

Área Temática: Ensino de Administração

Gerenciando a Inovação: um estudo de caso para identificar tipo psicológico do professor inovador

AUTORES

AYALA LIBERATO BRAGA

Universidade Federal de Santa Maria

ayalabraga@yahoo.com.br

MARINÊS STEFFANELLO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

marines_steffanello@yahoo.com.br

ALINE ROSSATO QUATRIN

Universidade Federal de Santa Maria

alinerquatrinq@yahoo.com.br

RUTHBERG DOS SANTOS

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO

berg@ufrj.br

JOÃO HEITOR DE AVILA SANTOS

Universidade Federal de Santa Maria

joao.heitor.avila@hotmail.com

Resumo: Os novos tempos sinalizam novas maneiras de ensinar e de aprender, impondo ao gestor educacional estratégias para reduzir as resistências que os professores apresentam. Para o exercício desta função pressupõe-se, dentre outras funções, a capacidade de reconhecer a diversidade de tipos psicológicos. Neste sentido, este artigo objetiva identificar o tipo psicológico do professor inovador, a partir da matriz conceitual de Jung, evidenciando os processos mentais envolvidos na tomada de decisão de incorporar ferramentas inovadoras nas práticas educativas. Para tanto foi tomada como amostra um grupo de professores, indicados pelo Núcleo de Educação a Distância de um Centro Universitário, que incorporou espontaneamente em sua prática o TelEduc, ambiente da *web* para oferta de Educação a Distância (EAD). A metodologia utilizada combinou as pesquisas teórica e descritiva, tendo como caminho de investigação o método dedutivo. Para analisar os tipos psicológicos dos professores inovadores foi aplicado o teste Keirse, adaptado por Schmitt (1998). Os resultados possibilitam concluir que 86,6% dos professores selecionados são orientados pela energia externa e 86,6% observam os fatos pela intuição, o que os define como do tipo inovador com perfil orientado pela ação. Ressalta-se ainda que os resultados da pesquisa sinalizam as preferências dos professores e não suas habilidades ou probabilidades de sucesso profissional.

Palavras-chave: Comportamento organizacional, gestão educacional, professor inovador.

Abstract: The new times indicate new ways to teach and learn, requiring to educational manager strategies to reduce the resistance that teachers have. To perform this function it is assumed, among other functions, the ability to recognize the diversity of psychological types. Accordingly, this study aims to identify the type of psychological innovative teacher, from the "Jung's conceptual matrix", showing the mental processes involved in decision to incorporate innovative tools in educational practices. For this, a sample was taken as a group of teachers, appointed by the Center for Distance Education of a University Center, which incorporated spontaneously into their practice the "TelEduc", environment of the web to offer Distance Education (DE). The methodology combined the theoretical and descriptive research, with the deductive method. To examine the psychological types of innovative teachers Keirsey test was applied, adapted by Schmitt (1998). The results allow to conclude that 86.6% of teachers selected are guided by external power and 86.6% observed facts by intuition, which defines as the type profile with innovative targeted by the action. It is also that the search results indicate the preferences of teachers and not their skills or chances of career success.

Keywords: organizational behavior, educational management, innovative teacher.

1. Introdução

As instituições de ensino precisam se adaptar às mudanças decorrentes do processo de globalização. Como qualquer outro tipo de empresa, para sobreviver, devem utilizar-se de estratégias para vencer a concorrência, conhecer o mercado, estabelecer parcerias com empresas, gerar diferenciais competitivos, por meio da melhoria da oferta de seus produtos e serviços.

Os novos tempos sinalizam novas maneiras de ensinar e de aprender, impondo ao gestor educacional estratégias para reduzir às resistências que os professores apresentam às novas tecnologias, melhorando o clima de trabalho, conduzindo sua equipe ao “novo espaço de oportunidades” que o mundo atual já oferece para os alunos e que as instituições escolares ainda resistem em se apropriar (SOTO, 2005).

Nessa revolução o professor é o líder do processo. É ele que irá provocar a transição da universidade do antigo paradigma positivista, tecnocêntrico e racionalista, que tem como foco o ensino, baseando na crença de que o progresso é linear, de que as verdades são absolutas, para o novo paradigma, o da complexidade, que tem como foco o aprender a aprender, as novas tecnologias e as diferentes modalidades de aprender, onde os conhecimentos são dotados de sentido ético, estético, de direitos humanos, cidadania e multiculturalismo. (MORAES, 2000)

A Teoria dos Tipos Psicológicos de Jung oferece, ao gestor educacional, subsídios para compreender os interesses, as preferências e as habilidades que os indivíduos possuem, promovendo a consciência individual e coletiva, favorecendo a cooperação de modo a produzir os resultados esperados, a partir do conhecimento de como as pessoas se relacionam com o mundo interno e externo, como focam sua atenção, como se comunicam, como utilizam sua mente para obter informações, julgar os fatos, resolver problemas e tomar decisões.

A tipologia junguiana não deve servir para rotular pessoas. Deve visar o crescimento pessoal, o respeito às diferenças, contribuindo para o estabelecimento de relações interpessoais, no âmbito do trabalho em equipe, saudáveis, onde as pessoas possam conhecer suas reais possibilidades, se aventurando em oceanos turbulentos com espírito de inovação, de criatividade, aproveitando as diferenças existentes entre as pessoas como oportunidades para se atingir as metas institucionais.

Diante do exposto, torna-se relevante analisar o tipo psicológico dos professores envolvidos neste processo, a fim subsidiar professores envolvidos e equipe responsável pela mudança com os aspectos psicológicos envolvidos na decisão de inovar. Ao conhecer o tipo psicológico do professor inovador a equipe responsável pela mudança instrumentaliza-se sobre as características que o profissional deve apresentar para iniciar com sucesso dessa metodologia na instituição estudada.

