

## Indivíduos introvertidos no mercado da administração: um estudo com graduandos da Universidade Estadual do Ceará

*Introverted individuals in the business administration market: a study with undergraduates from the State University of Ceará*

DOI: <http://www.doi.org/10.5935/2177-4153.20240014>

**Cláudio Enzo Campos dos Santos<sup>1</sup> e Ezequiel Alves Lobo<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Universidade Estadual do Ceará, Brasil, Graduado em Administração  
e-mail: [enzo.santos@uece.com.br](mailto:enzo.santos@uece.com.br), ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-2260-8992>

<sup>2</sup> Universidade Estadual Vale do Acaraú, Brasil, Mestrado em Administração,  
e-mail: [ezequiellobo2013@gmail.com](mailto:ezequiellobo2013@gmail.com), ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4004-3470>

Recebido em: 31/01/2024 - Revisado em: 27/08/2024 - Aprovado em: 28/08/2024 - Disponível em: 30/09/2024

### Resumo

Realizar e apresentar atividades em grupo, participar de processos seletivos e interagir no ambiente de trabalho são atividades comuns para a maioria dos universitários. No entanto, para estudantes introvertidos, é um grande desafio. O presente estudo tem como objetivo compreender como universitários com o perfil introvertido estão inseridos no mercado da administração, mais especificamente, entender como eles lidam com a introversão na universidade, em processos seletivos e no ambiente de trabalho. A pesquisa possui uma abordagem qualitativa exploratória. Os dados foram coletados através de entrevistas semiestruturadas com três estudantes do curso de administração da Universidade Estadual do Ceará (UECE) que duraram em torno de uma hora. A técnica de análise de conteúdo foi empregada para analisar os dados coletados. Os resultados indicam que atividades que coloquem os entrevistados em evidência, tais como o ambiente de sala de aula, a realização de trabalhos em grupos ou até mesmo para tirar dúvidas, os deixam desconfortáveis. Nos processos seletivos, foi relatada uma sensação de desconforto e o repasse de uma imagem de insegurança para os entrevistadores. Já no ambiente de trabalho, as barreiras para interação vão diminuindo com o passar do tempo, apesar de nem todas as organizações terem um plano de desenvolvimento individual para tanto.

**Palavras-chave:** Introversão; Extroversão; Universidade; Comportamento.

## Abstract

Performing and presenting group activities, participating in selection processes, and interacting in the work environment are common activities for most university students. However, for introverted students, it is a great challenge. This study aims to understand how introverted university students are integrated into the administration market, specifically, to understand how they deal with introversion in university, in selection processes, and in the work environment. The research adopts a qualitative exploratory approach. Data were collected through semi-structured interviews with three students from the Administration course at the State University of Ceará (UECE), lasting approximately one hour each. Content analysis technique was employed to analyze the collected data. The results indicate that activities that put the interviewees in the spotlight, such as the classroom environment, group work, or even asking questions, make them uncomfortable. In selection processes, a feeling of discomfort and conveying an image of insecurity to the interviewers was reported. In the work environment, barriers to interaction gradually decrease over time, although not all organizations have an individual development plan for this purpose.

**Keywords:** Introversion; Extroversion; University; Behavior.

---

## 1 INTRODUÇÃO

Na sociedade em que vivemos, principalmente, no que diz respeito ao senso comum, as pessoas se sentem muito mais atraídas por indivíduos que são expansivos, extrovertidos e que estão em constante agitação (Nuralfiah; Suwarti, 2021; Lauand; Starosky, 2022). Conforme ressalta Costa (2015), uma pessoa introvertida dificilmente se destaca frente aos indivíduos extrovertidos em um primeiro momento.

Hatipoglu e Koc (2023) mencionam que pessoas com comportamento extrovertido se sentem bem diante de muitos estímulos, pois, sabem lidar com diversas informações que vêm do ambiente externo, dentre os quais podem ser citados o barulho e as luzes, por exemplo. Para indivíduos que se mostram confortáveis a essas condições, a sua forma de agir já está adaptada.

A grande dificuldade percebida na área comportamental por Cain (2012) neste aspecto, é que existe uma supervalorização dos extrovertidos, o que em algumas

situações acaba causando uma exclusão social e até profissional para as pessoas que demonstram ser mais tímidas e reservadas. Para Rangel e Malvezzi (2017), na maioria das vezes, os introvertidos não são enérgicos logo no primeiro momento, pois preferem ouvir, pensar bem sobre a situação e após assertiva análise decidir, o que não quer dizer incapacidade.

