

RELATO DO USO DA TEORIA DOS TIPOS PSICOLÓGICOS NAS ATIVIDADES DISCENTES EM GRUPO

PROF. DR. LUIS CARLOS PASSARINI

Escola de Engenharia de São Carlos - USP

luca@sc.usp.br

EMANUELLE MARIE CASSIN PASSARINI

Faculdade de Odontologia de Bauru - USP

emanuellemarie@usp.br

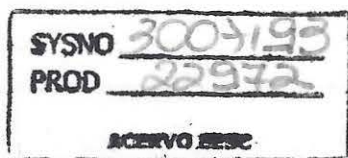
RESUMO:

A formação do Engenheiro deve contemplar atividades que envolvam esforço coletivo na solução de problemas. As atividades discentes executadas em grupo têm poder para alavancar a formação de líderes e colaboradores, além de deixar o profissional confiante na hora de enfrentar problemas complexos. Porém, em sala de aula, ainda se adotam critérios na formação dos grupos de estudantes, que falham em atingir tais objetivos. No entanto, se houver equilíbrio na composição dos membros da equipe e estes forem efetivos, as chances de sucesso são maiores. Usar o método desenvolvido por Belbin no Brasil é dificultoso e dispendioso para as escolas públicas. Neste trabalho, motivado pelo sucesso dos grupos do prof. Wilde (Stanford), o autor apresentará e comentará seu modelo de organização os grupos de trabalho se baseando em classificadores de tipos psicológicos à luz de orientações de Belbin. O trabalho foi realizado em uma turma de 36 alunos cursando uma disciplina optativa eletiva de uma universidade pública estadual paulista. Os resultados confirmaram alguns achados do prof. Wilde validando o trabalho. Contudo, o sucesso do método depende de mudar a mentalidade dos alunos e docentes acerca das atividades em grupo e quais os seus papéis nelas.

Palavras chave: Trabalho em grupo, MBTI, Modos cognitivos, Tipos psicológicos, Belbin.

1. INTRODUÇÃO

As demandas para o ensino de Engenharia neste século são tais que a educação precisaria ser redefinida desde o nível da graduação (NERSESSIAN e NEWSTETTER,



2014). Uma dessas demandas é que a formação do Engenheiro deve contemplar atividades que envolvam esforço coletivo na solução de problemas (MACEDO, 2002). As atividades discentes executadas em grupo, tanto em sala de aula como as extracurriculares, podem alavancar a formação de líderes e colaboradores os habilitando a trabalhar em equipes diversas, além de deixar o profissional confiante na hora de enfrentar problemas complexos.

No entanto, na prática, é ainda muito comum se adotar em sala de aula procedimentos que levam o esforço de atingir tais objetivos ao fracasso. E o motivo está na formação das equipes ou grupos de trabalho (BELBIN, 2010). Isso porque se o docente der liberdade aos alunos para se organizarem, eles muito provavelmente formarão grupos ou seguindo critérios de afinidade ou poderão formá-los usando o critério da competência, a fim de conseguir maiores notas nas avaliações. Belbin (2010) demonstrou que essas organizações malogram porque dependerão do esforço individual ou dois dos membros para alcançar resultados efetivos.

Além de ter estudado as causas do insucesso do trabalho em grupos, o Dr. Belbin (BELBIN, 2010) defende que a condição necessária para que uma equipe seja bem sucedida é que ela seja estruturada de acordo com os perfis pessoais (personalidades) de seus integrantes (BEJARANO, PILATTI et al., 2005).

Usar o método desenvolvido por Belbin no Brasil, por conta de pagamentos de licenças e royalties, é, de certo modo, dificultoso e oneroso para as escolas públicas. Porém, nada impede adotar suas diretrizes para se buscar equilíbrio nas habilidades dos membros das equipes e para capacitar seus membros na solução de conflitos e no respeito à diversidade. Este é o espírito norteador deste trabalho.

