

AS TIPOLOGIAS DE PERSONALIDADE "MYERS-BRIGGS TYPE INDICATOR (MBTI)" COMO FERRAMENTA DE LIDERANÇA E INOVAÇÃO.

Gabriel Generoso Possenti Silva¹, Professor Me. Luis Marcelo Baraldi²

¹Faculdade de Tecnologia de FATEC Ribeirão Preto (FATEC)
Ribeirão Preto, SP – Brasil

²Faculdade de Tecnologia de FATEC Ribeirão Preto (FATEC)
Ribeirão Preto, SP – Brasil

bielgps@hotmail.com,
luis.baraldi@fatec.sp.gov.br.

Resumo. *Será desenvolvido um estudo em relação às tipologias de personalidade "Myers-Briggs Type Indicator (MBTI)" como ferramenta de liderança e inovação. Inicialmente, serão abordados os principais conceitos de liderança e inovação. Posteriormente será realizada uma investigação acerca da ferramenta em estudo, o MBTI, esclarecendo a sua origem, definição e sua importância, além de exemplificar as quatro dicotomias da tipologia Myers Briggs e os 16 perfis psicológicos gerados a partir de sua análise a fim de observar a sua influência na liderança e contribuições para a gestão, liderança e inovação.*

Abstract. *A study will be developed in relation to the personality types "Myers-Briggs Type Indicator (MBTI)" as a tool for leadership and innovation. Initially, the main concepts of leadership and innovation will be addressed. Subsequently, an investigation will be carried out about the tool under study, the MBTI, clarifying its origin, definition and importance, in addition to exemplifying the four dichotomies of the Myers Briggs typology and the 16 psychological profiles generated from its analysis in order to observe its influence on leadership and contributions to management, leadership and innovation.*

1. Liderança e inovação

As concepções acerca do conceito de liderança permeiam diversas definições. Por vezes um assunto controverso, a definição de liderança pode ser complexa. No entanto, o processo de liderança pode ser caracterizado pelos líderes que conduzem seus seguidores para uma ação específica, visando os objetivos, as metas, os valores, as motivações, os desejos, as necessidades, as ambições e as expectativas, tanto do líder quanto dos liderados (BENEVIDES, 2010).

De acordo com Rowe (2002, p. 8), a “liderança [...] é a capacidade de influenciar outras pessoas a tomar [...] decisões que aumentem a viabilidade em longo prazo da organização, ao mesmo tempo em que mantêm a estabilidade financeira em curto prazo”. Assim como para Chiavenato (2000, p. 315), que a exemplifica como “a capacidade de influenciar as pessoas a fazerem aquilo que devem fazer. O líder exerce influência sobre as pessoas, conduzindo suas percepções de objetivos em direção a seus objetivos”.

Nesse contexto, é possível verificar que a liderança possui um papel significativo para o êxito das organizações, uma vez que o seu aproveitamento implica diretamente no cumprimento dos objetivos e das metas, influenciando na produtividade e no diferencial competitivo da mesma.

Além disso, outro fator que contribui para o desenvolvimento de uma empresa é a inovação. Assim como liderança, ela não possui uma definição fixa, uma vez que os teóricos a percebem de diferentes formas. Segundo Peter F. Drucker (1985, p. 50), a “inovação é a ferramenta específica dos empreendedores, o meio pelo qual exploram as mudanças como oportunidades para um negócio ou serviço diferente [...]”. Michael Porter (1990, p. 75) atesta que “as empresas obtêm vantagem competitiva por meio de ações inovadoras. Elas abordam a inovação em seu sentido mais amplo, incluindo tanto novas tecnologias quanto novas maneiras de fazer as coisas.”

Nesse sentido, a inovação pode ser considerada um dos focos principais de uma empresa, uma vez que por meio dela, as organizações estimulam a competitividade, transformam novas ideias em valor para o negócio e encontram novos meios competitivos para atender as necessidades do público-alvo.

Dessa forma, ao relacionar a liderança com a inovação é possível identificar uma harmonia complementar entre as partes. Isto é, a partir do momento em que uma organização se posiciona com o intuito de inovar, ela consegue analisar o seu mercado mais facilmente e se adaptar de acordo com as necessidades apresentadas. Como também a liderança, que somada a essa análise mercadológica, consegue estipular objetivos e desenvolver metas para que a empresa continue competitiva e rentável.