Quando se olha para o universo corporativo, percebe-se que a problemática de exclusão de pessoas introvertidas é ainda mais séria, pois frequentemente, elas são prejudicadas em processos seletivos por suas características. Para Zack (2011), a introversão é inata, ou seja, está no comportamento do indivíduo desde o seu nascimento. Por essa razão, é extremamente dificultoso que indivíduos tímidos reajam a determinadas situações que exijam extroversão, uma vez que, é como se não estivessem seguindo a sua natureza comportamental comum. Costa (2015), por exemplo, ressalta que, apesar dos introvertidos terem suas dificuldades, eles demonstram ser pessoas reflexivas e, ainda que possuam entraves em seu networking, provam a sua capacidade de maneira emotiva e servidora, demonstrando-a pelo exemplo.

Neste sentido, estudos tem abordado a influência da introversão-extroversão na percepção da qualidade de serviços (Hatipoglu; Koc, 2023); os efeitos da personalidade extrovertida-introvertida na confiança do consumidor (Nuralfiah; Suwanti, 2021) e intenção de compra (Talwar; Kaur; Duggal, 2020); introversão e extroversão em lideranças (Tavares; Silva, 2021; Costa, 2015); personalidade introvertida e extrovertida e a relação com o desempenho acadêmico no curso de educação física (Jumareng *et al.*, 2021); a influência da personalidade introvertida e extrovertida na aprendizagem da língua inglesa (Shehni; Khezrab, 2020).

No entanto, a questão da introversão merece ainda mais atenção no contexto de jovens universitários que estão se preparando para adentrar no mercado de trabalho e tem que enfrentar esta barreira nos processos seletivos, no ambiente de trabalho e na universidade. Dessa forma, estudos nessa vertente têm sido negligenciados, mais especificamente no contexto da administração.

Diante do exposto, a presente pesquisa é motivada pelo seguinte questionamento: como jovens profissionais introvertidos estão inseridos no mercado da administração? Para tanto, o objetivo geral da pesquisa é compreender como jovens profissionais universitários introvertidos estão inseridos no mercado da administração. Visando atingir o objetivo geral da pesquisa, foram elencados três objetivos específicos: a) Identificar como indivíduos introvertidos reagem aos processos seletivos; b) Analisar suas relações no ambiente de trabalho e na universidade; c) Compreender como as empresas lidam com profissionais introvertidos a partir da perspectiva destes.

As próximas seções deste trabalho estão divididas em referencial teórico, no qual será abordada, primeiramente, a administração em um contexto geral e sua implicação na gestão de pessoas e na liderança transformacional, seguido de uma explanação sobre estigmas e estereótipos no trabalho, bem como sobre os conceitos de introversão e extroversão no trabalho. Por fim, observar-se-á a metodologia e a análise de resultados da pesquisa, concluindo-se com as considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresenta o aporte teórico que dá sustentação ao estudo em questão. Em um primeiro momento será abordado os estigmas e estereótipos, seguido do comportamento de introversão e extroversão.

### 2.1 Estigmas e Estereótipos

Em grande parte da sociedade, principalmente quando se trata a respeito do trabalho, vê-se, de maneira clara, que as pessoas são rotuladas por comportamentos pontuais ou situacionais. Goffman (2008) afirma que a partir destes comportamentos os indivíduos podem ser marcados como mais ou menos aceitos. Dessa forma, ao tornarem as pessoas estigmatizadas (menos aceitas), o corpo social cria, involuntariamente, grupos que passam a ser excluídos, encontrando assim, maior dificuldade de se adequarem a categoria dos denominados “normais” ou aceitos (Caproni; Neto; Saraiva, 2014; Lauand; Starosky, 2022).

Azevedo (2010) leva a discussão para o campo profissional e afirma que, quando o indivíduo realiza a decisão de escolher a sua carreira profissional, também lida com estereótipos. Por exemplo, percebe-se que mesmo que não seja expressamente dito, que há um senso comum que sinaliza que pessoas cuja atuação ocorre nas áreas da administração precisam ser necessariamente extrovertidas e o administrador tem que ser um indivíduo extremamente proativo, que tenha boa comunicação, autoconfiança, entre outras características comportamentais de uma pessoa mais expansiva (Souza-Silva *et al.*, 2018 Godoy *et al.*, 2009; Schroder, 1989).

Goffman (2008) afirma que o real sentido da palavra estigma é derivado do grego, usada para designar uma pessoa que tinha alguma marca corporal ou algo incomum em seu comportamento. Tomando como base os primórdios da palavra, percebe-se que, desde a sua origem, ela tem o cunho depreciativo em relação aos indivíduos aos quais era atribuída. Para o autor, essa expressão era utilizada para estabelecer categorias de pessoas cujas identidades sociais seriam passíveis de previsão sem nenhuma reflexão.

