

João Sérgio Lauand

**Uma proposta de compreensão dos seres
humanos: as teorias de David Keirse**

Cemoroc – ColégioLuterano São Paulo –

Centro de Estudos Júlio Verne

(em preparação do 90º aniversário do COLUSP e
celebrando os 50 anos do CEJV)

2022

Copyright © 2022 do autor
Todos os direitos reservados.

1a. edição 2022
Coleção Keirsej do Cemoroc – Editor: Jean Lauand

Conselho Editorial dos livros do Cemoroc

Diretores:

Jean Lauand (Feusp)
Paulo Ferreira da Cunha (Univ. do Porto)
Sylvio R. G. Horta (FFLCH-USP)

Membros:

Aida Hanania (FFLCH-USP)
Chie Hirose (Pós-Doutora Feusp)
Enric Mallorquí-Ruscalleda (Indiana University-Purdue University
Indianapolis)
Gabriel Perissé (Pós-Doutor Unicamp)
Lydia H. Rodriguez (Indiana Univ. of Pennsylvania)
María de la Concepción P. Valverde (FFLCH-USP)
Maria de Lourdes Ramos da Silva (Feusp)
Nádia Wacila H. Vianna (Fea-USP)
Pedro G. Ghirardi (FFLCH-USP)
Pere Villalba (Univ. Autònoma de Barcelona)
Roberto C. G. Castro (Pós-Doutor Feusp)
Rui Josgrilberg (Dr. Univ. Strasbourg)
Sílvia M. Gasparian Colello (Feusp)
Terezinha Oliveira (Uem)
Vitor Chaves de Souza (Umesp)

Dados internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira de Livro, SP, Brasil).

Lauand, João Sérgio
Uma proposta de compreensão dos seres humanos: as
teorias de David Keirsej; São Paulo: Cemoroc, 2022

ISBN 978-65-00-38977-7

1. Psicologia 2. Filosofia 3. Educação I. Título CDD- 100 Psicologia e
Filosofia

Todos os direitos desta edição reservados ao CEMOROC
<http://www2.fe.usp.br/%7Ecemoroc/>

SUMÁRIO

1. Introdução	05
2. Um rapaz diferente	07
3. Somos diferentes uns dos outros	09
4. Personalidade, caráter, temperamento: uma explicação do ser humano	17
5. Projeto Pigmaleão	25
6. Temperamentos e Ética	31
7. O temperamento das crianças	41
8. A forma de aprender de cada tipo	61
9. Trabalho e liderança	67
ANEXOS	89
1. O teste de Keirsey.....	89
2. Os 16 tipos	93
3. Quadro de características	108

1. Introdução

Podemos dizer que a tese principal de David Keirsey (DK) é que as pessoas são diferentes umas das outras e não importa quanto insistamos, elas não vão mudar.

Para chegar a essa conclusão ele obteve o título de Doutor em Psicologia Clínica, se especializou no tratamento de problemas educativos, de relações de casais e de administração empresarial. Trabalhou mais de 20 anos como orientador vocacional em escolas públicas e, mais tarde, na California State University, formou terapeutas e patologistas na arte de tratar o caráter disfuncional em crianças e adultos. Seus livros mais famosos, *Please Understand Me I e II*, publicados em 1977 e 1998, venderam milhões de exemplares e foram traduzidos a dezenas de idiomas. Ele morreu em 2013, com 91 anos de idade.

Suas teorias são amplamente conhecidas e aplicadas. Alguns dos testes de temperamento que circulam pela internet são de Keirsey ou ligeiramente modificados. Nos Estados Unidos e em outros países todos sabem o tipo de temperamento que têm, de acordo com sua teoria.

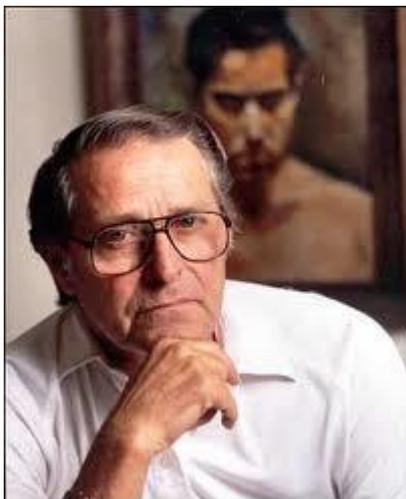
A partir dessa vasta experiência de lidar com as pessoas, DK chegou à conclusão de que suas ideias se encaixavam na longa tradição de pensadores, filósofos e psicólogos que dividem a humanidade em quatro grandes grupos. Adotando a terminologia de Aristóteles ele os denominou artesãos, guardiães, idealistas e racionais. Utilizando mais dois pares de características, esses grupos se subdividem um pouco mais e chegamos a 16 tipos básicos. A descrição de todos eles está no Anexo 2. Seguindo as instruções do terceiro capítulo você chegará ao seu tipo de Keirsey.

Ele insiste muito em que as diferenças que encontramos nas pessoas não correspondem necessariamente a defeitos, nos que atuam, sentem ou reagem diferentemente de nós. Cada pessoa nasce com umas inclinações que a acompanharão ao longo da vida e vão moldar seu caráter e personalidade.

É difícil aceitar que o outro seja diferente e com frequência haverá um esforço grande, e talvez autoritário, para mudá-lo. Keirsey dá um nome a isso, tomado da mitologia grega, Projeto Pigmalião. Por isso também o título “Por favor, compreenda-me”, que, na prática, nem sempre é seguido.

A escolha da palavra “compreensão” em nosso título, a mesma “understand” dos títulos de Keirsey, foi proposital. Essa palavra tem dois significados e parece-nos que ambos se aplicam aos dois títulos. Compreender tem um significado de operação intelectual de entender, saber o que está acontecendo, como quem entende, por ex., uma frase, uma aula, ou o funcionamento de um motor. Mas também pode ser a manifestação do hábito de perdoar, desculpar, não julgar, como quem compreende, por ex. a pessoa

que se atrasou ou tem uma opinião diferente em uma conversa. Parece-nos que nos títulos “Please understand me”, o autor foca nesse segundo significado, e entende claramente que não há o que perdoar, mas apenas entender. Mas podemos supor também que, implicitamente, também se refere ao primeiro. Ele oferece uma bela teoria sobre o ser humano, que também merece um “please understand me”. Foi o que quisemos ressaltar no nosso título.



David Keirsey (https://en.wikipedia.org/wiki/David_Keirsey)

Ao ser resultado de inclinações inatas, nosso temperamento, ao nível em que DK o analisa, não tem certo e errado. Não há um melhor ou pior, conveniente ou não, simplesmente são diferentes, e legítimos. Um capítulo analisa a relação deles com a ética.

As diferenças de temperamento vão implicar em formas variadas de crescer, aprender, relacionar-se, liderar, trabalhar. Algumas delas são analisadas nas páginas a seguir. Também levam a maneiras diferentes de expressar-se, ter interesses, buscar uma autoimagem e desempenhar um papel social. No anexo há uma tabela com essas indicações

Infelizmente as teorias de Keirsey são pouco conhecidas no Brasil. Um grande estudioso e incentivador de sua divulgação e conhecimento é o Prof. Jean Lauand, da USP, que há pelo menos 20 anos vem trabalhando com elas. Graças a ele, diversas teses foram produzidas, artigos e livros publicados, e lidera no CNPq um grupo de pesquisas que se ocupa desses projetos. Esta obra é uma consequência desse trabalho.