Dessa forma, frente ao apresentado nessa contextualização, o presente estudo tem o objetivo de avaliar se o fato de um grupo de professores de um centro universitário, localizado no interior do Estado do Rio de Janeiro, que aderiram espontaneamente a utilização do TelEduc, um ambiente virtual que oferece suporte para a Educação a Distância por meio da *w eb*, como apoio ao ensino presencial, possibilitou os professores que tomaram a decisão de inovar utilizando características psicológicas comuns. Para isso adotou-se como matriz conceitual a Teoria dos Tipos Psicológicos de Jung, por oportunizar a identificação da disposição geral de um indivíduo, caracterizando-o quanto aos seus interesses, preferências e habilidades.

Nesse sentido o presente trabalho apresenta-se estruturado da seguinte forma: a seguir um referencial teórico sobre as novas perspectivas para a educação. Na seção 3 é apresentada a Teoria dos Tipos Psicológicos (Funções Irracionais e Funções Racionais), seguido dos procedimentos metodológicos. Por fim apresenta-se os resultados e conclusões.

2. Novas Perspectivas para a Educação: um novo professor para uma nova escola

Ao escrever sobre os novos olhares da gestão educacional, Oliveira (2005) analisa as mudanças que estão acontecendo no cenário educacional, afirmando que no contexto atual, marcado pela ação conjunta do neoliberalismo, da denominada pós-modernidade, das tecnologias digitais e comunicação, assiste-se à ação incisiva da Organização Mundial do Comércio (OMC) no sentido de transformar a educação em um serviço comercial. Como resultado dessa ação da OMC, a educação começa a perder a sua característica de valor de uso, que tem finalidade em si mesma, voltada para uma direção emancipatória, passando a se constituir numa perspectiva reducionista, entendida como valor de troca, como mercadoria a ser disputada, no âmbito do mercado mais amplo, com alcance internacional. Esse deslocamento da função da educação leva os gestores educacionais a buscarem respostas para a questão: como sobreviver no mercado e ao mesmo tempo atingir as metas de excelência em educação? Certamente o caminho passa pelos conceitos de inovação e mudança. As escolas devem profissionalizar a sua gestão, aliando a missão acadêmica com a visão empresarial, sem perder o foco educacional, garantindo o seu posicionamento no mercado.

Para tanto, novas ferramentas de aprendizagem precisam ser incorporadas pelas escolas, mudando radicalmente a relação entre professor, aluno e conhecimento.

Segundo Santos (2005), uma sociedade baseada na informação tem como características principais um acelerado ritmo de mudanças tecnológicas, um grande fluxo de informações e uma instituição escolar que utiliza as novas tecnologias, em especial o computador, para mediar e facilitar a aprendizagem. Ressalta ainda que a adoção das tecnologias educacionais não altera a tradicionalismo da escola, mas que elas devem ser utilizadas para garantir a construção do conhecimento dos alunos.

Encontra-se em andamento a Revolução da Informação. Vive-se um tempo de expectativa, de perplexidade e de crise de paradigmas, desabafa Gadotti (2001), diante da constatação do surgimento da Era da Informação, decorrente das transformações tecnológicas. Os processos de globalização das telecomunicações e da informatização desencadearam a Era do Conhecimento e a Internet, um dos veículos da tecnologia da informação, promove a transmissão dos conhecimentos por meio de uma infinidade de meios: palavras, imagens, sons, fotos e vídeos, permitindo aos alunos a vantagem de acessarem o ciberespaço da formação e da aprendizagem a distância de qualquer local, bem como acessar o *cyberespaço*, do trabalho inúmeras bibliotecas em diferentes partes do mundo, buscando “fora” a informação disponível nas redes de computadores interligados. É nesse ponto que novas oportunidades se abrem para os educadores, que devem saber aproveitar toda a riqueza da informação, selecionando e revendo criticamente a informação para ensinar o aluno a pensar, a se comunicar, a pesquisar, a ter raciocínio lógico, a fazer sínteses e elaborações teóricas, ter disciplina, ser independente, autônomo e a ser um aprendiz à distância.

Continuando, Gadotti (2001) diz que o futuro da escola depende de sua capacidade de inovar, registrar e sistematizar a sua prática, pois a educação a distância, sobretudo a baseada na Internet, é a grande novidade educacional desse milênio. Portanto, para que a escola sobreviva, ela precisará de um novo educador, que seja impulsionado pela busca de sentido para o que faz. Que aponte novos sentidos para o FAZER de seus alunos, que seja capaz de ousar, inovar e de construir novos significados para a vida da humanidade, a partir do entendimento dessa nova linguagem eletrônica, a da Internet, pois a cultura digital já nasceu.

Moran (2005), ao delinear os contornos profissionais necessários a essa nova realidade, afirma que as instituições de ensino deverão primar para que seus quadros profissionais sejam compostos por docentes capazes de integrar as tecnologias com a afetividade, o humanismo com a ética. Devem ser capazes de apresentar altas doses de inovação e criatividade, sendo experimentadores de processos de aprendizagem presencial e a distância, as situações de aprendizagem devem ser instigantes, contemplando jogos de aprendizagem, desafios, combinando flexibilidade dos espaços e tempos individuais com os colaborativos, dotando as informações de sentido.

Ao entender os benefícios decorrentes do uso dos recursos tecnológicos, incorporando-os em sua prática, o professor passa a adotar uma atitude criativa, proativa e inovadora, mudando a centralidade do ENSINAR para o APRENDER, abrindo-se para a possibilidade da educação à distância e das aulas semipresenciais.

As instituições de ensino precisam aguçar os seus olhares, transgredir suas tradições e fronteiras a fim de estabelecer pontes com a modernidade de forma a assegurar a sua modernização e a adequação das metodologias a Era da Informação, qualificando mão-de-obra altamente especializada para que o país possa competir em mercados nacionais e internacionais. Desconsiderar o poder da Internet e a socialização das informações é fechar as portas para o futuro. Considerando a urgência da mudança, a ausência de equipes de docentes atuantes, capazes de atingir metas desafiadoras e inovadoras, poderá ser fatal à sobrevivência da instituição no mercado.