O conceito da palavra estereótipo, por sua vez, apesar de frequentemente ser apresentado como paralelo ao conceito da palavra estigma, manifesta diferenças em algumas aplicações. Para Freire Filho (2004), o estereótipo não se restringe simplesmente a estabelecer categorias gerais de pessoas, pois a sua definição traz pressupostos em relação ao comportamento e à visão de mundo de um indivíduo. Há a abordagem de ideias pré-estabelecidas sobre o comportamento de alguém, como um adolescente rebelde ou um baiano preguiçoso, dentre outros aspectos, o que demonstra que os estereótipos tentam reduzir as características de uma pessoa ou de um povo a alguns

poucos atributos, como comportamento verbal e não verbal, linguagem corporal ou traços de personalidades que, segundo esses estereótipos, já são pré-estabelecidos pela sociedade e que incentivam um conhecimento baseado na intuição, colaborando, assim, na formação da oratória do senso comum.

## 2.2 Comportamento de Introversão e Extroversão

O introvertido é o sujeito que possui dificuldades para participar de interações externas, manifestando uma preferência pela ocupação com seus próprios pensamentos e reflexões (Hatipoglu; Koc, 2023; Nuralfiah; Suwanti, 2021), muitas vezes confundido com a timidez. O introvertido prefere não dedicar a sua atenção para questões que não sejam relevantes para si mesmo, podendo ser taxado de lento, mesmo não o sendo (Talwar; Kaur; Duggal, 2020; Tavares; Silva, 2021; Shehni.; Khezrab, 2020).

O extrovertido, por sua vez, conforme ressaltam Tavares e Silva (2021), prefere estar empenhado em diversas tarefas, ter interação com o externo e, frequentemente, aprecia a sensação de ser o centro das atenções. Jung (1991) pontua que os comportamentos de introversão e extroversão se tratam de atitudes anímicas que, unidas às funções psicológicas, tornam-se tipos psicológicos de comportamento. Por meio disso, vê-se a clara diferença entre os dois comportamentos.

Cain (2012) afirma que a introversão busca somente um estilo de vida mais calmo que não ofereça incômodo ao próprio sujeito diante de sua forma de ser. Já os tímidos demonstram que o seu maior medo é a desaprovação social, principalmente quando se trata do ambiente corporativo.

Segundo Nobel (2010), os indivíduos mais falantes, bem como os quietos, têm praticamente o mesmo número de boas e más ideias quando trabalham em equipe. No entanto, de forma geral, tem-se a percepção errada de que as pessoas eloquentes são mais inteligentes que as quietas, porém, o estudo de Jumareng *et al.* (2021) comprova justamente o contrário, que os indivíduos introvertidos são mais focados e os extrovertidos mais descuidados.

Para Matthews, Deary e Whiteman (2003), os introvertidos pensam com mais cuidado que os extrovertidos e têm um pensamento analítico e crítico mais apurado. Moutafi (2003) identificou que introvertidos têm um desempenho melhor no teste Watson-Glaser de pensamento crítico. Esse tipo de avaliação é amplamente usado nas organizações do exterior para situações de contratações e promoções, pois até mesmo os psicólogos nomeiam essa excelência na análise de resolução perspicaz de problemas, pois, no referido teste, os introvertidos refletem sobre uma gama de informações que vêm de muitas fontes diferentes, processam as informações de forma lógica e chegam a conclusões ponderadas que podem ser justificadas e defendidas.

### 3 METODOLOGIA

A presente pesquisa possui uma abordagem qualitativa devido à necessidade de compreender como jovens profissionais introvertidos estão inseridos no mercado da administração. Para Minayo (2014), é essencial entender os fenômenos sociais em uma determinada realidade, sendo a pesquisa qualitativa um instrumento que propicia isso. O estudo também pode ser classificado como exploratório, que para Franco e Dantas (2017), é adequado em abordagens iniciais para se obter uma visão geral acerca de determinados fatos.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, nas quais foram estabelecidas perguntas predeterminadas em um roteiro (Richardson, 1999). No entanto, houve espaço para perguntas não planejadas, visando maior apuração de detalhes na coleta de informações. As entrevistas tiveram em torno de 180 minutos de duração e foram realizadas de forma presencial e individual, no mês de outubro de 2022, com três estudantes universitários.

A escolha dos entrevistados para a realização da pesquisa levou em consideração os seguintes critérios: a) Ser graduando do curso de Administração de Empresas da UECE; b) Ter tido experiências no mundo corporativo da administração; c) Se identificar como indivíduo com comportamento introvertido, apresentando características como: não gosta de participar de interações externas; não é falante; não se considera de fácil sociabilidade; não gosta de lugares com muitas pessoas e agitação e d) Acessibilidade para as entrevistas.

Os entrevistados foram identificados com nomes fictícios por questões de confidencialidade, a saber: João, ocupa o cargo de Analista Junior em uma empresa do ramo de financiamento e crédito estudantil; Leandro, é Estagiário Comercial/Financeiro em uma empresa de software e Bruno, exerce função de Auxiliar de Faturamento em uma organização de operações portuárias.