2. Um rapaz diferente

Foi muito grande a surpresa e alegria de DK ao conhecer os trabalhos de Myers em 1956, quando tinha 35 anos. Ele tinha participado da Segunda Grande Guerra, há 5 anos na pós-graduação e estava trabalhando como psicólogo em escolas, tentando ajudar no relacionamento de crianças, pais, professores e administradores.

“De repente surge Isabel Myers, essa senhorinha, e me fala de mim mesmo, quem eu sou e para que sou bom. Bem, eu já sabia de algumas dessas coisas sobre mim, mas ignorava que pertencia a uma espécie ou tipo de pessoa e que, portanto, deveria haver outros iguais a mim. Olhando agora retrospectivamente os anos de estudo de pós-graduação percebi que os dois melhores amigos do departamento de psicologia eram como eu, e que o professor que admirava também o era”.

Ele tinha feito um teste de Myers-Briggs, que é muito utilizado até hoje, o resultado deu INTP e lhe entregaram a descrição desse tipo, que era o seu. Um tipo raro, apenas 1% da população.

“Compreendi pela primeira vez porque me sentia tão diferente dos outros, incluindo meus pais, irmãos e amigos, como também dos meus colegas, pilotos de combate nos Marines. Em todos os anos de crescimento não tinha certeza se havia algo errado em mim ou nos outros, mas estava certo de que nunca tinha conhecido alguém como eu, até começar a estudar psicologia, depois da Guerra”

A contribuição de Isabel Myers

“Durante os últimos 30 anos de sua vida, ela se ocupou do problema das diferenças individuais, com uma visão simples, parecida com a do menino do conto de Andersen, que gritou com inocência ‘O imperador está nu’. Uma das razões pelas quais ela pode fazer isso foi afastar-se da longa história de disputassem torno do tema da natureza humana, que se dava entre antropólogos, biólogos, psicólogos e sociólogos”.

Com isso, a partir da observação das pessoas e usando a terminologia de Jung, ela chegou a 16 tipos, aos quais não deu nome, referindo-se a eles apenas por um conjunto de 4 letras para cada um.

Keirsey manteve esse esquema, mas percebeu a utilidade de agrupar os SJ e SP e não os ST e SF, como fizera Myers. Juntamente com os NF e os NT, que ela também utilizara, chegou aos seus quatro grandes grupos: SJ, guardiães; SP, artesãos; NF, idealistas e NT, racionais.

Ele é muito grato a Myers:

“Se ela não tivesse concebido seu conjunto de personalidades e suas correspondentes descrições, eu, por exemplo, que estava há muito tempo imerso em meus estudos de personalidade, não teria podido relacionar suas descrições com as anteriores”.

3. Somos diferentes uns dos outros

O estudo do comportamento humano talvez seja um dos mais fascinantes temas de pesquisa e de interrogação. Tentar conhecer os motivos que se encontram na raiz dos meus atos e das ações dos outros sempre foi um desafio para todas as gerações.

Desde a Antiguidade muitos filósofos e pensadores se debruçaram sobre as diferenças de reações entre seus semelhantes e começaram a construir as teorias de temperamento. De acordo com essas teorias a Humanidade poderia ser dividida em grupos, de tal forma que os integrantes individuais de cada um deles teriam reações parecidas quando colocados diante dos mesmos estímulos. Uns seriam mais passionais e emotivos, outros frios e indiferentes, e assim por diante, até esgotar as possibilidades de atuações e respostas humanas.

Vários dos grandes pensadores e tradições que se dedicaram a esse tema chegaram a modelos constituídos por quatro temperamentos básicos. Platão fala na *República* de quatro tipos de caráter que correspondem claramente aos quatro temperamentos que eram atribuídos a Hipócrates. Seu discípulo Aristóteles também divide a Humanidade em quatro grandes grupos. Depois deles, o mesmo fizeram Galeno, Paracelso e muitos outros até chegarmos ao Século XX com Kretschmer, Fromm e Myers.

É bem conhecido entre nós o teste de Myers-Briggs, ao qual muitas pessoas já se submeteram, para conhecer seu tipo psicológico.

Nas últimas décadas, o psicólogo norte-americano David Keirsey publicou suas teorias com dois livros com o sugestivo título de *Please, Understand Me*. Ele tinha trabalhado com Isabel Myers. O mérito de Keirsey foi o de aprofundar na proposta de Isabel Myers e dar-lhe uma forma final com grande aplicação prática.

Aproveitando (e ampliando) a terminologia de Jung, Myers e Keirsey trabalham com quatro pares de características:

E (Expressivo) ou I (Reservado)

S (Observador) ou N (Introspectivo)

T (Realista) ou F (Amistoso)

J (Organizado) ou P (Indagador)

Neste momento vamos comentar somente as observações de Keirsey, sem nos determos nos trabalhos de Jung e Myers. Ele vai estabelecer quatro

grandes grupos de temperamentos, que por sua vez voltarão a se dividir em outros quatro, resultando em 16 possibilidades.

Como chegar ao tipo de cada um

A primeira divisão que ele estabelece é entre as características S ou N. De fato é uma distinção importante que vai levar os de tipo S a serem artesãos ou guardiães e os de característica N a serem racionais ou idealistas.

As pessoas em que predomina a observação sobre a introspecção são as mais realistas e ligadas ao seu ambiente. Servem-se de seus sentidos para conhecer e captam o que os impressiona: veem os objetos ao seu redor, escutam os sons, etc. Já os de tipo N trabalham não com o que está diante dos olhos, mas sim diante de sua imaginação.

Como é lógico, todos realizamos observações e introspecções, mas é difícil encontrar alguém que as realize em igual medida. A maioria de nós (85%) somos do tipo S, e somente os outros 15% dão preferência à imaginação, possibilidades e intuições. Portanto, para definir o tipo de uma pessoa, começa-se indagando se ela tem uma preferência S ou N (Sensible ou iNtuition): S é a preferência por fatos, o realismo dos fatos, “pé no chão”, sem contemplações, sem devaneios: achar que os fatos falam por si. Para compreendermos melhor o N - em contraste com o S -, recorramos a M. L. Ramos da Silva:

“Enquanto a pessoa realista e sensata (S) é geralmente prática, não tolera falta de bom senso e é cuidadosa na observação dos detalhes, a pessoa intuitiva é geralmente inovadora, utiliza metáforas, imagens vívidas, convive com devaneios e desfruta a fantasia e a ficção. A pessoa que se caracteriza pela sensatez, acredita nos fatos, lembra-se deles, aprende com a experiência e, quando conversa e interage com outras pessoas, está basicamente interessada em suas experiências, em suas histórias de vida. Para a pessoa intuitiva, que Keirsey/Bates denominam com a letra N (2ª. letra da palavra intuição) para não confundir com a letra I, de introversão, o possível está sempre diante dela, excitando-a e atraindo sua imaginação, pois, para ela, a vida é repleta de possibilidades. (...) Para a pessoa realista, a intuitiva se configura como uma pessoa inconstante, “voadora”. A pessoa S configura-se para o intuitivo como exasperantemente lenta em perceber as possibilidades do amanhã, muito “pés no chão”(...)