2. *Myers-Briggs Type Indicator* (MBTI): A teoria dos traços de personalidade

2.1. Origem e definição

Os estudos acerca do MBTI (*Myers Briggs Type Indicator*) foram desenvolvidos pelas americanas Katharine Cook Briggs e sua filha Isabel Briggs Myers, a partir dos fundamentos do livro “Os Tipos Psicológicos” (2015), escrito pelo psicólogo e psiquiatra Carl Gustav Jung.

A tipologia Myers Briggs forma uma ferramenta do tipo questionário que se apoia em quatro dicotomias, formando 16 perfis psicológicos que são sustentados pelos padrões de personalidade e comportamentos que compõe as singularidades do indivíduo.

O MBTI foi criado para compreender e identificar os diferentes tipos de personalidades, selecionando as características, preferências pessoais, diferenças

individuais e permitindo reconhecer as particularidades que são dominantes em cada indivíduo.

2.1.2. As 4 Dimensões, dicotomias ou polos do MBTI

A característica principal do MBTI é a identificação dos “tipos psicológicos”, que sinalizam os processos psíquicos básicos do ser humano, bem como a orientação de suas escolhas, preferências, formas de interação com o meio, assimilação de informações e conclusões.

Tais características são simbolizadas por 4 escalas que representam as preferências individuais através de dimensões distintas. Cada uma delas sinalizará a maneira de agir que mais combina com cada personalidade e, posteriormente, geram 16 perfis psicológicos.

- **Primeira dimensão:** EXTROVERSÃO (E) ou INTROVERSÃO (I). Ligada à energia e motivação. Responsável pela forma que o ser humano busca disposição para agir e interagir com o mundo e com as pessoas.
- **Segunda dimensão:** SENSACÃO (S) ou INTUIÇÃO (N). Ligada à percepção e busca de informações. Responsável pelo modo como o indivíduo interpreta o mundo, busca informações e assimila o ambiente.
- **Terceira dimensão:** PENSAMENTO (T) ou SENTIMENTO (F). Ligada à tomada de decisões. Responsável pela forma que o ser humano desenvolve suas conclusões.
- **Quarta dimensão:** JULGAMENTO (J) ou PERCEPÇÃO (P). Ligada ao estilo de vida e relacionamento com o mundo exterior. Responsável pela forma que o indivíduo escolhe conduzir a sua vida.

2.1.3. Definição dos polos

Primeiro polo: como as pessoas acumulam energia e se motivam?

EXTROVERSÃO (E): corresponde aos indivíduos que canalizam sua energia para o mundo externo, adquirindo-a por meio da interação com as pessoas e o ambiente. Possuem inclinação a relações interpessoais pois são motivados pelo convívio social e ganham energia através da interação coletiva, embora não se alinhe ao estereótipo daquele que fala muito.

Os extrovertidos expressam suas opiniões com mais frequência e optam, preferencialmente, por atividades em grupos. São pessoas focadas no mundo externo e tendem a concentrar-se mais nas ações, deixando os pensamentos em segundo plano. Interação de forma positiva com pessoas e tarefas. São comunicativos e abertos, normalmente, são generalistas.

INTROVERSÃO (I): reflete os indivíduos que canalizam suas energias e focam sua atenção no mundo interno e no diálogo interior, adquirindo disposição através da interação consigo mesmo. Possuem inclinação a relações intrapessoais pois são motivados pelos sentimentos e pensamentos, embora não se alinhe a um estereótipo

tímido ou inibido.

Os introvertidos se expressam com menos frequência e tendem a ocultar suas opiniões, embora expressem suas conclusões. Optam, preferencialmente, por atividades individuais ou com pequenos grupos. São pessoas focadas no mundo interno e tendem a concentrar-se mais nos pensamentos, deixando as ações em segundo plano. São naturalmente mais reservados, observadores e analistas de suas experiências. Se destacam em áreas voltadas ao planejamento.

Segundo polo: como as pessoas percebem e assimilam as informações?

SENSAÇÃO (S): representa as pessoas que tomam consciência do mundo e assimilam informações através da observação de seu entorno. Focam em conhecimentos reais e práticos e em fatos tangíveis, captando-os através dos cinco sentidos.