Os dados coletados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2016), desenvolvida por meio de cinco fases, que são as seguintes: I- Pré-Análise, que diz respeito à estruturação do conteúdo; II- Codificação, na qual ocorrem os registros dos dados; III- Categorização, na qual foi analisada a repetição dos trechos, essa é a fase mais complexa; IV- Inferência e V- Interpretação dos resultados obtidos.

### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Realizados os procedimentos de transcrição e categorização das entrevistas, pode-se chegar as seguintes categorias predominantes nas entrevistas e que atendem aos objetivos propostos: 4.1) Perfil dos entrevistados; 4.2) Indivíduos

introvertidos nos processos seletivos; 4.3) Introversão e a Universidade; 4.4) Introversão no ambiente de trabalho; 4.5) Organizações lidando com indivíduos introvertidos.

## 4.1 Perfil dos entrevistados

Para caracterizar os participantes da pesquisa, foram coletadas as seguintes informações: idade, renda, semestre do curso, e se já possuíam alguma outra formação, além da graduação em administração em andamento. Os dados estão foram sintetizados e apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 – Perfil dos entrevistados

	Bruno	João	Leandro
Idade	23	24	24
Renda	R\$ 2.000,00	R\$ 3.900,00	R\$ 1.500,00
Semestre do Curso	5°	8°	8°
Possuir outra formação	Não	Não	Não

Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa (2023)

Os entrevistados possuem praticamente a mesma idade e não têm nenhuma outra formação adicional em seu currículo além da graduação em Administração cursada no período em que as entrevistas foram realizadas. Dois deles são de semestres semelhantes, enquanto o terceiro está na metade do curso e a renda individual de cada um varia entre um e três salários mínimos.

O fato dos entrevistados estarem na metade e final do curso é importante, pois, os relatos das experiências ficam mais robustos à medida que os estudantes já vivenciaram os primeiros semestres na universidade e passaram por situações, em que foi necessário: falar em público, participar de processos letivos, realizar e apresentar trabalhos em equipe ou individualmente.

## 4.2 Indivíduos introvertidos nos processos seletivos

No que se referem aos processos seletivos, os entrevistados relataram algumas experiências vivenciadas. No geral, ficou evidente que neste contexto a introversão é um aspecto limitante e que já os prejudicou em algumas situações.

“[...] o fato de eu ser pouco sociável com as pessoas, faz com que eu me sinta extremamente nervoso no momento de expor minhas ideias com clareza a um indivíduo ou à plateia, principalmente, quando estou participando de processos seletivos [...]” (João).

Outro aspecto importante levantado por Bruno, o segundo entrevistado, foi o seu extremo pavor de falar em público que muito se relaciona com a questão dos processos seletivos (Nuralfiah; Suwarti, 2021).

“[...] até o momento, nunca tive experiências de entrevistas que necessitassem que eu falasse em público, todas as que realizei foram individuais, o que, de certa maneira, me favoreceu, pois quando estou diante de somente uma pessoa conversando fico bem mais tranquilo para externar meus pensamentos [...]” (Bruno).

Já para Leandro, diante da mesma indagação, foi obtido um retorno semelhante aos dos dois primeiros entrevistados, porém, o estudante foi mais profundo em seu relato

“[...] o que sempre me atrapalhou foi o nervosismo. Devido a isso, percebia que o entrevistador avaliava que eu estava inseguro naquilo que respondia, porém, não posso justificar minha insegurança frente àquilo que faço como desculpa [...]” (Leandro).

As falas confirmam o que Nuralfiah e Suwarti (2021) e Lauand e Starosky (2022) apontam ao afirmarem que a vergonha e a introversão estão intrinsecamente relacionadas ao sofrimento do indivíduo ao enfrentar o julgamento alheio. Isso afeta bastante o indivíduo e faz com que ele tema situações desconcertantes diante de outras pessoas.

Pode-se observar, portanto, que muitas foram as dificuldades enfrentadas pelos entrevistados nas suas experiências de processo seletivo. No entanto, levando em consideração principalmente o último relato, eles tentam superar ao máximo suas dificuldades de interação, como foi narrado por Leandro, que declarou que o nervosismo/introversão não pode se tornar uma desculpa para a sua dificuldade de se comunicar.

### 4.3 Introversão na universidade

Outro tema relevante que foi abordado durante as entrevistas, diz respeito à percepção dos estudantes em relação aos comportamentos de introversão na universidade. As dificuldades enfrentadas por eles foram identificadas a partir de algumas falas, ao serem questionados sobre como é ser introvertido na universidade.