Finalmente, enquanto a pessoa realista valoriza a experiência, a sabedoria do passado e é essencialmente prática, a pessoa intuitiva, valoriza a intuição, a visão de futuro, é mais especulativa e voltada para a inspiração do momento (...) as palavras-chave que caracterizam a pessoa intuitiva são: possível, fantasia, ficção, imaginação¹“.

Se a preferência for S, o tipo temperamental se complementa com a união com um dos dois átomos da oposição P/J. Assim, temos já dois dos quatro possíveis temperamentos: SP e SJ. P é a preferência por situações abertas, por agir sem procedimentos padrão, rotinas, esquemas e prazos; já a preferência J é pelos procedimentos bem-ordenados, com normas estabelecidas, prazos etc.

O temperamento SP move-se pela ação, pela realização impulsiva; pela busca do prazer, do lúdico. Ou em um artigo mais recente de Ramos da Silva:

“Em função das reações que o caracterizam, o tipo SP (realista perceptivo) necessita de ação e liberdade, repudiando planos e objetivos a longo prazo. Indiferente a hierarquias baseadas em títulos e regulamentos rígidos, é o mais fraternal de todos os tipos e o mais apto a resolver situações de crise. O tipo SJ (realista judicativo), ao contrário, não gosta de improvisações e adapta-se com facilidade aos regulamentos, às regras e aos diversos modos de trabalho nas organizações, respeitando sempre as hierarquias. Por essa razão, o dever e a responsabilidade em relação a tudo que lhe diz respeito representam suas características pessoais marcantes².”

Se a preferência for N, a complementação – assimétrica – dar-se-á com algum dos “átomos” do par F/T, respectivamente, a preferência pela abordagem pessoal (F de Feeling) e sensível em oposição à abordagem fria e “objetiva” (T de Thinking). No artigo citado, Ramos da Silva resume os correspondentes temperamentos NT e NF:

“O perfil NT (intuitivo racional) orienta-se para a competência, a capacidade e o saber. Aprender é uma preocupação constante,

¹ Silva, Maria de Lourdes Ramos da: *Personalidade e Escolha Profissional – subsídios de Keirsey e Bates para a orientação Vocacional*, São Paulo, EPU, 1992, pp. 39-40.

² Silva, Maria de Lourdes Ramos da “O Referencial de Keirsey e Bates como um dos Fundamentos da Ação Docente”, Revista *Mirandum*, São Paulo, CEMOrOc-Feusp / IJI-Univ do Porto, 2003, N. 14. <http://www.hottopos.com/mirand14/malu.htm>, acesso em 19-03-09.

já que é o mais autocrítico de todos os perfis, sentindo compulsão para modificar o ambiente em que atua. O NF (intuitivo sensível), por sua vez, orienta-se essencialmente para a sua auto-realização e a defesa de sua individualidade, integridade e coerência interna, trabalhando mediante uma visão de perfeição interior.”

Resumindo, se uma pessoa quer saber a qual tipo psicológico pertence, o primeiro que deve fazer é se perguntar se é S ou N. Caso seja S, deverá saber se suas preferências são por J ou P. Caso seja N, deverá escolher o par complementar F ou T. Dessa forma teremos os quatro tipos: SJ, SP, NT ou NF. Aos dois primeiros devemos atribuir o par F ou T e aos dois últimos o par P ou J. Ambos foram descritos acima. Com isso, chegaremos às 3 primeiras letras de cada tipo.

Finalmente define-se o par I ou E. As pessoas deste último tipo são as que se enchem de energia no contato com os outros, gostam de estar rodeadas de companhia, inclusive de estranhos, e isso lhes é agradável. Pelo contrário as reservadas de tipo I se desgastam e “descarregam” no contato social. Depois de uma festa, na qual podem até ter se divertido muito, necessitam de isolamento para repor as energias exauridas e “recarregar as baterias”. E com essa última letra, completam-se as 4 do tipo. As descrições de cada tipo encontram-se no Anexo 2.

Calegari e Gemignani³ dão exemplos dos temperamentos com personalidades brasileiras:

SP: Juscelino Kubitschek, Carmen Miranda, Ayrton Senna e Cândido Portinari

SJ: Duque de Caxias, Rachel de Queiroz, Roberto Marinho e Irmã Dulce

NF: Dom Hélder Câmara, Chico Xavier, Sérgio Vieira de Mello e Clarice Lispector.

NT: Assis Chateaubriand, Mário Henrique Simonsen, Santos Dumont e Lina Bo Bardi

Ao tentar identificar os quatro grupos básicos aos quais pertencemos, Keirsey chega ao mesmo resultado por outro caminho. Seu método consiste em analisar como cada pessoa utiliza as palavras e as ferramentas.

³ Calegari, Maria da Luz & Gemignani, Orlando *Temperamento e carreira*, São Paulo, Summus, 2006.

Quanto às palavras, ele diz que podemos ser concretos ou abstratos. Aqui não há grande novidade e a divisão acaba sendo praticamente a mesma do outro método. Como era de esperar os S serão concretos e os N abstratos.

A segunda opção é que apresenta um dado novo. Keirsey diz que ao usar as ferramentas podemos ser utilitários ou cooperativos, e afirma que os tipos SP e NT vão ser utilitários e os SJ e NF cooperativos. Como ele não justifica essa divisão, parece que devemos supor que se baseia em sua experiência de décadas de observação das pessoas e da construção das suas teorias.

Assim ele pode fazer outra caracterização dos 4 tipos:

SP: utilitário concreto

SJ: cooperativo concreto

NT: utilitário abstrato

NF: cooperativo abstrato

Fizemos um trabalho⁴ analisando os personagens de uma série americana para a televisão, bastante conhecida entre nós: *Everybody Loves Raymond*. Em seu desenvolvimento, ficamos com a impressão de que os roteiristas fizeram seu trabalho com o livro de Keirsey na mão, tal a correspondência entre o que o autor prevê para cada tipo psicológico e a atuação dos personagens desse tipo. Como previsto no livro, o ISFP Raymond é querido por todos por sua simpatia. Seu pai, o ISTP Frank diz logo o que pensa, detesta regras e fica extremamente motivado quando pode se dedicar a trabalhos manuais. E assim por diante, analisamos vários personagens.



Hebe, a expansiva ESFP; Alckmin: o contido ISTJ.

⁴ Minha tese de doutorado na Feusp, posteriormente publicada em livro: *Personagens ficcionais, tipos de David Keirsey e a Educação São Paulo: Factash-Cemoroc*, 2014. Disponível em: <http://www.hottopos.com/ebooks/LivroJSLauKeirsey.pdf>



Henrique Meirelles: cabal NT, frio e racional. Adélia Prado: o calor dos NF, em busca do sentido

Para terminar este capítulo queríamos exemplificar os quatro temperamentos básicos de Keirsey através de provérbios. Sem dúvida alguma, as características individuais de cada pessoa, sua história de vida, as experiências pelas quais passou etc., vão influenciar em seu comportamento.