Neste trabalho, o autor apresentará e comentará seu modelo de organização dos grupos de trabalho baseando-se em classificadores de tipos psicológicos à luz das orientações de Belbin. Essa abordagem não é inteiramente inédita. O prof. Douglass J. Wilde, da Universidade de Stanford, utilizou a Teoria dos Tipos Psicológicos de Jung, com sucesso por mais de 30 anos. Segundo seu relato, depois que passou a adotar a Tipologia de Jung para formar suas equipes estudantis, houve um salto de qualidade nos resultados alcançados por seus estudantes em provas de projetos acadêmicos, chegando a 73% de eficiência nas premiações Lincoln Awards (WILDE, 2009).



2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Carl Gustav Jung, um psiquiatra e psicoterapeuta suíço, fundou a Psicologia Analítica. Jung propôs e desenvolveu os conceitos de tipos, arquétipo e inconsciente coletivo. A partir da observação, pesquisa e discussão, Jung propôs conjuntos de preferências opostas ou dicotômicas:

- a) atitude extroversão **E** ou introversão **I**;
- b) função psicológica sensação **S** ou intuição **N**;
- c) função psicológica sentimento **F** ou pensamento **T** e;
- d) atitude percepção **P** ou julgamento **J**;

para interpretar e explicar as diferenças psicológicas entre as pessoas (JUNG, 1991).

A Teoria dos Tipos de Jung e seus conceitos de atitudes e funções psicológicas, que irão definir o tipo psicológico de uma pessoa, são úteis sempre que essa precisar se comunicar com outra ou tomar uma decisão que afetará a vida de outros.

2.1 CLASSIFICADORES DE TIPOS E TEMPERAMENTOS

Para identificar os Tipos de Psicológicos de Jung e os Quatro Temperamentos (que não serão tratados neste trabalho) são utilizados instrumentos chamados *classificadores*. Existem muitas ferramentas para medir, classificar e selecionar os seres humanos. Os classificadores de tipos e temperamentos não são dessas. Um classificador é uma ferramenta de autoconsciência (GEYER, 2007).

Um classificador é apenas uma forma prática de facilitar a identificação das preferências individuais, pois antes deles isso era feito apenas pela observação do comportamento das pessoas e de entrevistas com elas.

Os mais populares se baseiam na teoria dos Quatro Temperamentos de Hipócrates-Platão-Galeno e na dos Tipos Psicológicos de Jung, sendo as contribuições de Myers-Briggs (MYERS e MYERS, 1995) e de Keirsey-Bates (KEIRSEY e BATES, 1984) as mais significativas.

2.1.1. MBTI

Myers-Briggs, depois de mais de 40 anos pesquisando e catalogando personalidades, idealizaram o classificador que leva seus nomes - o MBTI® (Myers-Briggs Type Indicator) que permite diagnosticar as diferenças individuais segundo a Tipologia de

Jung, mediante o levantamento e identificação das preferências individuais dicotômicas junguianas (MYERS e MYERS, 1995). O MBTI foi criado para tornar a Teoria de Tipos de Jung prática e útil (GEYER, 2005).

O MBTI possui vários formatos, sendo o mais conhecido, aquele que é constituído de 120 perguntas, divididas em 30 por dicotomia.

2.1.2. Índice de Clareza de Preferência (PCI)

O MBTI traduz preferências pessoais e não de habilidades, desempenho ou habilidades específicas. As pontuações refletem apenas a probabilidade de que o aplicante, de fato, prefere um modo ao invés de seu modo oposto alternativo (Myers et al., 1998, p. 121). Escores mais altos representam probabilidades mais altas, não maior consciência ou habilidade.

No MBTI não existe uma medida de intensidade de preferência ou atitude. No entanto, há índice que indica quão clara é aquela característica pessoal. O *Preference Clarity Index* (PCI = índice de clareza da preferência) varia de 0 a 30 e corresponde à diferença entre o número de opções marcadas no MBTI para um lado e o número de opções marcadas para o outro lado. A Equação (1) traduz isso matematicamente:

$$PCI_{pref} = \sum pref - \sum \underline{pref} \quad (1)$$

em que:

PCI_{pref} = PCI de uma dada preferência dicotômica;

$\sum pref$ = pontuação de uma dada preferência dicotômica;

$\sum \underline{pref}$ = pontuação de sua preferência dicotômica oposta.