“[...] Eu diria que tive duas principais dificuldades no começo da faculdade. A primeira dificuldade, foi ter coragem de tomar a iniciativa quando grupos eram formados em atividades das disciplinas propostas pelos professores, e a segunda dificuldade era de levantar a mão quando tinha alguma dúvida sobre a matéria, por vergonha de me colocar em uma posição de destaque [...]” (Leandro).



Corroborando com a narrativa acima, João argumenta que considerava um grande desafio o ato de tomar iniciativa para conversar com outras pessoas quando ingressou na universidade.

“[...] para mim, foi muito difícil formar laços com as pessoas no início da graduação, eu sempre torcia para que, se houvesse trabalhos em grupo, o professor já definisse cada componente da equipe, para eu não ter necessidade de iniciar um diálogo com outras pessoas por vergonha [...]” (João).

Características como essas, citadas nas falas anteriores, são mencionadas por Tavares e Silva (2021) quando tentam explicar o contraste que há entre pessoas mais retraídas e as mais expansivas, abordando que indivíduos introvertidos são quietos, reservados e sutis.

Em outro relato, Bruno diz que o seu nervosismo é de tal forma frente a algumas situações na universidade, que isso causa até mesmo reações físicas em seu corpo: “[...] no começo, sempre que era necessário fazer apresentações de seminário para a turma, me vinha logo o nervosismo, a tal ponto que em alguns episódios eu até mesmo fiquei com febre por pavor da plateia [...]” (Bruno).

É perceptível, a partir dos relatos, que o ambiente acadêmico é desafiador, partindo do pressuposto que os discentes introvertidos são submetidos a várias situações nas quais necessitam vencer os seus medos, enfrentando aquilo que os deixa desconfortáveis. Entretanto, mesmo com tudo isso, o que foi percebido nos relatos é que, à medida que os alunos entrevistados iam se adaptando, o medo e o nervosismo foram diminuindo conforme eram expostos a novas circunstâncias desafiadoras, o que é muito positivo. Cain (2012) levanta o fato de que, devido às experiências, o indivíduo introvertido acaba se adaptando a ambientes mais agitados, apesar de inicialmente haver algum desconforto ao interagir e se comunicar com os demais.

#### 4.4 Introversão no ambiente de trabalho

Na temática da introversão no trabalho, foi possível identificar, por meio das falas dos entrevistados, dois principais aspectos no que diz respeito às suas interações no ambiente corporativo: a comunicação em atividades que demandam mais interação social e a melhor percepção analítica. Os três entrevistados possuem experiência em cargos administrativos por um longo período, nos quais dois deles tiveram, em sua última experiência, mais de dois anos de empresa e ainda permanecem trabalhando nestas organizações. E o último entrevistado, teve somente uma experiência de estágio, porém, com o período de um ano. Por meio de algumas falas, foi possível comprovar as duas questões levantadas:

“[...] Para mim, no começo desse emprego, foi bem complicado, pois devido à vergonha eu tinha dificuldades em me expressar quando necessitava de algo ou até mesmo quando tinha

alguma dúvida, porém, apesar disso, eu sempre fui muito observador, acredito que isso seja um ponto relevante no meu jeito de ser [...]” (João).

“[...] Penso que mesmo com toda a minha dificuldade em me comunicar, a partir de uma conversa que tive com minha chefe, percebi que sou um excelente analista, por ser mais introspectivo [...]” (Leandro).

É perceptível a partir das falas, que os entrevistados têm deficiências na comunicação verbal devido à introversão. Porém, mesmo que não sejam tão expansivos, possuem um bom senso analítico, que é uma habilidade muito relevante no contexto da administração para cargos que exigem análise de dados, composição de relatórios e tomada de decisão (Regi *et al.*, 2012). Neste sentido, Jumareng *et al.* (2021) comprovou em um estudo quantitativo com estudantes do curso de educação física que os alunos introvertidos são mais comprometidos e possuem maior capacidade de análise.

Arnaut e Picchiali (2016) contribuem com a discussão, destacando que o indivíduo introvertido direciona a atenção para o seu mundo interno de impressões, emoções e pensamentos, observando-se uma ação voltada para o interior, hesitabilidade, o pensar antes de agir, postura reservada, retraimento social, retenção das emoções e facilidade de expressão no campo da escrita.

Dessa forma, pode ser percebido que os introvertidos têm competências, no entanto, frequentemente não são tão evidenciadas como as características de pessoas extrovertidas, que são as mais procuradas pelas organizações, tendo os seguintes traços como predominantes: a simpatia, o fácil convívio social e a boa comunicação, principalmente, no contexto do mercado de trabalho em administração (Souza-Silva *et al.*, 2018 Godoy *et al.*, 2009; Schroder, 1989).