JOÃO SÉRGIO LAUAND

PERSONAGENS FICCIONAIS, TIPOS DE DAVID KEIRSEY E A EDUCAÇÃO

UM ESTUDO DA SITCOM
"EVERYBODY LOVES RAYMOND"



O que as teorias de temperamento nos dizem, também a de Keirsey, é que independentemente das influências individuais, cada grupo tem um padrão de comportamento, que pode se manifestar mais ou menos nas escolhas de cada um. Isso pode ser visto no modo de falar, de se vestir, de se relacionar, em tantas maneiras e até nas citações e referências de cada um. Poderíamos dizer, parafraseando um dito popular, “dize-me qual o teu provérbio preferido, e te direi quem és”.

Os SJ, guardiães, cooperativos concretos, preocupados com a segurança e a família, não gostam de arriscar, apegam-se aos bens patrimoniais e à tradição. Pela própria essência do provérbio, é ao SJ que ele assenta melhor e a maioria das frases parece escrita por esse grupo e para ele, Caem-lhes bem

máximas do tipo: “Deus ajuda quem cedo madruga”; “Mais vale um pássaro na mão do que dois voando”; “De grão em grão a galinha enche o papo”; “Eduquem as crianças e não será preciso punir os homens”.

Já os SP, artesãos, utilitários concretos, os mais lúdicos e sensuais de todos os tipos, preocupados com o agora preferem outros: “Quem não arrisca não petisca”; “Mais vale um gosto do que dois vinténs”. É natural que os provérbios de deboche estejam neste grupo.

Seus parceiros utilitários, mas abstratos, os NT, racionais, são frios e mais impessoais. Por esse motivo, por sua seriedade, talvez seja o grupo com menos máximas. Algumas delas podem ser: “Saber é poder”; “Cabeça vazia é oficina do diabo”; “Quando a cabeça não pensa o corpo padece”.

Por fim, os NF, idealistas, cooperativos abstratos, preocupados com o sentido de tudo, os ideais e os valores, apreciarão sentenças do tipo: “Beleza sem virtude é rosa sem cheiro”; “Mais anda quem tem bom vento, que quem muito rema”.

Como se vê, uma boa teoria de temperamentos pode dizer muito sobre cada um de nós. Tenho a feliz experiência de relatar esses temas a alguns amigos e eles imediatamente começam a identificar entre seus conhecidos e em si mesmos os diversos tipos de Keirsey. Conhecer a nós mesmos e aos outros pode ser de muita utilidade e as teorias desse autor têm se mostrado uma excelente ferramenta para isso.

4. Personalidade, caráter, temperamento: uma explicação do ser humano

Logo no início de sua obra mais importante, *Please Understand Me II (Del Mar: Prometheus Nemesis, 1988)*, David Keirsey nos diz que há uma longa tradição de pensadores, desde Hipócrates no séc. IV A.C. até os nossos dias, que julgam que nascemos com temperamentos diferentes uns dos outros e com predisposições para agir de certa forma. Muitos desses pensadores seguiram as diferentes teorias de quatro temperamentos.

Nesse texto ele usa a palavra temperamento, mas em outros fala de quatro caracteres ou quatro personalidades. Do que vamos nos ocupar aqui é tentar aprofundar um pouco nas semelhanças e diferenças entre esses conceitos, temperamento, caráter e personalidade, de acordo com Keirsey.

Logo de início importa fazer duas observações. A primeira é que não há uma unanimidade entre os pensadores, sobre o significado exato desses termos. Para cada um há um significado diferente. A mesma dificuldade aparece com as letras utilizadas para definir os tipos (S, N, J, etc.), que nem sempre têm o mesmo significado e por vezes não se ajustam a seu uso na linguagem comum. Além disso, para Keirsey as pessoas nascem com temperamentos diferentes, enquanto outros pensam que nascemos com as mesmas características, relativizando a importância do temperamento.

Outro detalhe que se nota na leitura de sua obra, como já foi dito acima, é que ele fala de quatro temperamentos, caracteres e personalidades, dando a entender que os limites entre esses conceitos não são absolutamente nítidos.

Conceitos

O capítulo dois da obra citada tem por título “Caráter e temperamento”, que por sua vez tem um subtítulo “Temperamento, caráter e personalidade” (pp. 20 e ss.). Neste ele nos diz que

“antes de traçar a história desses quatro tipos fundamentais de personalidades e de situar os grupos de Myers nesse contexto mais amplo e tradicional, quero esclarecer a natureza do temperamento e do caráter”

Ele se refere aos grupos de Myers porque foi estudando as teorias dessa pesquisadora que ele chegou à sua própria. Isabel Myers se baseou nas teorias e nomenclatura de Jung para criar os 16 tipos da classificação Myers-Briggs. Para isso, Keirsey utilizou os tipos NT e NF, como Myers também fazia, mas destacou os SJ e SP (Myers trabalhava com ST e SF). Além disso, ele afirma que Jung e Myers tentavam compreender como pensam os diferentes tipos, ao passo que ele se volta para o que fazem. Ora, é muito mais fácil entender o que uma pessoa faz do que o que pensa, que é um processo interno.

“A personalidade tem dois lados: um é o temperamento e o outro é o caráter; o primeiro é uma configuração de inclinações, enquanto que o caráter é de hábitos. O caráter é a disposição e o temperamento a predisposição”

Portanto, nascemos com inclinações, tendências a agir de determinada forma, que não é a mesma para todos. Esse é o nosso temperamento, mais expansivo ou reservado, mais observador ou introspectivo, etc. Ao longo da vida vamos tomando decisões, criando hábitos, cujo conjunto é o que chamamos de nosso caráter.

“As raposas, por exemplo, se acham predispostas a assaltar galinheiros, nascem assim, da mesma forma que os castores estão predispostos a obstruir riachos, golfinhos a juntar-se em grupos bem unidos e fuinhas a caçar sozinhas na escuridão. Cada tipo de criatura, a menos que um ambiente desfavorável detenha seu processo de amadurecimento, desenvolve um hábito que corresponde a seu temperamento: roubar galinhas, construir diques, ter companheiros ou caçar na noite”.

As predisposições se tornam hábitos, o temperamento molda o caráter. Cada um de nós nasce com predisposições, diferentes, individuais, que com o tempo irão se definindo e definindo quem seremos.

“Usando outra imagem, nosso cérebro é como um computador que tem seu hardware, o temperamento, e seu software, o caráter; o primeiro é a base física de onde surge o caráter, pondo suas digitais nas atitudes e ações de cada indivíduo. Algumas características aparecem antes de outras, de modo que essa consistência fundamental pode se observar desde cedo e muito antes de que a experiência individual ou o contexto social (o software particular de cada pessoa) tenha tido tempo ou

oportunidade de marcar a pessoa. Como se vê, o temperamento é a forma inata da natureza humana, enquanto o caráter, a forma que emerge, é a que se desenvolve através da interação do temperamento e do ambiente”.