A educação brasileira precisa de grandes mudanças. Trindade (1999) constata que as instituições de ensino não estão afinadas com a Era da Informação analisando a esquizofrenia que essa instituição multissecular vive no mundo contemporâneo, citando a imagem que um reitor francês possui sobre a universidade: “a universidade é um dinossauro pousando em um aeroporto”. Além de apresentar uma crítica às políticas governamentais que conduziram às universidades a ruína, o autor leva-nos a refletir sobre as relações existentes entre a educação e a sociedade, o papel que a universidade deve assumir no contexto atual, para assegurar o equilíbrio entre a qualidade, a pertinência de seus conhecimentos e a equidade. Reforça também que não se pode perder de vista que a universidade é uma instituição que capacita indivíduos para o desconhecido.

A utilização da Educação a Distância (EAD) como uma modalidade de ensino de qualidade requer a compreensão de que às instituições de ensino devem aliar a formação profissional com as demandas do mercado e a formação para a cidadania. Deve ainda, desenvolver habilidades e competências adequadas ao mercado de trabalho, sem se descuidar da formação das dimensões ética, moral e política, capacitando seus alunos a realizarem uma análise crítica do modelo da sociedade em que vivemos, desvelando os processos que geram exclusão e opressão na sociedade, tornando-os capazes de realizarem transformações históricas.

3. TEORIA DOS TIPOS PSICOLÓGICOS

Segundo Schmitt (1998) na Teoria de Tipos Psicológicos de Jung, as pessoas demonstram distintas preferências para coleta de dados, geração e avaliação das respostas, em virtude da forma como usam a mente. Essas diferenças entre os indivíduos influenciam a maneira como eles se vinculam ao trabalho, como estão motivados para as suas tarefas e o que os satisfaz. Nessa teoria os padrões de comportamento básico são previsíveis, estáveis e vinculados à forma como as pessoas preferem utilizar sua mente. Por meio da tipificação dos indivíduos identificam-se quais são esses padrões de comportamento e explicam-se como os tipos psicológicos se

desenvolvem. Indica ainda modos por meio dos quais os indivíduos relacionam a realidade externa aos seus dispositivos internos, e como os tipos de personalidade podem oportunizar trilhas cognitivas para o processo de tomada de decisão.

Partindo do pressuposto de que o tipo psicológico do indivíduo irá determinar a forma como ele conduzirá os processos decisórios e a maneira como irá encarar as situações do cotidiano, buscou-se na matriz de Jung a fundamentação necessária para identificar o perfil do professor inovador, daquele que decidiu mudar espontaneamente a sua prática cotidiana.

Segundo Andrade et al. (2004) a tomada de decisão é um processo complexo que envolve um conjunto de regras e de procedimentos que permitem ao indivíduo selecionar a linha de ação e as estratégias que irá adotar diante de uma situação, bem como as alternativas mais convenientes. Portanto, a compreensão do processo decisório requer conhecimento de como os indivíduos tomam decisões, os processos mentais envolvidos e as regras para se chegar à opção pretendida.

Segundo Hall e Lindzey (1974), a Teoria da Personalidade de Jung difere de todas as outras abordagens da personalidade. Para Jung a personalidade total ou *psique* está estruturada em vários sistemas isolados que atuam uns sobre os outros, sendo os principais o ego, o inconsciente individual e seus complexos, o inconsciente coletivo e seus arquétipos, *a persona, a anima ou animus*, e a sombra. A esses sistemas interdependentes acrescentou as atitudes de introversão e extroversão e quatro funções psicológicas, que podem ser experimentadas de forma introvertida ou de forma extrovertida, sendo elas a do Pensamento, do Sentimento, da Sensação e da Intuição.

De acordo com Jung (1974), a experiência clínica levou-o a identificar, além das diferenças individuais, diferenças típicas entre os indivíduos, nomeando-as por tipo de introversão e tipo de extroversão. Essas diferenças independem do sexo, da formação cultural e do nível social, estando sua origem no inconsciente e na parte instintiva, tendo um precedente biológico, característico da espécie humana, as influências familiares e vivências pessoais. Daí a explicação para a constatação de que pessoas criadas na mesma família apresentam diferenças significativas em sua personalidade.

Em sua teoria Jung esclarece que diante dos acontecimentos, interno ou externo, as pessoas podem agir e reagir focando sua atenção no mundo externo de fatos e pessoas, ou focando sua atenção no mundo interno de representações e impressões psíquicas.

Corroborando com a explicação de Jung, Hall e Lindzey (1974) afirmam que as atitudes de introversão e extroversão são opostas e geralmente uma delas é dominante e consciente e a outra é subordinada e inconsciente. A atitude extrovertida dirige a personalidade para o exterior e para o mundo objetivo, levando o indivíduo a ser mais social e mais consciente do que acontece à sua volta; e a atitude introvertida orienta o indivíduo para dentro e para o mundo subjetivo, levando-o a se concentrar prioritariamente em seus próprios pensamentos e sentimentos, em seu mundo interior, tendendo à introspecção. Se o ego é conscientemente extrovertido em suas relações com o mundo, o inconsciente individual será introvertido. As duas atitudes se excluem mutuamente, ou seja, não se pode ser extrovertido e introvertido ao mesmo tempo, e ninguém é totalmente introvertido ou extrovertido.

De acordo com Fadimam e Frager (1979) Jung comparou essas duas atitudes aos dois processos do batimento cardíaco:

“Há uma alternância rítmica entre o ciclo de contração (introversão) e o ciclo da expansão (extroversão). Entretanto, cada indivíduo tende a favorecer uma ou outra

atitude e operar principalmente em termos dessa atitude. Algumas vezes a introversão é mais apropriada, em outras a extroversão.”