## 4.5 Organizações lidando com profissionais introvertidos

Outro aspecto explorado durante as entrevistas diz respeito à relação das organizações com os profissionais introvertidos. Entre as questões discutidas, pôde-se refletir sobre: Como as organizações se preocupam e estão cientes da problemática da introversão? Existe uma percepção por parte dos gestores de que suas equipes podem ser formadas por pessoas de perfil introvertido? Questionamentos como esses devem estimular uma busca pela compreensão das dificuldades e limitações desses indivíduos, objetivando oferecer suporte para a melhoria de suas habilidades de comunicação (Kanaane; Paranzini, 2016).

Por meio da fala dos entrevistados, foi possível identificar como as organizações onde eles atuam estão lidando com a questão.

“[...] Apesar de eu não ter tido gestores que se preocupassem com a potencialização das minhas habilidades, frente a minha dificuldade de introversão em minhas experiências anteriores, na atual empresa que estou, minha gerente me passa dicas

e constantes feedbacks de como melhorar minha comunicação e habilidades de sociabilidade, penso que esse tipo de preocupação vai de gestor para gestor [...]” (João).

“[...] De maneira direta, os gestores nunca buscaram a melhora da minha interação social, o que ocorria mais era de meu chefe me solicitar que eu apresentasse uma ata de atividades da semana para toda a empresa nas reuniões semanais que tínhamos e, nesse momento, eu tinha muita vergonha de falar em público para todos [...]” (Bruno).

“[...] Na última empresa em que trabalhei, eles tinham uma visão diferenciada de boa parte do mercado, existia um programa desenvolvido por eles chamado de PDI (Programa de Desenvolvimento Individual), onde eu tinha encontros quinzenais para alinhamento com meu gestor, nesses encontros ele sempre me passava feedbacks, me indicava materiais, dizia que ia me expor a situações de apresentação em público para melhorar minha oratória [...]” (Leandro).

Pode-se perceber que o papel da liderança é fundamental e aparece em todos os discursos. João considera que os gestores são os responsáveis pela potencialização dos resultados de seus liderados e reflete isso na sua experiência profissional. Já Bruno, deixa subtendido que os seus líderes nunca lhe passaram feedbacks diretamente sobre a introversão, mas, apenas em algumas situações o expunha a falar em público. Neste sentido, Kelloway *et al.* (2012) identificam a relação positiva entre liderança transformacional e o bem-estar psicológico do liderado para o desenvolvimento de habilidades e aperfeiçoamento de pontos fracos.

Por último, Leandro ressalta um aspecto que não foi colocado pelos dois outros entrevistados, que é o fato da empresa onde atua possuir um Programa de Desenvolvimento Individual (PDI). Este é uma ferramenta que visa auxiliar profissionais a desenvolverem suas competências de forma objetiva e coordenada (Comini; Konuma; Santos, 2008) propiciando um feedback estruturado para os funcionários. Neste sentido, Comini, Konuma e Santos (2008), através de uma pesquisa *focus group* com 25 gerentes de recursos humanos identificaram a importância das organizações realizarem a gestão por competências e para isso, possuem um PDI estruturado e formalizado. Já Muylaert e Villardi (2021), após longa pesquisa com gestores e subordinados sobre desenvolvimento de competências profissionais, concluem que cabe aos gestores e empregados, em conjunto, elaborarem um plano de desenvolvimento individual, o que corrobora com a fala de todos os entrevistados sobre o papel do gestor com relação ao comportamento de introversão.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo compreender como jovens profissionais introvertidos estão inseridos no mercado da administração. A

problemática foi estudada a partir da perspectiva de alunos da Universidade Estadual do Ceará (UECE) que cursavam Administração de Empresas, possuíam experiências profissionais no mercado corporativo administrativo e se consideram indivíduos de comportamento introvertido.

Por meio da análise das entrevistas, foram identificados cinco principais temas que se tornaram a base para as análises e discussões da pesquisa. Chegou-se aos seguintes temas: perfil dos entrevistados, indivíduos introvertidos nos processos seletivos, introversão na universidade e no ambiente de trabalho e como as organizações estão lidando com profissionais introvertidos.

Quanto ao perfil, os entrevistados têm a mesma faixa etária de idade e não possuem nenhuma outra formação, além da que cursavam. Estavam também em semestres próximos e a renda dos mesmos variava entre um e três salários mínimos.

No que diz respeito aos processos seletivos, foi possível perceber que os indivíduos, na maioria das situações, ficam desconfortáveis com a exposição, pois consideram que o fato de serem introvertidos passa insegurança para os entrevistadores. No entanto, em algumas situações de entrevistas pessoais, eles ficavam mais tranquilos, visto que conseguiam expor de maneira mais clara suas ideias.