Quadro 1 - Interpretação do Índice de Clareza de Preferência – PCI

Índice de Clareza (PCI)	Significado
PCI < 6 (20%)	leve, passível de mudança
6 (20%) ≤ PCI < 14 (50%)	moderado
15 (50%) ≤ PCI < 25 (83,3%)	claro
PCI ≥ 25 (83,3%)	muito claro

Fonte: autor

Seguindo o conselho de Myers et al. (1998), que consideram qualquer preferência de escore “leve” como incerta, a teoria pós-junguiana do prof. Douglass J. Wilde da Universidade de Stanford (2014) considera esse limite de segurança em 20% da faixa de categorias do PCI normalizado (Quadro 1).

É conveniente usar o PCI na forma normalizada, porque, ao se fazer isso, torna-se possível calcular o PCI independentemente do classificador empregado. Dessa forma, a Eq. (1) assume a forma mostrada na Eq. (2):

$$PCI_{pref} = \frac{\sum pref - \sum \underline{pref}}{N} \quad (2)$$

em que:

N = número de questões relativas àquela dicotomia

Note que é possível o PCI assumir valores positivos ou negativos, ou seja, $-1,0 \leq PCI \leq 1,0$. Isso porque é fácil verificar que: $PCI_{pref} = - PCI_{\underline{pref}}$. Há quem expresse o PCI normalizado em escala de -100 a 100%, como faz Wilde (WILDE, 2009, 2010 e 2014).

3. METODOLOGIA

O trabalho foi realizado em uma universidade pública estadual paulista e contou com a participação de 36 alunos de uma disciplina optativa eletiva livre para todos os cursos de Engenharia. A turma é bastante heterogênea pois recebe alunos desde o início do Ciclo Básico até aqueles que estão finalizando seus cursos. Há alunos que estão envolvidos apenas com sua graduação, bem como aqueles que estão fazendo iniciação científica e aqueles que estão engajados nas atividades extracurriculares. Esses alunos receberam uma breve explicação sobre trabalho em equipe e da finalidade da Tipologia. Em seguida, eles responderam ao classificador mostrado no Quadro 2.

Quadro 2 - Classificador de Tipos e Temperamentos

Opção 1		Questão		Opção 2
sociável	[]	Você é mais:	[]	reservado(a)
sistemático(a)	[]	Você é mais:	[]	casual
empatia	[]	Você prefere:	[]	lógica
abstrato	[]	Você prefere o:	[]	concreto
contido(a)	[]	Você é mais:	[]	expressivo(a)
franco	[]	Você prefere ser:	[]	diplomata
mudança	[]	Você prefere quando há:	[]	rotina
tolerante	[]	Você é mais:	[]	cético(a)
ir atrás dos fatos	[]	Você prefere:	[]	especular

Opção 1		Questão		Opção 2
sem pressão	[]	Você trabalha melhor:	[]	sob pressão
grupos	[]	Você prefere:	[]	indivíduos
conceitual	[]	Você é mais:	[]	prático(a)
misericordiosos	[]	Para você, os juízes devem ser:	[]	imparciais
lê	[]	Você aprende melhor quando:	[]	ouve
mão na massa	[]	Você é mais:	[]	teórico(a)
metódico	[]	Você é mais:	[]	improvisado
falador(a)	[]	Em público, você é mais:	[]	quieto(a)
novidade	[]	Você prefere o(a):	[]	tradicional
abertas	[]	Você prefere atividades:	[]	planejadas
reconciliador(a)	[]	Você se vê mais como:	[]	argumentador(a)

Fonte: Wilde (2010 e 2014) traduzido e organizado pelo autor

O instrumento de pesquisa usado neste trabalho, cuja missão é identificar os temperamentos e tipos de personalidade dos estudantes da disciplina, foi escolhido pelos critérios de: custos, disponibilidade, praticidade de sua aplicação, tabulação e diagnóstico, tendo em vista o tamanho da amostra.