Os sensitivos acreditam somente no que veem e tendem a se concentrar mais nos detalhes, deixando o geral em segundo plano. São personalidades objetivas e realistas que preferem usar soluções confiáveis já comprovadas. Atuam com métodos, comprovação prática e tendem a se destacar em áreas voltadas a elaboração de projetos por serem detalhistas.

INTUIÇÃO (N): adequa-se aos indivíduos que tomam consciência do mundo e percebem os fatos através das abstrações teóricas e associações, enxergando as possibilidades e as relações entre os fatos, preferindo obter informações através do sexto sentido.

Os intuitivos são criativos, dinâmicos, gostam de inovar e têm facilidade para encontrar novas oportunidades e soluções. São pessoas que confiam na inspiração e tendem a se concentrar mais no geral, deixando os detalhes em segundo plano. São personalidades que olham para o futuro. São racionais, claras, objetivas, costumam observar as consequências lógicas de uma escolha ou ação e tendem a ser idealistas.

Terceiro polo: como as pessoas tomam decisões e chegam a conclusões?

PENSAMENTO (T): corresponde às pessoas que buscam os vereditos de acordo com a lógica, valorizando a justiça, os argumentos e a racionalidade. São indivíduos que tomam decisões com o foco na razão e não com base nas emoções e, por conta disso, tendem a ser mais impessoais.

Os racionalistas possuem uma personalidade analítica, lógica e organizada. São pessoas que confiam em suas análises e tendem a se concentrar mais no seu raciocínio, deixando as interferências alheias fora do processo. São indivíduos capazes de criar relações congruentes entre os fatos e as ideias. São caracterizados pela imparcialidade nas decisões e pelo posicionamento firme, coeso e objetivo.

SENTIMENTO (F): reflete os indivíduos que ponderam seus próprios valores e crenças pessoais, considerando os sentimentos e as necessidades humanas. São pessoas que realizam seus julgamentos com foco nas relações e que tomam decisões de acordo com as emoções, não somente com base na razão e, por conta disso, tendem a ser mais empáticas.

Para seus vereditos, os sentimentalistas levam em consideração os interesses de

todos os envolvidos, tomando decisões preferencialmente democráticas e para um bem comum. São personalidades simpáticas que apreciam as pessoas e valorizam os relacionamentos, apesar de não serem necessariamente emotivas.

Quarto polo: como as pessoas se relacionam com o mundo exterior e conduzem a sua vida?

JULGAMENTO (J): representa as pessoas que valorizam a ordem, o controle e a organização, tendendo a ser mais metódicas e dominantes. São indivíduos que enaltecem o cumprimento dos prazos, dos horários e das metas, valorizando sua vivência e experiências passadas.

Os julgadores costumam vivenciar a existência de forma estruturada, sistematizada e seguindo o planejamento de acordo com os objetivos. São indivíduos naturalmente mais inflexíveis e tendem a ser mais retraídos, evitando ao máximo a desorganização e os imprevistos. Se destacam por gerenciarem seu tempo com excelência, por cumprirem os prazos com desaperto e por serem aderentes às decisões.

PERCEPÇÃO (P): adequa-se aos indivíduos que possuem uma vida mais relaxada e versátil, atuando de forma mais natural e adaptável. São pessoas que preferem experimentar e compreender a existência ao invés de controlá-la, valorizando a flexibilidade, a resiliência e a criatividade.

Os perceptivos são caracterizados pelas excelentes adaptações em emergências, sendo abertos às mudanças e mais adaptáveis às exigências de uma situação. São pessoas que exploram as possibilidades e que confiam em suas aptidões e criatividade para lidar com os contratemplos. São indivíduos que preferem trabalhar de forma mais flexível e são naturalmente mais compreensivos, tendendo a ser mais espontâneos, mesmo inclinándose à procrastinação.