Algumas dificuldades ficaram evidentes quando o assunto foi a introversão na universidade. Os relatos demonstram que os entrevistados tinham certo desconforto para fazer atividades em grupo ou para tomar iniciativas com o objetivo de formar equipes para trabalhos, além de enfrentarem problemas com a oratória no momento de apresentar seminários das disciplinas e dificuldades para tirar dúvidas com os professores, devido à vergonha de estarem em uma situação de evidência.

Na questão das experiências no ambiente de trabalho, foi notado que, no início, os universitários tinham bastante dificuldade de se comunicar, mas, à medida que iam se acostumando com o ambiente, ficavam mais tranquilos. Percebeu-se também, que devido ao comportamento de introversão, os entrevistados começaram a notar que possuíam determinadas habilidades que indivíduos com outras características não tinham, como sua capacidade aguçada de análise e planejamento, antes de tomar qualquer decisão ou até mesmo de realizar atividades mais analíticas.

Além disso, foi identificado que apenas uma organização possui um PDI para desenvolver as competências e dar feedbacks de forma estruturada aos colaboradores. O que evidencia a necessidade de maior atenção por parte das empresas neste âmbito.

Desta forma, o presente estudo contribui discutindo uma temática que recebe pouca atenção no contexto universitário e mais especificamente, no campo da administração. Além disso, fomenta o debate em quatro aspectos muito relevantes, no caso: processos seletivos, universidade, ambiente de trabalho e abre espaço para discussões sobre como as empresas lidam com profissionais introvertidos. Desse ponto de vista, o estudo possui contribuições empíricas e gerenciais substanciais.

Dentre as limitações da pesquisa, pode-se considerar o número de entrevistados e a pouca diversidade no campo, que se justifica por questões de acessibilidade e disponibilidade por parte dos universitários. Como sugestão para complementar os resultados aqui identificados, são indicados estudos quantitativos que possam abranger a maior parte dos indivíduos que se consideram introvertidos na UECE, a fim de possibilitar uma maior generalização dos resultados ou avaliar variáveis psicológicas da introversão. Também podem ser indicados estudos que investiguem a formulação de PDIs para as organizações lidarem com colaboradores introvertidos.

## REFERÊNCIAS

ARNAUT, P. G.; PICCHIAI, D. Competências empreendedoras: modelos mentais como fatores determinantes de seu desenvolvimento. **Revista Científica Hermes**, n. 16, p. 197-222, 2016. <https://doi.org/10.21710/rch.v16i0.282>.

AZEVEDO, R. F. L. **A percepção pública sobre os contadores: bem ou mal na foto?**. 2010. 115f. Dissertação (Mestrado em Ciências contábeis) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016. CAIN, S. **O poder dos quietos: como os tímidos e introvertidos podem mudar um mundo que não para de falar**. Nova York: Harper Collins, 2012.

CAPRONI NETO, H. L.; SARAIVA, L. A. S. Estigma na trajetória profissional de uma travesti. **Teoria e Prática em Administração**, v. 4, n. 2, p. 234-256, 2014. <https://doi.org/10.21714/2238-104X2014v4i2-16561>.

COSTA, P. H. F. C. Liderança: Dificuldades e Potencialidades de um líder introvertido nas organizações. **Revista Eniac Pesquisa**, v. 4, n. 1, p. 81-98, 2015. <https://doi.org/10.22567/rep.v4i1.132>.

COMINI, G. M.; KONUMA, C. M.; SANTOS, A. L. Sistema de gestão de pessoas por competências: Um olhar crítico para a dimensão do desenvolvimento individual. **Gestão & Regionalidade**, v. 24, n. 69, p. 1-13, 2008. <https://doi.org/10.13037/gr.vol24n69.83>.

FRANCO, M. V. A.; DANTAS, O. Pesquisa exploratória: aplicando instrumentos de geração de dados-observação, questionário e entrevista. In: CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 13., 2017. Curitiba. **Anais...** Curitiba: [S.l.], 2017.

FREIRE FILHO, J. Mídia, estereótipo e representação das minorias. **Revista Eco-Pós**, v. 7, n. 2, p. 45-71, 2004. GOFFMAN, E. **Estigma**. Rio de Janeiro: Gen/LTC, 2008.

GODOY, A. S. *et al.* O desenvolvimento das competências de alunos formandos do curso de Administração: um estudo de modelagem de equações estruturais. **Revista de Administração - RAUSP**, v. 44, n. 3, p. 265-278, 2009. <http://www.spell.org.br/documentos/ver/7298/o-desenvolvimento-das-competencias-de-alunos-formandos-do-curso-de-administracao--um-estudo-de-modelagem-de-equacoes-estruturais>.

HATIPOGLU, S.; KOC, E. The Influence of Introversion–Extroversion on Service Quality Dimensions: A Trait Activation Theory Study. **Sustainability**, v. 15, n. 1, p. 1-19, 2023. <https://doi.org/10.3390/su15010798>.