Tal instrumento, classificador de preferências baseado nas descrições de Jung, teve por base os estudos do prof. Wilde, durante seus 30 anos trabalhos com equipes de trabalho estudantis. O classificador desenvolvido por Wilde, disponível ao público na língua original (inglês) em <http://www.shippai.org/PJ/en/quize.php> está baseado no *MBTI Step II Manual* (WILDE, 2014, apud Quenk, Hammer e Majors, 2001⁴⁵) e foi traduzido para o português pelo autor. Não foi aplicado da maneira como Wilde idealizou, separado por blocos de preferências, pelas razões relatadas a seguir.

O autor percebe que a forma como Wilde organizou seu questionário pode induzir o aplicante a fazer suas escolhas, forçando o resultado do classificador. Some-se a influência de

⁴⁵ QUENK, N. L.; HAMMER, A. L.; MAJORS, M. S. *MBTI Step II Manual: Exploring the next level of Type with the Myers-Briggs Type Indicator form Q*. Mountain View, CA: CONSULTING PSYCHOLOGISTS PRESS, INC., 2001.

fatores culturais, falsas crenças de que o valor das pessoas poderia estar associado ao resultado do classificador e, possivelmente, o aluno ter respondido anteriormente algum classificador disponível na internet e já ter um diagnóstico prévio. Por isso, o autor introduziu modificações no classificador para minimizar essas influências. A primeira foi unificar os quadros separados do classificador de Wilde (2010 e 2014), seguido de embaralhamentos das linhas e colunas. Este novo classificador está mostrado no Quadro 2.

De posse das respostas dos alunos, as pontuações das preferências são somadas e seus respectivos PCIs normalizados calculados. Os resultados são organizados em dois domínios como sugere Wilde (2009): Domínio da Percepção e Domínio da Decisão, conforme o Quadro 3.

O autor produziu uma planilha eletrônica com a identificação dos alunos e os resultados de suas respectivas respostas. A planilha contempla o cálculo dos valores dos PCIs de cada preferência. Quando o valor do $PCI < 0$, a planilha omite esse valor. Os resultados estão mostrados e discutidos no item 4. RESULTADOS.

No início, para montar suas equipes, assim como em Belbin (2010), Wilde (2009) considerava o papel desempenhado dentro da equipe como uma descrição das atividades ou tarefas do projeto que devem ser assumidas pelos membros do grupo, ao invés de expressar personalidade. Posteriormente, Wilde (2015) sentiu a necessidade de tratar os papéis como descrições da personalidade dos alunos. Essa abordagem, utilizada neste trabalho, é apoiada por uma década de experiências do professor Wilde na organização de equipes estudantis na Universidade de Stanford. Ele verificou que toda vez que os papéis eram assim atribuídos a um aluno, havia uma boa chance de serem desempenhados, em vez de ignorados porque o estudante agiria de acordo com suas habilidades naturais (WILDE, 2015).

O prof. Wilde (2009) diz que um grupo está completo, do ponto de vista cognitivo, quando todos os 8 modos – mostrados no Quadro 3 – estão contemplados nele. Esse professor tem dois critérios para formar seus grupos de alunos.

Adaptando Belbin (2010), é necessário que todos os envolvidos se conscientizem de que todos os modos cognitivos são úteis. Alguns modos são mais úteis em diferentes fases de um projeto. Algumas tarefas são desempenhadas individualmente e outras requerem esforço de equipe. A funcionalidade de cada membro do grupo é definida por seu comportamento – influenciado por seus modos cognitivos – e por suas contribuições ou relacionamentos com os

demais. Cada membro pode desempenhar funções diferentes nas diversas etapas do processo, podendo ser responsável por mais de uma função ao mesmo tempo.