2.1.4. As 16 tipologias da personalidade

A identificação dos perfis psicológicos se dá a partir da combinação das quatro dimensões e junções das letras correspondentes a cada uma delas, caracterizadas deste modo: EXTROVERSÃO simbolizada pela letra E, INTROVERSÃO pela letra I, SENSACÃO pela letra S, INTUIÇÃO pela letra N, PENSAMENTO pela letra T, SENTIMENTO pela letra F, JULGAMENTO pela letra J e PERCEPÇÃO pela letra P. Ou seja, a qualificação de cada perfil é identificada por um código sequencial composto por quatro letras, representando a combinação das quatro dicotomias apresentadas no tópico anterior e conforme descrito por RAMOS (2005, p. 152-153), a primeira letra representará a disposição principal, a segunda a função de percepção mais consciente, a terceira a função de julgamento mais consciente e a quarta indicará o modo pelo qual o sujeito abordará o mundo externo mais conscientemente. Sendo organizadas da seguinte forma:

- ISTJ (Introvertido Sensitivo sustentado pelo Pensamento e Julgamento);
- ISFJ (Introvertido Sensitivo sustentado pelo Sentimento e Julgamento);
- INFJ (Introvertido Intuitivo sustentado pelo Sentimento e Julgamento);
- INTJ (Introvertido Intuitivo sustentado pelo Pensamento e Julgamento);

- ISTP (Introverso Sensitivo sustentado pelo Pensamento e Percepção);
- ISFP (Introverso Sensitivo sustentado pelo Sentimento e Percepção);
- INFP (Introverso Intuitivo sustentado pelo Sentimento e Percepção);
- INTP (Introverso Intuitivo sustentado pelo Pensamento e Percepção);
- ESTP (Extroverso Sensitivo sustentado pelo Pensamento e Percepção);
- ESFP (Extroverso Sensitivo sustentado pelo Sentimento e Percepção);
- ENFP (Extroverso Intuitivo sustentado pelo Sentimento e Percepção);
- ENTP (Extroverso Intuitivo sustentado pelo Pensamento e Percepção);
- ESTJ (Extroverso Sensitivo sustentado pelo Pensamento e Julgamento);
- ESFJ (Extroverso Sensitivo sustentado pelo Sentimento e Julgamento);
- ENFJ (Extroverso Intuitivo sustentado pelo Sentimento e Julgamento);
- ENTJ (Extroverso Intuitivo sustentado pelo Pensamento e Julgamento).

2.2. Influência Do MBTI Na Liderança

As tipologias Myers Briggs dispõem de uma importante influência para construção e desenvolvimento da liderança. Elas atuam como ferramenta de identificação das personalidades individuais, possibilitando que o gestor reconheça as tendências e as características dominantes de cada indivíduo. Assim, o MBTI permite um reconhecimento mais efetivo de suas equipes e um auxílio mais eficaz dos recursos humanos, além de contribuir com o seu próprio autoconhecimento.

É importante ressaltar que o autoconhecimento está em congruência com a boa liderança. Ao se conhecer, o indivíduo passa a se ajustar e a se adaptar ao meio mais facilmente. Passa a enxergar a vida e os problemas com outra perspectiva, além de conseguir identificar com mais facilidade os fatos e como eles impactam seus sentimentos e emoções, possibilitando um maior autocontrole, resiliência, empatia e autoconfiança.

O fator chave na relação entre o autoconhecimento e a liderança é o ajuste. Quanto mais o gestor se conhece, mais ele consegue se ajustar às situações e imprevistos do cotidiano institucional, bem como na gestão de suas equipes. Uma vez que ele conhece a tipologia de cada integrante de sua equipe ou departamento, as negociações para atingirem um objetivo específico ficam mais fáceis e dinâmicas, pois ao se relacionar da forma como o contribuinte assimila o mundo e as informações favorece o processo de liderança.

Vale ressaltar que a identificação das personalidades não se refere a rótulos ou a estereótipos, e sim a análises das predisposições e preferências individuais. Desta forma, o MBTI evidencia as seguintes características que beneficiam o processo de liderança:

- Identificação das tendências de comportamento;
- Fornecimento de suporte na gestão de pessoas ao mapear os comportamentos de cada colaborador;
- Aumento do nível de integração entre as pessoas;
- Desenvolvimento dos profissionais com base em suas potencialidades e

fragilidades;

- Auxílio na identificação e redução dos focos de conflito nas relações interpessoais;
- Valorização da diversidade e das características pessoais, gerando maior aceitação pelas diferenças.

2.3. Contribuições Do MBTI Para A Gestão

A relação das pessoas com os ambientes organizacionais se deu a partir de meados do século XVIII com o início da Revolução Industrial. Desde então, a necessidade de humanizar a administração se tornou cada vez mais significativa, uma vez que o foco passou a ser o colaborador e não só as produções e padronizações industriais. Diversos estudos foram aperfeiçoados acerca do assunto, como a experiência de Hawthorne, pioneira sobre o tema e desenvolvida por Elton Mayo. (ARAÚJO, 2020). Ela constatou em virtude dos sentimentos de pertencimento, que a participação e reconhecimento do colaborador, dado através das relações humanas, influenciavam diretamente o seu comportamento e produtividade.