JUMARENG, H. *et al.* Introvert and extrovert personality: Is it correlated with academic achievement of Physical Education, Health and Recreation students at university level?. **Journal Sport Area**, v. 6, n. 2, p. 140-146, 2021. [https://doi.org/10.25299/sportarea.2021.vol6\(2\).6324](https://doi.org/10.25299/sportarea.2021.vol6(2).6324). JUNG, C. G. **Tipos psicológicos**. Petrópolis: Vozes, 1991.

KANAANE, R.; PARANZINI, M. Personalidade e organização: tendências e perspectivas. **Boletim Academia Paulista de Psicologia**, v. 36, n. 90, p. 157-175, 2016. [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S1415-711X2016000100011](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1415-711X2016000100011).

LAUAND, J.; STAROSKY, E. **Extroversão/Introversão (E/I) na tipologia de Keirsey - O básico dos I(E) revisitado** (também no âmbito da religião). *IN*: STAROSKY, E.; LAUAND, J. Estudos Keirseyanos no Cemoroc - volume 2. São Paulo: Cemoroc, 2022.

MATTHEWS, G.; DEARY, I. J.; WHITEMAN, M C. **Personality traits**. Cambridge: Cambridge University Press, 2003.

MINAYO, M. C. S. O desafio do conhecimento: **Pesquisa qualitativa em saúde**. Sao Paulo: Hucitec; 2014. 407 p

MOUTAFI, J.; FURNHAM, A.; CRUMP, J. Demographic and personality predictors of intelligence: A study using the NEO personality inventory and the Myers–Briggs type indicator. **European Journal of Personality**, v. 17, n. 1, p. 79-94, 2003. <https://doi.org/10.1002/per.471>.

MUYLAERT, P. R.; VILLARDI, B. Q. Plano de Desenvolvimento de Competências Profissionais: Integrando Gestão de Desempenho e Educação Corporativa. **Gestão &**

**Planejamento**, v. 22, n. 1, p. 209-225, 2021. <https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/6397>.

NOBEL, C. Introverts: The best leaders for proactive employees. **Harvard Business School Working Knowledge**, v. 4, p. 1-2, 2010. <https://hbswk.hbs.edu/item/introverts-the-best-leaders-for-proactive-employees>.

NURALFIAH, N.; SUWARTI, Suwarti. The Effect of Extrovert-Introvert Personality Types on Consumer Trust on Online Customer at Bekado Mart. **Proceedings Series on Social Sciences & Humanities**, v. 2, p. 161-166, 2021. <https://doi.org/10.30595/pssh.v2i.122>.

RANGEL, A.; MALVEZZI, S. Introvertidos podem ser bons líderes se usarem observação, dizem especialistas. **Folha de São de São Paulo**, São Paulo, 2017. <https://www1.folha.uol.com.br/sobretudo/carreiras/2017/03/1865555-introvertidos-podem-ser-bons-lideres-se-usarem-observacao-dizem-especialistas.shtml>. Acesso em: 5 jun. 2023

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2003.

REGI, M. L. S. et al. Gestão de competências profissionais na formação de administradores. **Revista da Avaliação da Educação Superior**, v. 19, n. 1, p. 131-15, 2014. <https://periodicos.uniso.br/avaliacao/article/view/1844>.

SCHRODER, H.M. **Managerial competencies: the key to excellence**. Dubuque: Kendall-Hunt, 1989.

SOUZA-SILVA, J. C. *et al.* Competências docentes para o ensino superior em administração: a ótica dos graduandos de três universidades da Bahia. **Organizações & Sociedade**, v. 25, p. 457-484, 2018. <https://doi.org/10.1590/1984-9250866>. S

SHEHNI, M. C.; KHEZRAB, T. Review of literature on learners' personality in language learning: focusing on extrovert and introvert learners. **Theory and Practice in Language Studies**, v. 11, n. 10, p.1478-1483, 2020. <http://dx.doi.org/10.17507/tpls.1011.20>.

TAVARES, R. P.; SILVA, F. M. V. Dificuldades e potencialidades de líderes introvertidos em uma indústria de eletrodomésticos: um estudo de caso. **UFAM Business Review**, v. 3, n. 1, p. 79-98, 2021. <https://doi.org/10.47357/ufambr.v3i1.8143>.

TALWAR, A.; KAUR, J.; DUGGAL, V. The impact of Myers Briggs personality types (introversion and extroversion) on purchase intention towards international fashion brands of millennials in India. **Academy of Marketing Studies Journal**, v. 24, n. 2, p. 1-15, 2020. <https://www.proquest.com/openview/29f4dbefefaa40756340e662f8bcc111/1?pq-origsite=gscholar&cbl=38744>.