Ao aplicar a tipologia de Jung em ambiente de trabalho, Lessa (2003) descreve as preferências dos indivíduos extrovertidos e introvertidos no resumo dos tipos psicológicos. Segundo a autora os extrovertidos buscam motivação no ambiente externo, são envolvidos por pessoas, estão em harmonia com o ambiente sua energia, preferem se comunicar verbalmente, aprendem melhor fazendo ou discutindo, apresentam interesses diversificados, tendem a falar antes e a pensar depois, são sociáveis e expressivos, tomam iniciativas no trabalho e nas relações pessoais. Gostam de variedade e ação e, geralmente são impacientes com tarefas longas e lentas. Mostram interesse pelas atividades do trabalho e como as pessoas as desenvolvem. Geralmente agem de maneira rápida, algumas vezes sem pensar. Quando trabalham em uma tarefa, consideram telefonemas uma diversão agradável. Desenvolvem as idéias por meio do debate e gostam de ter pessoas por perto.

Continuando, a autora supracitada descreve as principais características dos introvertidos: eles concentram sua atenção no seu mundo interior, preferem se comunicar por escrito, aprendem melhor por meio da reflexão, costumam pensar antes de agir ou falar, são reservados e contidos, concentram-se facilmente, gostam do silêncio para se concentrar, mostram interesse pelas idéias, fatos que estão por trás do trabalho. Gostam de pensar bastante antes de agir, chegando em algumas ocasiões a não agir. Quando concentrados consideram telefonemas intrusivos. Gostam de trabalhar sozinhos.

Hall e Lindzey (1974) esclarecem que além das atitudes de introversão e extroversão existem ainda quatro funções básicas, que estão divididas em dois grupos: o das funções racionais, porque fazem uso da razão, do juízo, da abstração e da generalização; e das funções irracionais, por serem baseadas na percepção do concreto, do particular e acidental. Assim com as atitudes de introversão e extroversão, as funções básicas se opõem, e ao mesmo tempo se atraem e se procuram para formar uma personalidade harmoniosa e equilibrada.

3.1. Funções Irracionais: sensação (S) e intuição (N)

Segundo Hall e Lindzey (1974), as funções sensação, representada pela letra S e intuição, representada pela letra N, são irracionais por serem baseadas no concreto, no particular e no acidental. Essas funções se referem à forma como os indivíduos apreendem ou recebem as informações internas ou externas.

De acordo com Lessa (2003), as pessoas que preferem utilizar a função sensação tendem a perceber os fatos e os dados por meio dos cinco sentidos. São pessoas realistas, com foco no presente. Gostam de apresentar primeiro as evidências. São consideradas pessoas com os “pés no chão”, práticas na solução dos problemas. Gostam de adotar maneiras comprovadas e convencionais para resolver problemas. Querem que as aplicações práticas e realistas. Não gostam de muita teoria e vão direto ao ponto. Valorizam as aplicações práticas. Voltam-se para os fatos concretos, observam detalhes e lembram deles logicamente. Gostam de informações detalhadas e confiam na experiência. Por isso gostam de adotar maneiras comprovadas e convencionais para resolver os problemas, adotando uma abordagem passo a passo em suas apresentações. Gostam de aplicar o que já aprenderam. Podem não acreditar em suas inspirações. Raramente cometem erros de observação. Preferem continuar o que já existe, com pequenos ajustes. Gostam de apresentar primeiro as evidências. Adotam uma abordagem ordenada e se referem a exemplos específicos. Em reuniões, são inclinadas a seguir a agenda.

Fadimam e Frager (1979) esclarecem que a intuição é uma forma de processar a informação em termos de experiência passada, objetivos futuros e processos inconscientes. Lessa (2003) descreve também as pessoas que preferem utilizar a função intuição para perceber os fatos. Segundo a autora, Jung descreve essa função como aquela que irá permitir ao indivíduo ser intuitivo, ou seja, ir além dos fatos, sentimento e idéias, onde as implicações da experiência são mais importantes do que a experiência em si. Os indivíduos que percebem os fatos por meio da função intuição, como aqueles que preferem agir pelo sexto sentido. Gostam de fazer as coisas de maneira inovadora. Gostam de resolver problemas novos e complexos. Preferem apresentar primeiro uma visão geral de seu trabalho. Preferem mudanças, algumas vezes radicais, para continuar aquilo que já existe. Preferem adquirir novos conhecimentos e utilizá-los. Podem cometer erros de observação. Focalizam o todo, as possibilidades, valorizam uma visão imaginativa. São presos a convenções e ao significado dos fatos, além de orientados para o futuro. Confiam na inspiração e gostam de apresentar primeiro esquemas globais e com assuntos abrangentes. Confiam nas visões internas e na imaginação para iniciar debates e em apresentações apresentam uma abordagem indireta. Gostam de sugestões originais e incomuns. Em reuniões, estão inclinados a utilizar a agenda como o ponto de partida.

Lessa (2003) esclarece que a diferença entre os sensoriais e os intuitivos pode ser mais devido à diferença na percepção, pois enquanto um tem uma visão mais detalhista, linear o outro apresenta uma visão mais gestáltica. Os dois tipos se complementam. Se souberem apreciar as características do outro, ambos se enriquecem e conseguem perceber as oportunidades, agindo com a rapidez que o mundo do trabalho exige.