As organizações passaram a enxergar que os colaboradores possuem valor tanto quanto a produção propriamente dita e que a influência dos mesmos, por meio de suas capacidades e habilidades, possui um papel significativo para o sucesso das instituições. Com isso, foi dado início à preocupação e à valorização da seleção das pessoas certas para as funções e os cargos apropriados segundo suas características, o que gera um diferencial competitivo.

Nesse aspecto, as tipologias de personalidade "*Myers-Briggs Type Indicator* (MBTI)" são de grande contribuição para liderança e, conseqüentemente, para a gestão. Uma vez que o responsável pelos departamentos ou equipes consegue identificar e compreender os padrões de personalidade e comportamentos, além das características, preferências, qualidades, traços dominantes e competências que compõe as singularidades de cada colaborador, ele consegue facilitar a manutenção, a articulação e a comunicação entre os envolvidos, para que seja possível a implementação dos objetivos estratégicos (missão, visão e valores) e posicionamento da instituição perante o mercado, visando competitividade.

Nesse contexto, para que os propósitos organizacionais transpareçam, o gestor deve organizar o capital humano de forma efetiva a fim de criar sinergia entre os preceitos do MBTI e os objetivos da empresa, para que assim, os resultados fluam perante o bom funcionamento das engrenagens organizacionais. Além disso, com o auxílio da ferramenta é possível a montagem de um mapa tipológico pensando nas características de cada integrante, gerando um grande apoio para o reconhecimento do perfil da equipe, além de organizar o processo de gestão e evitar o mau uso das capacidades dos funcionários. Conforme já dito por Derli Luís Angnes:

Muitas empresas perdem oportunidades de mercado por não utilizarem corretamente as aptidões dos seus colaboradores, impondo muitas vezes funções das quais a sua tipologia psicológica não corresponde adequadamente para as atribuições do seu cargo. Identificar as preferências e características de cada pessoa auxilia na compreensão dos pontos fortes da personalidade de cada indivíduo. Compreendendo a individualidade é possível fomentar a cooperação por meio do equilíbrio das potencialidades de cada pessoa. (2014, p. 32)

2.4. Conceitos Do MBTI Aplicados Na Liderança Como Inovação

Para que seja compreendido o conceito de liderança como inovação utilizando o MBTI, inicialmente, será necessário aliar os preceitos das tipologias Myers Briggs com os estudos acerca do termo “*Psychological Safety*” (1999), elaborado por Amy C. Edmondson, professora de liderança da Novartis na Harvard *Business School*.

O *Myers Briggs Type Indicator* (MBTI), conforme visto no decorrer desse estudo, foi desenvolvido com a finalidade de facilitar a compreensão e identificação dos diferentes tipos de personalidades, bem como suas características, preferências e diferenças, a fim de mensurar as particularidades que são dominantes em cada indivíduo.

Psychological Safety, segundo Edmondson (1999, p. 354), é definido como uma crença compartilhada entre uma equipe, em que todos os envolvidos estão seguros para assumirem riscos interpessoais. Ou seja, é uma sensação individual, dada a partir de um ambiente coletivo, em que os colaboradores se sentem confortáveis em serem eles mesmos, sendo capazes de opinarem, de se equivocarem, de se oporem a opiniões alheias, de assumirem conflitos, de serem mais autênticos e de se expressarem livremente conforme a ética organizacional, sentindo-se assegurados e confiantes ao saber que não serão julgados ou rejeitados por sua equipe. Uma maneira dos integrantes se sentirem psicologicamente seguros dentro de seus agrupamentos institucionais.

Ademais, tal crença compartilhada, ao ser incorporada em um grupo, desenvolve diversos benefícios, como uma cultura de inovação e comprometimento, além dos sentimentos de valorização e engajamento dos indivíduos que o compõe. Dado como consequência de um ambiente onde há relações de confiança, os rendimentos organizacionais e coletivos são estimulados, gerando um espaço favorável às contribuições individuais e ao incentivo do intraempreendedorismo. Em tal cenário, o fomento da liberdade proporcionará ao colaborador maior proatividade, estimulando a criatividade, comunicação e o direito de inovar, de desenvolver ideias e analisar quaisquer cenários pertinentes à empresa.