Ele insiste em que o temperamento nasce conosco, como uma tendência. A vida, o ambiente e as experiências, vão se encarregando de alterar algumas coisas. Como se costuma dizer, com a sabedoria dos provérbios, “gato escaldado tem medo de água fria”. De tanto ser repreendida por uma atitude, a pessoa pode reprimi-la. O inconstante vira pontual, o extrovertido aprende a calar, o sentimental se endurece para não parecer fraco. Afinal, “é de pequenino que se torce o pepino”. Mas, se há mudanças para o bem, há mudanças para o mal e a história e a literatura tem exemplos de tudo.

Quando uma pessoa tem um temperamento muito forte, e talvez imprevisível, costuma-se dizer que é um temperamental. Em geral, nesses casos estamos falando mais de uma falha de caráter, mas o termo se refere ao temperamento. Também costumamos falar de “formação do caráter” e não do temperamento. Está certo, pois o que muda é o caráter, são os hábitos, e não o temperamento.

“Quero enfatizar que temperamento, caráter e personalidade estão configurados, o que significa que não só estamos predispostos a desenvolver certas atitudes e não outras, certas ações e não outras, mas que essas atitudes e ações estão unidas e permanecem juntas. Assim, por ex., os SP baseiam sua autoimagem na atividade artística, a audácia e a adaptabilidade às circunstâncias, e esses três aspectos evoluem juntos a partir da necessidade. Além disso, esses aspectos se desenvolvem juntos como se proviessem de uma mesma semente e evitam o surgimento de uma autoimagem baseada na empatia, benevolência e autenticidade, que são características dos NF. Da mesma forma os SJ baseiam sua autoimagem na confiabilidade, o serviço e a respeitabilidade, e esses três aspectos surgem juntos como uma estrutura unificada da personalidade. Novamente, esse desenvolvimento se contrapõe a uma autoimagem baseada no engenho, autonomia e força de vontade, características dos NT”.

Fazendo um resumo podemos dizer que cada um de nós nasce com umas predisposições, a que chamamos temperamento. Há temperamentos diferentes e podemos classificá-los em quatro grandes tipos, que se subdividem, resultando em dezesseis possibilidades. Em contato com o

ambiente, a educação, autoridades, experiências de vida, etc., vão aparecendo nossos hábitos, resultado da influência de todos esses fatores sobre nosso temperamento, e a cujo conjunto chamamos caráter. Nosso temperamento permanece e pode não ser fácil – especialmente quando não se têm claros esses conceitos – saber o que é temperamento e o que é caráter. Especialmente quando queremos conhecer o nosso tipo de temperamento, ou o de outra pessoa, não costuma ser fácil separar os dois conceitos. É uma dificuldade nos testes ou outro tipo de identificação. E como diz um texto acima, a personalidade tem dois lados, temperamento e caráter, disposições e hábitos. O conjunto é nossa personalidade. Muito influenciada pelo temperamento, que condiciona o caráter e vai definir a estrutura unificada da personalidade.

Diferenças com outras teorias

Como dissemos acima, nem todos os que se debruçaram sobre essas teorias têm a opinião de que há temperamentos diferentes.

“Esse conceito dos quatro temperamentos distintos, inatos e unificados, põe em dúvida dois dos pontos de vista mais importantes da ciência comportamental do Século XX. O primeiro pode ser chamado de teoria da motivação hierárquica”.

Um de seus expoentes é Abraham Maslow que sustenta que todos estamos motivados por um certo número de necessidades que vão sendo substituídas à medida que passa o tempo e à medida que as atingimos. Para Keirsey, seu erro principal é pensar que todos temos as mesmas motivações e as mesmas necessidades de autoestima, sem considerar os diferentes temperamentos. Outro é Freud que também apresenta uma meta única para todos, no caso o prazer físico.

“A outra perspectiva que é desafiada pela teoria dos quatro temperamentos diz que todos temos as mesmas metas e que, além disso, também passamos pelas mesmas etapas de crescimento e desenvolvimento. Os escritores mais notáveis que se ocupam do amadurecimento dizem que todas as pessoas maduras têm certas atitudes e hábitos, e que todos devemos dar os mesmos passos no desenvolvimento, para chegar a esse ponto. Essa posição foi adotada, às vezes de modo explícito e sempre de modo implícito, por pesquisadores como Gesell, Ilg,

Ames, Erikson, Piaget, Sheehy e Levinson, para mencionar alguns dos mais proeminentes”.

Keirsey contesta essas teorias dizendo que qualquer um de seus quatro tipos básicos, SP, SJ, NF e NT, maduro, é surpreendentemente distinto dos outros. Voltando a um exemplo já usado, raposas, castores, golfinhos e fuinhas amadurecem de forma diferente. Ele usa outro exemplo muito significativo, o leão, Dorothy, o homem de lata, e o espantalho, os personagens de “O Mágico de Oz”, que se adaptam muito bem aos tipos de Keirsey pois buscam coragem, segurança, coração e cérebro, e amadurecem persistindo nessa procura.

“O temperamento vai se apresentar na maturidade como em todos os outros domínios da vida; e novamente vamos pensar nele como congênito, inato e inerente e no caráter como algo configurado com exatidão, traçado com precisão e definitivamente sistêmico. Quer sejamos SP ou SJ, NF ou NT, os aspectos do nosso caráter estão vinculados e unidos por uma origem e destinos comuns; além disso, até que esses aspectos tenham se desenvolvido pode-se dizer que não adquirimos nosso caráter maduro, que nos convertemos em espécimes completos do que devemos ser, da forma como a sementinha se converte em um poderoso carvalho”.

Mais um texto para reforçar a importância do temperamento no pensamento e pesquisas de Keirsey e em com ele julga que somos muito influenciados, em nosso caráter e personalidade, pelo temperamento com que nascemos.

Uma relação com as ideias de Jung e Myers

Quero fazer um último comentário, reproduzindo o que David Keirsey julga ser uma diferença entre suas ideias e as de Jung e Myers. Parece-me que joga um pouco mais de luz sobre o tema de que estamos tratando, as naturezas de temperamento, caráter e personalidade, em sua obra. Todas as citações anteriores são do subtítulo mencionado “Temperamento, caráter e personalidade” (p.20). Agora vamos ao subtítulo “Funções psicológicas versus papéis inteligentes” (p.29).

“A ideia de definir as diferenças de personalidade em relação ao que se pode observar -palavras e ferramentas-, estabelece uma grande distância entre a minha visão da personalidade e a de Myers”.

Em páginas anteriores, Keirsey fala de seu agradecimento e admiração pela obra de Isabel Myers. Como já comentamos acima, conta como ficou feliz ao ler a descrição de seu tipo psicológico e entender porque sempre se sentira sozinho, ao ter um tipo, INTP, com poucas pessoas.

Agora ele vai explicar como chega aos quatro tipos de outra forma além da análise dos pares S-N, e J-P ou N-F. Ele usa os pares em uso abstrato ou concreto das palavras e cooperativo ou utilitário das ferramentas. Assim, por ex., os SP são os concretos e utilitários.

“É preciso recordar que o conceito de tipos de Myers tinha uma forte influência da Tipologia psicológica de Jung, livro onde apresentou a noção estritamente hipotética de que há quatro ‘funções psicológicas’: sensação, intuição, sentimento e reflexão”.

A crítica feita por ele é que esse esquema apresenta como base da personalidade algo que está na mente de cada um e não pode ser observado. E também uma confusão entre conceitos, como os de introversão com intuição.