3.2. Funções Racionais: Pensamento (T) e sentimento (F)

Segundo Hall e Lindzey (1974), pensar e sentir são chamadas funções racionais porque fazem uso do juízo, da abstração, da generalização, habilitando o indivíduo a procurar a legitimidade do universo. De acordo com Fadimam e Frager (1979), Jung via o pensamento, representado pela letra T e o sentimento, representado pela letra F, como maneiras de avaliar ou julgar as informações e tomar decisões. A função pensamento caracteriza os indivíduos reflexivos e está relacionada com o julgamento derivado de critérios impessoais, lógicos e objetivos. Já a função sentimento caracteriza os indivíduos sentimentais, aqueles que são orientados para o aspecto emocional da experiência.

Por meio do pensamento o indivíduo tenta compreender a sua natureza e a do mundo. Essa função lhe permite discriminar, julgar e classificar os fatos, a partir da lógica da razão, avaliando com objetividade todos os aspectos do fenômeno observado.

Lessa (2003) descreve as ações dos indivíduos reflexivos, aqueles que preferem utilizar a função pensamento para julgar os dados.

“Esses indivíduos são analíticos, lógicos, racionais, críticos e impessoais na tomada de decisão. Preferem ser breves e concisos e resolvem os problemas logicamente, utilizando raciocínio baseado em “causa-efeito”, além de serem persistentes. Buscam a verdade objetiva e impessoal. São justos. Querem que todos os prós e contras de cada alternativa sejam listados. Apresentam primeiro os objetivos, considerando as emoções e os sentimentos como dados avaliados. Podem machucar os sentimentos alheios sem perceber. Costumam decidir de maneira impessoal, algumas vezes sem prestar atenção suficiente às vontades alheias. Costumam ser determinados e, quando apropriado, podem ser críticos. Observam os princípios envolvidos nas situações. Sentem-se recompensados quando um trabalho é bem-feito. Em reuniões procuram se envolver com as tarefas”.

Os indivíduos sentimentais são descritos por Lessa (2003) como aqueles que preferem utilizar a função sentimento para julgar os fatos e decidir. Por meio da função sentimento os indivíduos tomam decisões de acordo com o julgamento de valores próprios, ao invés de julgar e decidir pela lógica. São pessoas cordatas e harmoniosas, levam as outras pessoas em consideração. São guiadas por valores pessoais e são bastante sensíveis, além de buscar harmonia e a importância individual. Têm grande compaixão. São compreensivas e utilizam valores para chegar a conclusões com as pessoas. Gostam de agradar as pessoas, mesmo com pequenas coisas. Geralmente deixam suas decisões serem influenciadas por aquilo que elas próprias e os outros gostam ou não. Costumam ser complacentes e não gostam de dizer coisas desagradáveis para as pessoas, evitando esse tipo de situação, observando os valores básicos de uma situação. Sentem-se recompensadas quando as necessidades alheias são atendidas. Preferem ser sociáveis e amigáveis. Querem saber PORQUE uma alternativa é valiosa e COMO ela afeta as pessoas. São convencidas por meio de informações passadas com entusiasmo. Apresentam primeiro os pontos concordantes. Consideram a lógica e a objetividade como dados a serem avaliados. Em reuniões procuram se envolver com as pessoas.

Ao comparar as duas funções da racionalidade, Lessa (2003) esclarece que a diferença entre os indivíduos sentimentais e os reflexivos, pensadores, está no fato de que os sentimentais acreditam que os pensadores “não têm coração” que são “frios”. A visão de complementaridade também deve estar presente nessas duas funções. Indivíduos sentimentais se completam com indivíduos pensadores, e vive e versa.

Aprofundando o estudo de Jung, Myers e Briggs em 1940 construíram o *Myers-Brigs Type Indicator* - MBTI, instrumento psicométrico largamente aplicado para propósito não psiquiátrico, capaz de mapear o estilo cognitivo (LESSA, 2003). Adicionaram a dimensão J, para representar o desejo de definição e a dimensão P, para expressar o desejo de manter as coisas em aberto, na função Julgamento, da tipologia de Jung. Partiram da concepção de que o indivíduo ainda tem duas tendências, uma de querer que as coisas estejam planejadas, organizadas executadas segundo um plano e ao perceber um fato, e outra de querer que as coisas permaneçam abertas a novas possibilidades, numa atitude flexível, adaptando-se às novas circunstâncias. Os autores catalogaram 08 preferências que ao se combinarem distinguem 16 tipos de personalidade diferentes. As letras referentes às preferências são representadas no quadro 01:

Quadro 01: As oito preferências dos Tipos Psicológicos.

E – Extroversão – (Energia vem de fora)	I – Introversão – (Energia vem de dentro)
N – Intuição – (Volta-se para possibilidades)	S – Sensação – (Volta-se para os fatos)
F – Sentimento – (Decide por meio de valores)	T – Pensamento – (Decide impessoalmente)
P – Percepção – (Deseja manter as coisas em aberto)	J – Julgamento – (Deseja definição)

Fonte: Lessa (2003)

Da combinação das 8 preferências obtêm-se os 16 tipos psicológicos. Cada tipo é formado por quatro letras, resultantes das combinações entre as atitudes de introversão e extroversão e das funções básicas de Sensação, Intuição, Pensamento, Sentimento, Julgamento e Percepção, conforme quadro a seguir:

	Sentido S		Intuição N		
Introversão I	ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ	Julgar J
	ISTP	ISFP	INFP	INTP	Perceber P

Extroversão E	ESTP	ESFP	ENFP	ENTP	
	ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ	Julgar J
	Pensar T	Sentir F		Pensar T	

Quadro 2. Os 16 tipos Psicológicos
Fonte: Myers (1993) citado por Schimitt (1998)

Segundo Lessa (2003), os 16 tipos psicológicos são agrupados em Sensoriais e Intuitivos. Os indivíduos Sensoriais preferem obter informações por meio dos cinco sentidos e observar aquilo que é real, se concentram em fatos e tendem a ser práticos e analíticos. Enquanto os indivíduos Intuitivos preferem obter informações por meio do “sexto sentido”, observando o que pode ser e diante das situações concentram-se nas possibilidades.