No entanto, não se deve esperar o desenvolvimento natural desse ambiente, pois ele deverá ser desperto e incentivado pelo gestor. De acordo com a psicóloga Dionéia Gonçalves (2018), para que os líderes promovam o *Psychological Safety* dentro do ambiente organizacional, eles devem possuir condutas mais acessíveis, confiantes, transparentes e de fiabilidade, além de disporem mais tempo para suas equipes, delegando corretamente e assumindo os próprios erros.

Nesse aspecto, o MBTI entrará como auxílio à liderança e à inovação, assim como os preceitos do *Psychological Safety*, para desenvolver um ambiente de trabalho mais colaborativo e com maior performance. Uma vez que o responsável pelos departamentos ou equipes compreende seus liderados e estabelece meios de interação de acordo com a forma que o indivíduo assimila as informações, além de construir, por meio do autoconhecimento, características acessíveis para a construção de um ambiente com uma segurança psicológica estável, conseguirá estabelecer confiança e reconhecimento entre todos os envolvidos. É importante salientar que a valorização dos colaboradores gerará engajamento, favorecendo suas interações e auxiliando o desenvolvimento crítico e criativo acerca das diversas situações do cotidiano organizacional.

Em suma, a integração do MBTI com os princípios do *Psychological Safety*, de fato, poderá contribuir positivamente para a liderança e possibilitar o desenvolvimento do ambiente de inovação nas empresas. A partir da boa articulação e ajuste do gestor, o trabalho em equipe e os esforços coletivos entrarão em concordância e os propósitos organizacionais serão visados como um objetivo comum entre todas as partes. Assim, o ambiente de trabalho torna-se mais harmônico, criativo e, conseqüentemente, inovador.

3. Conclusão

O desenvolvimento desse estudo possibilitou uma análise de como o uso das tipologias de personalidade *Myers-Briggs Type Indicator* (MBTI) em conjunto com a aplicação dos princípios do *Psychological Safety* podem auxiliar no desenvolvimento da liderança e da inovação. Foi evidenciado que, através da elaboração do mapa tipológico de uma equipe, a articulação por parte do gestor, visando as potencialidades e singularidades dos envolvidos, é favorecida. De modo que esse conhecimento o auxiliará, com o apoio da liderança, na tomada de decisões e implementação dos objetivos estratégicos da empresa, objetivando um ambiente colaborativo, inovador e competitivo.

4. Referências

- ANGNES, D. L. (2014). *Avaliação dos tipos psicológicos de Jung na gestão de pessoas*. Revista Brasileira de Administração Científica, Aquidabã, v. 5, n. 3.
- ARAUJO, M. (2020) *Experiência de Hawthorne*. Info Escola. Disponível em: <https://www.infoescola.com/administracao_/experiencia-de-hawthorne/>. Acesso em 19 set. 2020.
- BENEVIDES, V. L. A. (2010) *Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros*. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) - FGV - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.
- CHIAVENATO, I. (2000). *Gestão de Pessoas: novo papel dos Recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro.
- DRUCKER, P. F. (1985) *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Harper & Row.
- EDMONDSON, A. (1999). *Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams*. Administrative Science Quarterly, 44.
- GOLÇALVES, D. (2018). 1 Vídeo (8 min). *Segurança Psicológica no Trabalho*. Publicado pelo canal Psicóloga Dionéia Gonçalves. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=dF7eseLE_cc>. Acesso em 24 set. 2020
- JUNG, C. G. (2015) *Tipos psicológicos*. Trad. Lúcia Mathilde Endlich Orth. Petrópolis: Vozes.
- PORTER, M. E. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*. London: Macmillan.
- RAMOS, L. (2005). *Os tipos psicológicos na psicologia analítica de Carl Gustav Jung*

e o inventário de personalidade Myers-Briggs Type Indicator (MBTI): contribuições para a psicologia educacional, organizacional e clínica. ETD – Educação Temática Digital, Campinas, v.6, n.2.

ROWE, W. (2002). *Liderança estratégica e criação de valor*. RAE - Revista de Administração de Empresas, v. 42, n. 1.