Quadro 3 - Fórmulas para os Valores das Funções-Atitudes ou Modos Cognitivos

Sensação Extrovertida	Intuição Extrovertida	Pensamento Extrovertido	Sentimento Extrovertido
$Se = \left\lfloor \frac{\left(\frac{E+P}{2} \right) + S}{2} \right\rfloor$	$Ne = \left\lfloor \frac{\left(\frac{E+P}{2} \right) + N}{2} \right\rfloor$	$Te = \left\lfloor \frac{\left(\frac{E+J}{2} \right) + T}{2} \right\rfloor$	$Fe = \left\lfloor \frac{\left(\frac{E+J}{2} \right) + F}{2} \right\rfloor$
Sensação Introversa	Intuição Introversa	Pensamento Introverso	Sentimento Introverso
$Si = \left\lfloor \frac{\left(\frac{I+J}{2} \right) + S}{2} \right\rfloor$	$Ni = \left\lfloor \frac{\left(\frac{I+J}{2} \right) + N}{2} \right\rfloor$	$Ti = \left\lfloor \frac{\left(\frac{I+P}{2} \right) + T}{2} \right\rfloor$	$Fi = \left\lfloor \frac{\left(\frac{I+P}{2} \right) + F}{2} \right\rfloor$
Domínio da Percepção		Domínio da Decisão	

Fonte: Wilde (2012) traduzido e editado pelo autor

Se a distribuição dos modos cognitivos fosse estatisticamente equilibrada, os grupos não passariam de 4 alunos. No entanto, como poderá ser visto nos RESULTADOS, há modos mais populosos e modos pouco populosos.

Por isso, em Wilde (2010), os alunos são separados pelo critério da escassez. Primeiro, ele distribui os alunos que exibem os modos escassos um em cada grupo, se possível. Na segunda rodada, ele adiciona ao grupo outro modo pouco escasso e assim sucessivamente, até chegar no modo que é mais populoso.

Neste trabalho, o modo a ser utilizado para formar os grupos será adotado em função da distribuição frequencial dos modos cognitivos, mostrada no item 4 RESULTADOS.

Após a aplicação do classificador, do preenchimento da planilha e com os resultados dos modos cognitivos dos alunos em mãos, foi feita, na sala de aula, uma apresentação da Teoria dos Tipos Psicológicos de Jung e do uso dos classificadores de tipos para facilitar a identificação das preferências individuais naturais e de como isso pode ser usado para ajudar nas atividades realizadas em grupos de pessoas. Essa apresentação não foi feita antes da aplicação do classificador para não influenciar nas respostas dos alunos e, consequentemente, nos resultados obtidos.

A etapa seguinte, realizada na mesma aula, foi apresentar uma formação preliminar dos grupos de trabalho e os alunos com os resultados dos testes puderam fazer trocas, desde que as mudanças não produzissem carência de algum modo cognitivo nos grupos trocados.

4. RESULTADOS

4.1. DISPONIBILIDADE DAS HABILIDADES COGNITIVAS

A Tabela 1 mostra a distribuição das habilidades cognitivas entre os alunos da disciplina com $PCI \geq 0,2$. Nota-se que há carência das habilidades Intuição Extrovertida (**Ne**) e Sentimento Introvertido (**Fi**). Nestes casos, será necessário apelar para alunos que as possuam em PCI menores que 0,2. Nos casos, em que $0,10 \leq PCI < 0,2$, encontrou-se mais 5 alunos com **Ne** e mais 8 alunos com **Fi**. É claro que o ideal é usar sempre habilidades com $PCI \geq 0,2$. No entanto, Wilde (2009) fez uso de habilidades marginais, com $PCI < 0,2$, como pode ser observado na Tabela 2, em que ele teve que montar 5 equipes a partir de uma turma de 21 alunos de Engenharia e não havia **Ne** nem **Fi** em quantidades suficientes para isso.

Tabela 1 - Frequência dos Modos Cognitivos entre os alunos (36)

Se	Ne	Si	Ni	Te	Fe	Ti	Fi
20	1	26	10	18	10	11	4
55,6%	2,8%	72,2%	27,8%	50,0%	27,8%	30,6%	11,1%

Fonte: autor

É importante notar que neste estudo – conf. Tabela 1 – há predominância de alunos com habilidades **Si**(72,2%), **Se**(55,6%) e **Te**(50%) enquanto que os alunos do estudo de Wilde (2009) –mostrado na Tabela 2 – foram, respectivamente, **Si**(33,3%), **Se**(23,8%), **Ti** e **Fe**(ambos 19%). Em ambos, aparecem as carências dos modos **Ne** e **Fi**. Enquanto neste estudo essas foram as únicas carências, em Wilde (2009) – Tabela 2 – foi necessário recorrer a alunos com modos marginais ($PCI < 0,2$) também para os modos **Te**, **Ti** e **Fe**.