Tipos Sensoriais		Tipos Intuitivos	
Pensamento ST	Sentimento SF	Sentimento NF	Pensamento NT
ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
ISTP	ISFP	INFP	INTP
ESTO	ESFP	ENFP	ENTP
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ

Quadro 3. Relação dos 16 Tipos Psicológicos divididos em sensoriais e intuitivos
Fonte: Lessa (2003)

A urgência em se manter grupos atuantes, capazes de perceber com rapidez os movimentos externos, faz da teoria de Jung uma grande aliada para os gestores que desejam se conhecer e conhecer a fundo a sua equipe, compreendendo as características psicológicas do seu grupo, capacitando o seu grupo para lidar com as rejeições, reduzindo às resistências e aproveitando as oportunidades, alcançando os objetivos institucionais.

Atualmente as empresas utilizando-se do inventário MBTI para avaliar e identificar os tipos psicológicos. O alto custo para receber certificação para a utilização do teste, impulsionou a busca de outro instrumento que medisse as mesmas funções, porém de domínio livre. A solução foi encontrada na tese de Schmitt (1998), que vivenciou o mesmo dilema e o solucionou com a utilização do teste Keirsey Temperamente Sorter, que tem a mesma função que o MBTI, é de livre acesso e encontra-se disponível na Internet.

Neste contexto, combinar os conhecimentos e estudos sobre os tipos psicológicos, com o interesse em envolver-se em modalidades diferentes na educação, parece ser um nicho de estudos e pesquisas que merece ser explorado para obter os melhores resultados nas iniciativas de inovação tecnológica na educação.

4.Método

A metodologia utilizada foi a descritiva, tendo como caminho de investigação o método dedutivo. Para Gil (2002), a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinadas populações ou fenômenos

Destacam-se também na pesquisa descritiva aquelas que visam descrever características de grupos, como também a descrição de um processo numa organização, o estudo do nível de atendimento de entidades, levantamento de opiniões, atitudes e crenças de uma população, etc.

Parafrazeando Cruz e Ribeiro (2003), o método dedutivo leva o pesquisador do conhecido ao desconhecido com pouca margem de erro. Por outro lado, é de alcance limitado, pois a conclusão não pode exceder as premissas.

A dedução consiste em um recurso metodológico em que a racionalização ou combinação de idéias em sentido interpretativo vale mais do que a experimentação de caso por caso. Em outras palavras, pode-se dizer que é o raciocínio que caminha do geral para o particular. Tanto a indução quanto à dedução devem ter como pontos de partida premissas auto-evidentes.

Este estudo evidencia os processos mentais envolvidos na tomada de decisão de 15 professores que optaram por incorporar ferramentas inovadoras em suas práticas educativas. Foram identificadas as disposições psicológicas de cada professor selecionado de modo a construir a tipologia do professor inovador.

Para analisar os tipos psicológicos dos professores inovadores foi aplicado o teste Keirsey, adaptado por Schmitt (1998), que possui 70 questões que forcem o indivíduo a decidir-se por uma das duas opções (Sensorial ou Intuitivo), fornecendo indicações sobre as preferências do respondente.

A amostra constou de 15 professores, sendo 06 mulheres e 09 homens, com idade variando de 39 a 51 anos. Foi remetido um *e-mail* individual para 34 professores indicados pelo Núcleo de Educação a Distância do Centro Universitário, foco desse estudo, com o seguinte teor:

“Prezado Professor! Encontra-se em anexo o teste *Keirsey Temperamente Sorter*, que tem como objetivo identificar o perfil psicológico dos professores que utilizam o TelEduc. Estamos escrevendo um artigo sobre inovação na educação e o tipo psicológico do professor que adota essas inovações. Utilizaremos a matriz conceitual de Jung a fim de verificar a existência ou não de um tipo psicológico específico entre os professores que fazem uso dessa ferramenta inovadora”.

Os nomes dos professores foram selecionados pelo NEAD. Normas:

1. Considerando que a realização desse estudo implica em posições pessoais, para garantir o anonimato você deverá informar como poderemos obter seu questionário, por *e-mail* ou pessoalmente,
2. Os nomes dos professores envolvidos não serão divulgados no artigo e nem para a instituição, garantindo a confidencialidade
3. Caso queira, poderá conhecer o seu perfil (precisará solicitar)”.

Houve retorno de 100% dos respondentes, que enviaram seu questionário pela Internet. Após a transcrição das respostas para uma chave de correção, foram identificadas as preferências destes professores que responderam ao teste e o tipo psicológico de cada um. As preferências e as combinações das preferências foram analisadas à luz dos quadros de Myers e Myers, apresentados por Lessa (2003).

5. Resultados e Discussão

Os resultados foram analisados inicialmente a partir das quatro escalas bipolares a fim de identificar a preferência pelas seguintes funções:

1. Extroversão (E) e Introversão (I) são as possíveis disposições psíquicas. Dizem respeito à forma como o indivíduo se energiza;
2. Uso dos Sentidos (S) ou da Intuição (N) que identifica em que o indivíduo foca a sua atenção, ou seja, maneiras possíveis de receber informações;
3. Uso do Pensar (T) e Sentir (F) que informa como o indivíduo toma decisões, são as duas maneiras possíveis do indivíduo avaliar as informações recebidas e decidir;
4. Uso do Julgar (J) e Perceber (P) que indica o tipo de vida que o indivíduo adota.