“A razão das diferenças entre Myers e minha proposta reside em que partimos de premissas completamente distintas. Sem reparar, Myers adotou o elementalismo decimonônico de Jung, que supunha que a personalidade podia se constituir a partir de elementos independentes”

“Durante muito tempo pensei que a personalidade, como a anatomia, não surge por uma integração de elementos, mas pela diferenciação no interior de um todo já integrado, e emerge gradualmente como uma configuração individual. Afirmando que um organismo nunca se integra, pois sempre já está integrado de antemão, e devido a um processo de evolução, se diferencia e se converte na forma madura em que deve se transformar. Assim, da perspectiva da teoria da forma, os aspectos do caráter surgem como células, devido a um processo de diferenciação onde os aspectos se unem e se integram, não por associação, mas por origem e destino comuns. A semente que desde o início era um

organismo perfeitamente integrado, já prefigura o régio carvalho em que vai se converter”.

Com estes textos e comentários esperamos ter ajudado a compreender um pouco o pensamento de David Keirse sobre temperamento, caráter e personalidade. Um tema ao mesmo tempo controverso, pelas diferentes posturas, e essencial na medida em que nos atinge a todos.

5. Projeto Pigmaleão

Já mencionamos os livros de David Keirse que revolucionaram o estudo de temperamentos, *Please Understand Me*.

Ambos começam da mesma forma:

“Se você não necessita do que eu necessito, por favor, não me diga que minha necessidade é errada.

Se minhas crenças são diferentes das suas, pare ao menos um instante antes de começar a corrigir as minhas.

Se minhas emoções parecem mais intensas que as suas, ou menos, nas mesmas circunstâncias, tente não me pedir para reagir de outra forma.

Se eu não faço o que você acha que se deve fazer, por favor, deixe-me agir do meu jeito. Por enquanto, não lhe peço que me compreenda; já sei que isso só ocorrerá quando você estiver disposto a deixar de tentar me converter em uma cópia sua.”

Um chamado á compreensão e ao entendimento. Vejamos como isso começou.

No segundo volume ele nos conta que em 1956 trabalhava como psicólogo em escolas. Havia cinco anos que terminara sua pós-graduação e estava envolto em utilizar o que havia aprendido para solucionar conflitos entre alunos, pais, educadores e administradores que não conseguiam se relacionar sem atritos.

As teorias de temperamentos

“Que é o homem?”. Essa é a grande pergunta formulada pela humanidade desde sempre, da Bíblia à música popular, passando por inúmeras ciências. Talvez seja a pergunta mais importante já feita, para qual cada um tem as suas respostas, muito diferentes umas das outras.

São tantas as variáveis envolvidas que é difícil fazer resumos e sistematizações. Em uma das classificações possíveis a questão levantada é: nós somos basicamente iguais ou diferentes? Nossas reações diferentes procedem de escolhas individuais independentes em cada caso ou há uma tendência observável que podemos analisar e que indica um padrão em nosso comportamento?

Podemos resumir as respostas a essas indagações em dois grandes grupos. Um grupo diz que somos basicamente iguais e que nossas reações não têm nenhum padrão diferente dos outros. As diferenças são meras escolhas e amanhã as reações de dois indivíduos poderiam ser invertidas.

O outro grupo prega a divisão da humanidade em quatro grandes grupos, que se assemelham entre si e diferem dos outros. É o caso de Keirse, Meyers e tantos outros ao longo da história. Com relação a Freud, por exemplo, Keirse diz que sim, somos motivados todos pelo prazer físico, mas de formas diferentes e com intensidades e motivações distintas, condicionadas pelo nosso tipo psicológico.

Como já dissemos, há psicólogos que pensam de forma diferente e não concordam com a teoria dos temperamentos. Parece que alguns têm receio de aceitá-la por acharem que isso significaria renunciar à espontaneidade e ao livre arbítrio e que falar em temperamentos significaria o mesmo que a necessidade de agir de acordo com o temperamento. Como dissemos acima o temperamento é uma predisposição, uma tendência, que ainda deverá se transformar em realidade.

Parece-nos que o grande trunfo das teorias de Keirse é o autorretrato que elas proporcionam. Ele próprio nos fala da profunda impressão de ver-se retratado no resultado do seu teste e essa experiência é compartilhada por muitas outras pessoas.

Utilidade das teorias de Keirse

Do que foi dito depreende-se que essas teorias são um instrumento muito poderoso. Elas proporcionam um grande autoconhecimento, uma forma de conhecer os outros e de estabelecer uma forma de compreensão e convivência harmoniosa.

Cada tipo psicológico tem diferentes valores, formas de ser, de confiar e de desejar, entre outras características. Cada um deles tem uma forma pela qual querem ser reconhecidos. Uns querem ser adaptáveis, outros respeitáveis, ou autênticos ou resolvidos. Nem todos temos as mesmas aspirações. Portanto, identificar o nosso grupo é conhecer muitas coisas a nosso respeito.

E conhecer os demais. Algo que me aconteceu várias vezes ao ajudar outras pessoas a identificar seu tipo segundo Keirse foi fazer uma pergunta com algumas alternativas e pensar a respeito de algumas delas: que pergunta imbecil, ninguém vai optar por essa alternativa. E optavam. Meu pensamento estava errado, eu deveria dizer: eu jamais optaria por isto. Mas muitos outros sim.

E isso nos leva ao centro do nosso tema. As teorias que estamos analisando, se bem interpretadas, são um auxílio imenso à compreensão e à convivência. É o que nosso psicólogo chama de forma muito apropriada de Projeto Pigmaleão. Nós não estamos conscientes disso, mas é bem provável que estejamos bem envolvidos nesse Projeto.

O Projeto Pigmaleão

Além dos conhecimentos próprio e alheio que produzem, as teorias de Keirsey têm outra vertente extremamente poderosa: são um forte estímulo à compreensão e convivência harmoniosa.

Vários elementos levam-nos a pensar que esse aspecto era muito importante para seu autor. O primeiro é a ocupação que ele desempenhava quando começou a desenvolvê-las. Como dissemos acima ele era orientador psicológico em escolas e se dedicava a ajudar a todos os envolvidos a se relacionar bem. Podemos pensar que boa parte de sua teoria surgiu com a finalidade de ajudar as pessoas a se entenderem com suas diferenças.

Repitamos o apelo contra o Projeto Pigmalião: “deixe de tentar me converter em uma cópia sua”.

Voltemos a Keirsey:

“Tolerar-me é o primeiro passo para compreender-me.

Não se trata de que você adote meu modo de ser como se fosse bom para você, mas de que não se irrite ou se decepcione comigo por não fazer o que você esperava. Talvez um dia, ao tentar me entender, você chegue a gostar das diferenças e, em vez de querer me transformar, você proteja essas diferenças e as valorize.

Posso ser seu cônjuge, pai, mãe, filho, amigo, colega: seja qual for o caso o que sei é que somos muito diferentes e cada um de nós irá no seu ritmo.”

Trata-se de um texto muito forte e muito claro. Penso que se formos honestos teremos de reconhecer que já estivemos várias vezes dos dois lados que são apontados: não compreendemos alguém e não fomos compreendidos. Minha experiência ao transmitir esse texto em palestras sobre as teorias de Keirsey é a de ver um brilho nos olhos de vários dos assistentes, como se dissessem: “preciso disso para mostrar a tal pessoa!”.

