprego de um inventário tipológico inspirado no MBTI durante a seleção complementar do Exército Brasileiro. O uso prévio do DTO II possibilitará a montagem de um banco de dados com a tipologia psicológica mais indicada para os cargos, funções e tarefas a serem desempenhados pelos conscritos, futuro recrutas. Esses dados podem também auxiliar na distribuição ou redistribuição dos soldados do efetivo profissional

⁶ <https://www.16personalities.com/br/teste-de-personalidade>



(após o período do serviço militar inicial, o cidadão poderá permanecer por até 7 anos engajado – compondo o efetivo profissional temporário -, conforme a disponibilidade de vagas). Assim, o comandante de fração poderá distribuir ou redistribuir seus subalternos, considerando, também, os resultados obtidos no inventário inspirado no teste MBTI.

O presente estudo mostrou a relevância da aplicação do inventário inspirado no teste MBTI para o comandante de fração. Pois, além de auxiliar na distribuição dos seus subalternos pelos cargos, funções e tarefas, poderá fornecer dados sobre as características psíquicas predominantes de seus subordinados. Entende-se que esse tipo de conhecimento potencializa a gestão de pessoas e liderança, seja em situações operacionais ou em situações não operacionais, e possibilita criar equipes mais coesas, entrosadas e eficientes. Além disso, possibilita autoconhecimento aos subalternos, que, pela ciência de sua tipologia, alcançará uma maior compreensão das suas potencialidades e necessidades de aprimoramento individuais.

A pesquisa fornece ao Exército Brasileiro a sugestão de emprego dessas ferramentas psicológicas, adicionando um instrumento produzido a partir de uma teoria consagrada no meio organizacional, ou seja, acrescentar um método com fundamentação científica ao processo de seleção complementar dos conscritos.

Outras ferramentas inspiradas no MBTI podem ser utilizadas, contudo, neste estudo, priorizaram-se os critérios de baixo custo, facilidade de acesso, confiabilidade e validade estatística e disponibilidade no idioma português (BR). A ferramenta proposta não atende integralmente a instituição, pois não fornece acesso direto ao banco de dados com as tipologias dos conscritos. Assim, a aquisição de um instrumento com essa característica possibilitaria melhor gestão dos dados coletados.

No Brasil, existe o teste psicológico QUATI; contudo, esse instrumento possui a restrição de apenas poder ser aplicado e interpretado por psicólogos e possuir um elevado custo de aquisição. Dessa maneira, cada quartel que almejar adotar esse teste deverá contar com a participação de um psicólogo durante o processo de seleção complementar. Além disso, faz-se necessária a aquisição do teste junto a editora que detém os seus direitos, o que teria um alto custo anual. Outra possibilidade, que teria um custo mais baixo a médio e longo prazo, é investir no desenvolvimento de um teste próprio para essa finalidade.

Outrossim, esse trabalho poderá ser ampliado com a realização de pesquisas que contemplem outros universos das OM. O DTO II, possibilita montar um banco de dados com a sugestão de tipologia mais adequada para os cargos, funções e tarefas das demais praças e dos oficiais. O uso do teste 16Personalities ou outro teste inspirado no MBTI poderá fornecer a tipologia dos militares. Os dados coletados podem ser utilizados em novos estudos que verifiquem como realizar uma distribuição dos militares de maneira a incrementar a sua eficiência, eficácia e satisfação com o



trabalho. Além disso, os dados poderão ainda auxiliar no planejamento de atividade que visem ao aprimoramento de competências psicossociais dos quadros das OM, da formação de equipes, da orientação profissional, dentre outros.