A Tabela 3 mostra, por questões de espaço, um fragmento da planilha em que se pode ver os resultados da formação de 2 grupos de trabalho – Grupos 1 e 2 –, as pontuações normalizadas dos modos cognitivos naturais dos participantes e seus respectivos Tipos Psicológicos. Os dados pessoais dos alunos foram omitidos. Na coluna Tipos da Tabela 3, é possível observar que alguns elementos possuem uma letra *x*, como nas linhas 3, 10 e 12. Essa representação é uma sugestão de Keirsey (1998). Isso quer dizer que a preferência onde está a letra *x* é indefinida naquele indivíduo. Também, pode-se notar em algumas linhas dessa mesma coluna o número 2 sobrescrito ao lado da letra **E** ou **I**. Isso significa que essa atitude está muito expressiva, motivo pelo qual seus modos cognitivos mais expressivos num ou outro domínio

possuem a mesma letra minúscula. Por exemplo, na linha 2 da Tabela 3, lemos Tipo E²STJ, **Se** = 0,37 (Sensação Extrovertida no Domínio da Percepção) e **Te** = 0,29 (Pensamento Extrovertido no Domínio da Decisão). Em Wilde (2010), ele afirma que nesses indivíduos é difícil saber qual dos Domínios é o principal e o secundário, pois eles podem usar ambos com igual desenvoltura.

Tabela 2 - Frequência dos Modos Cognitivos entre os alunos (21) de Wilde (2009)

Se	Ne	Si	Ni	Te	Fe	Ti	Fi
5	2	7	1	3	4	4	1
23,8%	9,5%	33,3%	4,8%	14,3%	19,0%	19,0%	4,8%

Fonte: autor

Os resultados, até aqui, têm confirmado alguns relatos do prof. Wilde. Esse autor, na sua obra, omite os relatos dos alunos acerca da quebra de paradigma com a organização de seus grupos seguindo teorias da Psicologia.

Tabela 3 - Modos Cognitivos - Grupos 1 e 2

Domínio da Percepção				Domínio da Decisão				Tipo	Grupo
Se	Ne	Si	Ni	Te	Fe	Ti	Fi		
0,36	–	0,24	–	0,01	–	0,13	–	ESTP	1
0,37	–	0,06	–	0,29	0,15	–	–	E ² STJ	1
–	–	0,15	0,40	–	–	0,08	0,08	I ² NxJ	1
0,23	–	0,49	–	–	–	0,27	0,13	I ² STP	1
–	0,42	–	0,01	–	0,18	–	0,02	E ² NFP	1
0,09	–	0,34	–	0,46	0,04	–	–	ESTJ	1
0,46	–	0,14	–	0,27	–	0,16	–	E ² STP	2
0,09	–	0,00	–	–	–	0,23	0,11	ISTP	2
0,00	–	0,71	–	0,09	–	0,05	–	ISTJ	2
–	0,18	–	0,54	0,18	0,18	–	–	INxJ	2
–	–	0,75	0,25	0,17	–	0,17	–	ISTJ	2
–	–	0,11	0,11	0,37	–	0,34	–	IxTJ	2

Fonte: autor

Nesta experiência, no início, os alunos relataram desconfiança com a metodologia. Pois eram unânimes em dizer que trabalho em grupo não funciona, por conta de experiências ruins que tiveram no passado. Com o passar do tempo e com a execução das atividades, os relatos têm sido positivos. Alunos afirmaram que passaram a se conhecer e se entender melhor. Passaram a entender melhor as reações dos colegas e a reagir mais positivamente a elas. Há alunos que se aprofundaram mais na Teoria dos Tipos buscando um autoconhecimento e um entendimento melhor do trabalho que o docente estava fazendo

com eles. Há ainda alunos desconfiados e aguardando o desfecho do semestre letivo para emitir suas opiniões.