Referindo-se aos dois livros que estamos citando o autor diz:

“a essência destas obras é mostrar que as pessoas diferem umas das outras e que não importa o que façamos, nada as mudará. Na verdade, não há razão para mudá-las, pois o mais provável é que as diferenças sejam muito boas”.

Penso que aqui seja necessária uma ressalva. Como em tudo, é lógico que há diferenças e diferenças e como dizia o sábio grego *in médio virtus*. Se não houvesse nada a ser trabalhado nas pessoas não seriam necessários os estudos, as escolas, a transmissão da cultura. É óbvio que há muitas coisas a serem aprendidas por todos e, por ex., um mínimo de civilidade no comportamento é muito bem-vindo. A própria palavra educação remete a essa extração daquilo que há de melhor em nós e deve aparecer. E todos estamos de acordo em que ao mesmo tempo que precisamos de muita tolerância há também coisas intoleráveis.

Mas Keirse se refere a outras diferenças: mais ou menos emoção, sociabilidade, decisões lógicas ou sentimentais, preferência pelo rotineiro ou pelo imprevisível, e tantas outras.

Ao submeter várias pessoas a perguntas, para determinar em qual dos dezesseis tipos psicológicos aos quais estamos nos referindo elas se enquadram, é preciso fazer uma observação: não há respostas certas e erradas, todas estão certas! Todos gostamos de acertar, de tirar a nota máxima, de votar no candidato que vai ganhar. Neste caso não há certo e errado. Todos são convidados a responder com toda a liberdade, sem medo de errar. E as respostas podem levar, e levam, aos dezesseis tipos. E todos estão certos! Não há tipos melhores ou piores! O certo ou errado virá depois, com o que se sobrepõe ao temperamento. Neste nível, estamos nas inclinações e nas predisposições.

Se é assim, por que não aceitamos o diferente? Por que a tentativa de controlar a vida alheia? Por que pensar sempre que nossa visão é a melhor? É difícil dizer os porquês mas é muito fácil perceber que isso ocorre exatamente dessa maneira na imensa maioria das vezes. É o que David Keirse chama de Projeto Pigmaleão, a tentativa de fazer os outros perfeitos, que significa fazê-los iguais a nós, que somos perfeitos.

Existe na Psicologia um estudo ao qual se deu o nome de Efeito Pigmaleão ou Efeito Rosenthal. Esse é o nome dado ao fenômeno em que, segundo seus autores, quanto maiores as expectativas que se têm relativamente a uma pessoa, melhor o seu desempenho. Keirse lhe dá outro significado.

Pigmaleão é descrito na mitologia grega como um exímio escultor que procurava sua parceira. Muito exigente queria uma mulher ideal e não

consequia. Cansado de procurar reproduziu seus anseios na pedra e criou uma escultura belíssima. Participando um dia de uma festa em homenagem a Vênus voltou a pedir-lhe que pusesse em seu caminho a mulher que procurava, a mulher ideal. Ao chegar em casa teve a gratíssima surpresa de perceber que sua escultura estava viva e deu-lhe o nome de Galateia. A história de Pigmaleão é usada para se referir a aqueles que buscam a pessoa ideal. O Projeto Pigmaleão é tentar transformar os que estão ao nosso lado, de suas imperfeições a uma posição mais próxima da perfeição que nós já atingimos.

Muitos conhecem a peça teatral “My fair lady” exibida também nos cinemas. No enredo dois lordes ingleses fazem uma aposta: transformar uma humilde e rude florista em uma dama, a lady do título. A peça original foi escrita por Bernard Shaw e chama-se Pigmaleão! Mais uma tentativa de transformar alguém na pessoa ideal. Em um dos diálogos o prof. Higgins, interpretado no filme por Rex Harrison, cansado de tentar conseguir sua lady, diz referindo-se à personagem de Audrey Hapburn: “por que ela não pode simplesmente ser como eu?” Uma frase que resume tudo o que queremos dizer aqui.

O autor põe no livro alguns exemplos. Os pais, diz, com frequência exortam os filhos a que os imitem e sigam seus passos: o Projeto Pigmaleão chega ao máximo ao indicar aos filhos sua própria imagem na maturidade como exemplo. Todos os temperamentos gostam de valorizar seu próprio estilo e querem por isso esculpir nos jovens sua própria imagem. Isso sempre será ruim, mas se os filhos forem de outro temperamento será pior ainda, um desastre.

Não é difícil pensar em situações que são extremamente propícias para o desenvolvimento de Projetos Pigmaleão.

Cônjuges com fatores diferentes, sendo um F e o outro T, terão provavelmente uma visão muito diferente sobre a educação dos filhos. Um será o bonzinho e o outro o severo, um o amigão e o outro o coração de manteiga, ambos querendo o melhor para os filhos.

Professores com tendência SJ farão de tudo para “normalizar” seus alunos, especialmente os dos tipos SP e NF que serão classificados como irresponsáveis e sonhadores, respectivamente.

Os SP, com sua ânsia de liberdade e imediatismo, terão dificuldade de aceitar quem lhes apresente um plano a ser seguido ou lhes peça tempo para dar uma resposta.

E assim por diante. Podemos dizer que em boa parte das situações em que há conflitos de opinião deve haver uma também uma diferença temperamental, que se fosse melhor compreendida poderia atenuar as incompreensões e arestas que costumam aparecer.

Para finalizar podemos dizer que as teorias de Keirsey são muito positivas e apontam enormes possibilidades para quem as conhece. Em geral, quando se diz a alguém, depois de um teste, qual o grupo ao qual pertence e suas características as pessoas esboçam um sorriso por ver-se reconhecidas e por gostarem do que ouviram. Keirsey não inventa a natureza humana, ele mostra um caminho que ajuda a compreendê-la. Uma das características dessa natureza é a tendência que todos temos, em maior ou menor grau, a querer reformar os outros de acordo com nossas regras. Conhecer o Projeto Pigmaleão pode ser uma boa ajuda para uma melhor compreensão e convivência entre todos.

6. Temperamentos e Ética

Estamos repetindo bastante que somos diferentes uns dos outros e que isso não é mau.

Não é fácil aceitar essa ideia. Na teoria parece simples, mas a prática é bem diferente. Temos a tendência a ver-nos cheios de compreensão para com o comportamento alheio e as diferenças de temperamentos que vamos encontrando, mas uma análise um pouco mais aprofundada mostra que não é bem assim.

As diferenças provocam em nós uma reação muito humana, que nos leva a pensar que elas são ruins e que, se o outro se comporta de forma diferente e não esperada, não é devido à expressão natural da legítima diversidade humana, mas resultado de falhas, males e no limite reflexo de doença, estupidez, maldade ou loucura. É claro que o padrão de normalidade e sensatez somos nós, e o ideal é que todos sejam iguais a nós. Keirsey, como vimos, cita o desespero de Henry Higgins, em *My Fair Lady*, com a dificuldade de moldar Eliza Doolittle, quando se pergunta: “Por que ela não pode simplesmente ser... como eu?”.