Os dados obtidos demonstraram:

- Quanto às atitudes de **Introversão** e **Extroversão**, modo como orientam sua energia: 86,6% dos professores são extrovertidos, ou seja, dos 15 professores analisados, 13 são extrovertidos. O que significa dizer que buscam sua energia no mundo exterior das pessoas, atividades ou coisas. Gostam de variedade e ação. Tendem a ser mais rápidos, não gostam de procedimentos complicados. São ativos, motivados pela interação, têm preferência por se comunicarem face a face, aprendem melhor discutindo, tomam iniciativas no trabalho e nas relações interpessoais, gostam de variedade e ação. Mostram interesse pelas atividades do trabalho e como as pessoas as desenvolvem. Falam o que pensam. Estão em harmonia com o ambiente. São sociáveis e expressivos. 13,4% são introvertidos, buscam sua energia no interior, preferem trabalhar com as idéias, pensamentos. São concentrados, preferem se comunicar por escrito e aprendem melhor por e meio da reflexão. Costumam pensar antes de agir ou falar, são reservados e se concentram com facilidade.
- Quanto às funções de **Sensação** ou **Intuição**, forma como preferem receber as informações: 86,6% dos professores são intuitivos, ou seja, 13 professores utilizam a função intuição para obter informações. Observam os fatos utilizando o sexto sentido, são abertos às possibilidades futuras e às visões internas. São inovadores e fazem tudo. Focalizam a atenção “no todo” e nas possibilidades. Valorizam a visão imaginativa, são orientados para o futuro e confiam na inspiração. 13,4% utilizam da sensação para perceber os fatos, ou seja, focalizam no que é real, nas aplicações práticas, voltam-se para fatos concretos, observam detalhes e confiam na experiência.
- Quanto às funções Pensamento e Sentimento, forma como julgam e decidem: 60% dos professores usam o Pensamento para tomarem decisão. Julgam os fatos com a cabeça, adotando um sistema lógico e objetivo, preservando o senso de justiça e firmeza nas decisões. Tomam decisões utilizando o raciocínio baseado em “causa-efeito”, buscando a verdade objetiva e impessoal, de forma a resolver os problemas com lógica e justiça. São racionais, analíticos, assertivos, pensam cuidadosamente as alternativas, são firmes, porém justos. Todavia 40% julgam pelo coração. São movidos pela compaixão e guiados por valores pessoais na tomada de decisão.
- Quanto às funções **Julgamento** e **Percepção**, modo como se orienta em relação ao mundo exterior: 53,33% dos professores têm o modo de vida orientado pela função Julgamento, o que significa que trabalham melhor quando podem planejar e seguir um plano de trabalho. Gostam das coisas determinadas e acabadas, chegam ao final por meio de decisões rápidas. Não gostam de surpresas, evitam correrias de última hora, gostam de definições, metas, são persistentes e confiantes. Esperam que as pessoas terminem o que começaram

e contam com isso e concentram-se nas tarefas. 46,7% têm o modo de vida orientado pela função Percepção. Gostam de flexibilidade no trabalho, gostam de deixar as situações em aberto para mudanças, tendem a adiar as tarefas e decisões, enquanto procuram por opções. São espontâneos, abertos, flexíveis.

Os professores estudados ficaram distribuídos em 06 dos 16 tipos psicológicos:

- ENTJ – Tipo **Extrovertido Racional com Intuição**: 33,33%. São lógicas, decididas, planejadoras, desafiadoras, justas e teóricas. Estão sempre interessadas nas possibilidades futuras e a intuição aumenta o interesse intelectual e a curiosidade por novas idéias. Preferem usar a racionalidade em tudo o que fazem. Apreciam ações executivas e planos de longo prazo. Em virtude do excesso de confiança na racionalidade, tendem a não se convencer por qualquer argumento que não seja a lógica. Gostam de fazer previsões, organizar planos, situações e operações relacionadas a projetos, e fazem esforço sistemático para atingir seus objetivos. Tomam decisões rapidamente, ou seja, assim que tomam conhecimento da situação.
- ENFP- Tipo **Extrovertido Intuitivo com Sensibilidade**: 26,66%. São pessoas inovadoras, entusiasmadas que sempre vêm novas possibilidades e novas maneiras de se fazer as coisas. Têm muita imaginação e iniciativa para iniciar projetos. Seu entusiasmo natural contagia as pessoas a sua volta, tornando-as entusiasmadas também. Tem dificuldade a se adaptar a rotina. Precisam ser persistentes para terminarem o que começam, mas são pessoas felizes e eficientes em trabalhos que permitem realizar um projeto. Buscam mudanças e novas possibilidades.
- ENTP- Tipo **Extrovertido Intuitivo com Racionalidade**: 20%. São pessoas inovadoras ingênuas, sempre vêm novas possibilidades e novas maneiras de se fazer algo. São rápidas, criativas, com muitas habilidades. Têm energia para começar projetos e para fazê-los permanecer em andamento. São motivadas pelas dificuldades e na maioria das vezes ingênuas para resolvê-las. São extremamente perceptivos quanto às atitudes das pessoas e usa esse conhecimento para obter apoio para seus projetos. Odeiam rotina, estão sempre à procura de mudanças excitantes e novas possibilidades.
- ENFJ- Tipo **Extrovertido Sensitivo com Intuição**: 6,66%. Interessa-se pelas possibilidades. A intuição, visão e curiosidade por novas idéias. Baseiam suas decisões em seus valores pessoais e não tomam as decisões sozinhas.
- ISFJ- **Introverso, Experimentador com Sensibilidade**: 6,66%. São pessoas sensíveis, calmas, bem compostas, detalhistas que tendem a acreditar na intuição. Observam e analisam detidamente os fatos e se perceberem-se capazes de realizá-lo, aceitam o desafio. São minuciosas e cuidadosas, pacientes com as pessoas até o final. Problemas surgem quando não são capazes de avaliar corretamente a situação, nesse caso, se tornam absortas e silenciosas.
- ISTJ- **Introverso Experimentador com Racionalidade**: 6,66%. São implacáveis inovadores tanto nos pensamentos quanto nas ações. Confiam na sua percepção intuitiva sem considerar a autoridade estabelecida ou as crenças aceitas. Sua fé pode mover montanhas e os problemas são estímulos. Pessoas ISTJ são as mais independentes de todos os tipos. Dão muito valor a competência, confiam em sua inspiração e querem vê-las em prática. Frequentemente valorizam e usam a intuição. Tendem a ignorar os valores e sentimentos dos outros.