Referências

- ARAÚJO, Cíntia Cristina Silva De; PEDRON, Cristiane Drebes. A importância dos soft skills e o tipo de personalidade dos gerentes de projetos de TI. **International Journal of Professional Business Review**, v. 1, n. 1, p. 40–59, 2016. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/47847/a-importancia-dos-soft-skills-e-o-tipo-de-perso--->. Acesso em: 20 DEZ 2022.
- BRASIL, FORÇAS ARMADAS E DEFESA CIVIL. **Serviço Militar Obrigatório: Alistamento, Seleção Geral, Seleção Complementar e Incorporação (SMO)**. 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br/servicos/alistar-se-no-servico-militar-obrigatorio>. Acesso em: 20 DEZ 2022.
- BRASIL. **LEI Nº 7.150, DE 1o DE DEZEMBRO DE 1983**. Fixa os efetivos do Exército em tempo de paz e dá outras providências. Brasília, DF, 1983. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/17150.htm. Acesso em: 20 DEZ 2022.
- CARVALHO NETO, Antonio; TANURE, Betania; SANTOS, Carolina Maria Mota; LIMA, Gustavo Simão. Executivos brasileiros: na contramão do perfil deificado da liderança transformacional. **Revista de Ciências da Administração**, p. 35–49, 2012. DOI: <http://doi.org/10.5007/2175-8077.2012v14n32p35>. Acesso em: 20 dez. 2022.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2010.
- COUTO, Gleiber; BARTHOLOMEU, Daniel; MONTIEL, José Maria. Estrutura interna do Myers Briggs Type Indicator (MBTI): Evidência de validade. **Avaliação Psicológica**, v. 15, n. 1, p. 41–48, 2016. DOI: <http://doi.org/10.15689/ap.2016.1501.05>. Acesso em: 20 DEZ 2022.
- EXÉRCITO BRASILEIRO, Departamento de Educação e Cultura. **DECEX - Departamento de Educação e Cultura do Exército**. 2023a. Disponível em: <https://www.decex.eb.mil.br/>. Acesso em: 22 DEZ 2023.
- EXÉRCITO BRASILEIRO, Departamento Geral do Pessoal. **CADERNO DE ORIENTAÇÕES DO DGP - SERVIÇO MILITAR -A DIMENSÃO HUMANA DA FORÇA**. 2022a. Disponível em: http://dsm.dgp.eb.mil.br/phocadownload/Downloads/Diretoria/2022/Caderno_de_Orientaes_DSM_atualizado-22Mar.pdf. Acesso em: 20 DEZ 2022.
- EXÉRCITO BRASILEIRO, Diretoria de Educação Superior Militar. **DESMil - Diretoria de Educação Superior Militar**. 2023b. Disponível em: <http://www.desmil.eb.mil.br/>. Acesso em: 23 MAR 2023.
- EXÉRCITO BRASILEIRO, Diretoria de Serviço Militar. **Alistamento Militar**. 2022b. Disponível em: <http://dsm.dgp.eb.mil.br/index.php/pt/alistamento-militar>. Acesso em: 20 DEZ 2022.
- FELDMAN, Robert S. **Introdução à Psicologia**. 10. ed. Porto Alegre, RS: AMGH, 2015.
- HALL, Calvin S.; LINDZEY, Gardner; CAMPBELL, John B. **Teorias da Personalidade**. 4. ed. Porto Alegre, RS: Artmed, 2000.
- HIRSH, Sandra Krebs; KUMMEROW, Jean M. **Introdução aos tipos psicológicos nas organizações**. Palo Alto, Califórnia: CCP, 1995.
- JUNG, Carl Gustav. **Tipos psicológicos (OC 6)**. 5. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012. a.



JUNG, Carl Gustav. **O desenvolvimento da personalidade (OC 17)**. 12. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012. b.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2019.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. 9. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2021.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar De. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Nova Hamburgo, RS: Feevale, 2013.

RAMOS, Luís Marcelo Alves. 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**, v. 6, n. 2, p. 137, 2005. DOI: <http://doi.org/10.20396/etd.v6i2.779>. Acesso em: 22 DEZ 2022.

RIBEIRO, Ricardo de Queirós Batista. O problema da indução e do indutivismo: relevância para a alfabetização e letramento científico no Ensino médio. **Revista Científica “Nasceu Forte!”**, BÉLEM - PA, v. 1, n. 1, p. 18–27, 2021. Disponível em: <http://www.ebrevistas.eb.mil.br/RCNF/issue/view/1032/A%20G%C3%AAAnese>. Acesso em: 23 DEZ 2023.

SHAMDASANI, Sonu. **Jung e a Construção da Psicologia Moderna: o sonho de uma ciência**. Aparecida, SP: Ideia&Letras, 2005.

SILVEIRA, Nise Da. **Jung: vida e obra**. Rio de Janeiro, RJ: Paz e Terra, 1997.

ZACHARIAS, José Jorge Morais. **Entrevista com José Jorge Morais Zacharias sobre DTO II**. 2016. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=gBtR7m4VnNU>. Acesso em: 20 DEZ 2022.