5. CONCLUSÃO

Dado que a Engenharia do Século XXI não mais se caracteriza pelo esforço individual do profissional, pois tem demandado por soluções inovadoras em problemas complexos e trabalhosos, saber trabalhar em equipe e usar seu potencial cognitivo em favor dela tornou-se primordial. Portanto, ensinar aos futuros engenheiros como eles podem usar melhor suas habilidades em grupo e como respeitar as dos colegas para atingir um bem maior é uma maneira de influenciar e contribuir para que sua formação seja mais completa.

Neste trabalho, mostrou-se, na prática, como o docente de disciplinas de Engenharia pode usar a Teoria dos Tipos de Jung e um classificador de tipos, semelhante ao MBTI, para executar essa tarefa e sua validade.

Aplicar o classificador e calcular os seus resultados, é relativamente fácil, embora seja trabalhoso sem ajuda de uma planilha. Contudo, o sucesso do método depende de outro fator crucial: mudar a mentalidade dos alunos e docentes acerca das atividades em grupo e quais os seus papéis nelas.

REFERÊNCIAS:

BEJARANO, V. C.; PILATTI, L. A.; LIMA, L. A. D. **Equipes de Alta Performance**. *Revista Tecnologia & Humanismo*, v. 16, n. 29, p. 12, 2005.

BELBIN, R. M. **Management Teams: Why They Succeed or Fail**. 3rd. Oxford: Elsevier, 2010. 191 ISBN 978-1-85617-807-5.

GEYER, P. **Understanding the meaning of out-of-pattern scores from the Myers-Briggs Type Indicator (Form K), using type dynamics theory**. Centre for Research in Education, Equity and Work - University of South Australia. Mawson Lakes SA: sept., p.1-5. 2005. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/242293211_Understanding_the_meaning_of_out-of-pattern_scores_from_the_Myers-Briggs_Type_Indicator_Form_K_using_type_dynamics_theory>. Acesso em: 12/2/2018.

GEYER, P. **Naturally Different: Personality Types - A Brief Explanation**. *Australian Career Practitioner*, p. 5-7, Autumn, 2007 2007. Disponível em: <https://www.academia.edu/26007043/Naturally_Different_Personality_Types_A_brief_explanation>. Acesso em: 12/2/2018.

JUNG, C. G. **Tipos Psicológicos**. 8a. Ed. Petrópolis, BR: Editora Vozes, 394p. 1991. ISBN 85.326.0516-8.

KEIRSEY, D. **Please Understand Me II**. 1a. Ed. Del Mar, CA: Prometheus Nemesis Book Company, 1998. ISBN 1-885705-02-6.

KEIRSEY, D.; BATES, M. **Please Understand Me: Character & Temperament Types**. 5a. Ed. Gnosology Books Ltd, 1984. ISBN 0-9808954-0-0.

MYERS, I. B.; McCaulley, M. H.; Quenk, N. L.; Hammer, A. L. **MBTI Manual: A Guide to the Development and Use of the Myers-Briggs Type Indicator**. 3a. Ed. Palo Alto, California: CONSULTING PSYCHOLOGISTS PRESS, INC., 1998. ISBN 0 89106-130-4.

WILDE, D. J. **Teamology: The Construction and Organization of Effective Teams**. 1a. Ed. Springer-Verlag London Limited, 2009. ISBN 978-1-84800-386-6.

WILDE, D. J. **Double Introverts, Dual Extraverts: Quantitative Typology—A New Route to the Function-Attitudes**. *Personality Type in Depth*, May 2012. Disponível em: < <https://typeindepth.com/2012/05/double-introverts-dual-extraverts/> >. Acesso em: 18/03/2017.

WILDE, D. J. **Replacing the Myers Type Table; Post-Jungian Personality Manual Draft**. 2015. Disponível em: < <http://sydrose.com/postjungian/en/Pages1.pdf> >. Acesso em: 18/03/2019