É importante salientar 53,33% dos professores ficaram situados no quadrante NT (Intuição e Pensamento), que é uma das 4 combinações possíveis entre as funções de **Percepção** (Intuição – N – e Sensação – S) as de **Julgamento** (Pensamento –T – e Sentimento – F). Nesse quadrante ficam as pessoas que levadas pela oportunidade de resolver problemas, analisar e planejar, se concentram nas possibilidades, lidam com as possibilidades, desenvolvendo conceitos teóricos.

6. Conclusões

O exercício da função de gestor educacional pressupõe, dentre outras funções, a capacidade de reconhecer a diversidade de tipos psicológicos, de modo a potencializar as habilidades dos indivíduos, oportunizando um clima de trabalho onde as diferenças são vistas como pontos de complementaridade, favorecendo as relações interpessoais, no âmbito do trabalho em equipe. Ser gestor é gerenciar uma orquestra composta por diferentes tipos psicológicos onde todos se beneficiam das habilidades individuais, fortalecendo o grupo, tornando-o apto a monitorar as lacunas e a não se desviar das metas traçadas. Reconhecer os diferentes tipos de personalidade que compõem uma equipe é o começo para se alcançar maiores êxitos, mais velocidade nas decisões, contribuindo efetivamente para o alcance dos objetivos institucionais.

Os resultados possibilitaram concluir que 86,6% dos professores selecionados são orientados pela energia externa e 86,6% observam os fatos pela intuição, o que os define como do tipo inovador com perfil orientado pela ação. A função Intuição (N) parece ter sido determinante na tomada de decisão de inovar na educação, por meio da adoção da *Web* como uma ferramenta educativa. Os indivíduos intuitivos vão além dos fatos, dos sentimentos e das idéias, captam a essência da realidade, buscando novos significados, relações e possibilidades futuras. Cabe ressaltar que o conhecimento do tipo psicológico não deve servir para rotular, mas para compreender que as pessoas são diferentes e que possuem preferências distintas. Os resultados sinalizam as preferências dos professores e não as suas habilidades ou probabilidades de sucesso profissional.

Finalmente, para se superar, as instituições devem ter em seus quadros profissionais professores que sejam energizados pelo mundo, entusiasmados, abertos às novidades, imaginativos, voltados para as possibilidades, orientados para o futuro.

Concordando com Dias Sobrinho (2001) o desenvolvimento dos docentes é condição imprescindível para a superação dos graves desafios que se colocam à humanidade. As relações da universidade com o trabalho e com o estudo, exigem um novo modelo de ensinar e de aprender. Essa evolução acontecerá por meio da valorização de todos os profissionais, em especial daqueles que possuem capacidade de adaptação às mudanças e às diversidades tecnológicas. Não se trata de uma adesão mecânica ao mercado, mas de estar em condições de enfrentar os desafios da humanidade. Portanto é imprescindível que os professores inovadores, aqueles que realizam seu trabalho mediado pela tecnologia, sejam reconhecidos por sua eficiência e produtividade, cabendo aos gestores mensurar os resultados dos avanços que empreendem, criando condições para que avancem nos aspectos técnicos e pedagógicos, modificando e inovando os processos de ensinar e de aprender.

6. REFERÊNCIAS

ANDRADE, R. O. B.; ALYRIO, R. D; MACEDO, M. A. S. **Princípios de negociação: ferramentas de gestão**. São Paulo: Atlas, 2004.

CRUZ, C.; RIBEIRO, U. **Metodologia Científica – teoria e prática**. Rio de Janeiro: Gisella Narcisi, 2003.

FADIMAM, J.; FRAGER, R. **Teorias da personalidade**. São Paulo: Harbra, 1979.

GADOTTI, M. **Perspectivas atuais na educação idéias para um debate**. In: TEODÓRO, A. (Org). Educar, promover, emancipar os contributos de Paulo Freire e Rui Galvão para uma pedagogia emancipatória. 1.ed. Portugal, Lisboa: Edições Universitárias Lusófonas, 2001.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HALL, C.S. e LINDZEY, G. **Teorias da personalidade**. 4.ed. São Paulo: Editora Herder, 1974

JUNG, C.G. **Tipos Psicológicos**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1974.

LESSA, E. **Equipes de alto desempenho a tipologia de Jung nas organizações**. São Paulo: Vetor, 2003.

OLIVEIRA, M. A. M. **Gestão educacional novos olhares novas abordagens**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

MORAES, Silvia Elizabeth. **Currículo, Transversalidade e Pós-Modernidade**, in Moraes, S.E.M. & Santos Filho, J.C. (orgs) Escola e Universidade na *Pós-Modernidade*, Campinas: Editora Mercado de Letras. (2000).

MORAN, J. M. **A importância da usabilidade de interfaces para a qualidade do aprendizado mediado pelo computador**. Revista Brasileira de tecnologia educacional. Ano XXIX, n. 1167/169. ISSN 0102.5503 outubro 2006/junho 2005.

SCHMITT, C.M. **Por um Modelo Integrado De Sistema De Informação Para a Documentação de Projetos De Obras De Edificação Da Indústria Da Construção Civil**. 2005. 285p. Tese (Doutorado em Administração) - PPGA/EA/UFRGS, Porto Alegre, 1998.

SOTO, E. **Comportamento Organizacional - o Impacto das Emoções**, Thompson, 312p. 2005

TRINDADE, H. (org) **Universidade em ruínas na república dos professores**. 3.ed. Petrópolis, RJ/Rio Grande do Sul: APEDES, 1999.