O autor é cético quanto à possibilidade de mudança de comportamento por pressão externa. As diferenças são consideradas más e essa convicção leva à tentativa de mudança do outro pela persuasão, castigo, força ou qualquer meio semelhante. O que vai gerar grandes desajustes nas pessoas e na sociedade.

“A essência desta edição atualizada e aumentada é que as pessoas diferem umas das outras e que não importa quanto insistamos, nada as mudará. E tampouco há razão para mudá-las, pois o mais provável é que as diferenças sejam boas” (p.18).

DK parte, portanto, da hipótese de que as diferenças de temperamento não são ruins. Não há nenhum problema em temperamento algum. Então quando começa o problema? O que faz que um ato nosso seja considerado mal pela Ética? Isto é o que vamos abordar neste texto, uma análise da relação das teorias de DK com a Ética.

Os tipos psicológicos de David Keirsey

Qual a melhor forma de saber a que tipo pertencemos? DK diz que “é evidente que a melhor maneira é observar-se, em diferentes espaços e com

diferentes companhias. Nada pode substituir uma observação cuidadosa e informada” (p.21). Mas como nem sempre é fácil fazer isso, ele sugere também um questionário. Ao apresentá-lo diz que não há respostas certas e erradas, já que mais ou menos metade da população coincide com qualquer resposta escolhida.

Conto aqui cinco experiências que tive com a aplicação desses questionários a diversos grupos, introduzindo pessoas nestas teorias.

A primeira é insistir em que estamos tratando de temperamento, o primeiro nível da nossa personalidade. Agora não é o momento de aprofundar nesse aspecto, mas podemos afirmar que o temperamento é uma configuração de inclinações, o caráter uma configuração de hábitos e juntos formam a personalidade. Na prática insistia com as pessoas para tentarem, procurando por seu temperamento, buscar o que há de mais profundo nelas, de mais instintivo e natural, não o que foi trabalhado pelos hábitos, experiências e aprendizados. Podemos dizer que no nível dos temperamentos há apenas inclinações, e não ações. E não havendo ações, não pode haver nem julgamentos, nem valores, nem ética.

A segunda é convencê-las de que não há respostas certas e erradas. Há uma tendência natural em nós de acertar, de agradar. O que DK quer mostrar é que não há certo e errado nos temperamentos. Nós simplesmente somos, não somos certo ou errado nesse nível. Ainda não estamos aí no nível ético, que só será analisado depois. Este é o ponto mais importante para nós agora.

A experiência seguinte me surpreendeu muito. Ao propor às pessoas as alternativas de respostas mais de uma vez me encontrei pensando: “que questão estranha, ninguém vai escolher o item b), todos vão responder a)”. A grande surpresa é que havia muitos b), por vezes mais que os a). Foi uma prova pessoal fortíssima de como estamos condicionados a pensar que todos são como nós. Aproveito para sair um pouco do assunto e relatar outra ocasião em que minhas impressões me enganaram muito. Quando jovem muitos amigos me diziam que me achavam bem parecido com meu irmão. Eu sempre dizia que não concordava. Mudei de opinião uma vez que caminhando pela rua vi meu irmão vir em minha direção. Quando estávamos mais próximos percebi que tinha me enganado: o que eu estava vendo era minha própria imagem em um espelho que uma loja pusera na calçada!

Uma quarta é a alegria sentida pela maioria das pessoas submetidas aos testes, quando ouvem a descrição do tipo que identificaram para si. Quase todos se veem retratados nesses textos, o que representa a grande força da teoria de DK, agrupar as pessoas em um conjunto em que se identificam.

E, por fim, que decidimos deixar de usar os questionários e tentar chegar aos resultados por outros meios (observação, perguntas básicas). A

dificuldade de formular perguntas certas e as duas primeiras questões acima contribuíram para isso.

E assim chegamos ao nosso tipo, quatro letras que nos colocam em um grupo em que há pessoas que se comportam de forma muito parecida com a nossa. Keirsey é INTP, Hebe Camargo é ESFP, a Rainha Elizabeth II é ISTJ e Gandhi um INFJ. Cada um de nós pode descobrir o grupo com o qual mais se assemelha. Quais estão certos e quais errados? Qual o melhor tipo? Como estamos insistindo não há tipos ou grupos melhores ou piores, somente diferentes. Não há certos ou errados. Neste nível definimos realismo ou imaginação, apego à lei ou ao sentimento, possibilidades fechadas ou abertas e maior ou menor abertura para a convivência. São todas possibilidades legítimas e devem ser respeitadas. Please understand me!! Por favor, compreenda-me!!

A Ética e a moralidade das ações

A disciplina que acrescenta as características de bom ou mal, certo ou errado, aos nossos atos é a Ética. É quando as ações humanas adquirem valor, podem ser apreciadas ou rejeitadas.

Como todos os estudos relativos ao comportamento humano sua amplitude é imensa. Há inúmeras possibilidades de estudo, muitos temas e abordagens. Não há uma unanimidade em relação aos fundamentos para construir a teoria da Ética. Diante disso, vamos nos limitar aqui a alguns aspectos só para reforçar nossa tese, de que os temperamentos não têm ainda uma valoração ética.

Para avaliar se uma atitude é boa ou má precisamos de um critério, o mais objetivo e universal possível. Qual será? Temos fundamentos religiosos, profissionais, esportivos e de diversos grupos. Os critérios religiosos muitas vezes estão fundamentados em algum livro sagrado, como a Bíblia ou o Corão. Os diferentes grupos e profissões, como os médicos ou futebolistas têm os seus códigos. Os médicos devem ser honestos, honrar seus juramentos. Os futebolistas e esportistas em geral não podem se servir dos dopings, devem respeitar os adversários. Os avanços das Ciências e Tecnologias trazem grandes desafios para os médicos e outros profissionais, como por ex. até que ponto levar a manutenção da vida, quando suas condições já se deterioraram muito, os limites nas experiências de clonagem, a escolha sobre quem atender com recursos limitados numa epidemia.

Há alguns princípios gerais aceitos por muitos, mas parece que nunca se chegará a uma unanimidade. Quanto mais gerais são os princípios mais gente os aceita. Quanto mais se aprofunda há menos aceitação. Para entender isso

basta pensar que os terroristas que matam grande quantidade de pessoas se consideram heróis e assim são vistos por seus companheiros. Os que agridem suas companheiras muitas vezes justificam esses atos como manifestação de amor.

Os princípios gerais da Ética

Há um princípio conhecido com regra de ouro: faça ao outro o que gostaria que fizessem com você e seu contrário: não faça ao outro o que não gostaria que fizessem com você.

Parece óbvio, mas não é tanto assim. Sempre me surpreenderam muito os resultados de uma pesquisa com duas perguntas: você é violento no trânsito? e você já sofreu violência no trânsito? Somente 5% declararam ter cometido violências contra 95% que não o fizeram. Na segunda resposta foi o inverso, somente 5% nunca sofreram contra 95% que foram alvo de comportamento violento. A conclusão é que há 5% rodando muito com grande agressividade ou não nos conhecemos.

Todos os tipos de racismo, preconceitos, teorias de superioridade e supremacia são revoltantes porque vão contra o princípio mais básico da moralidade.

Uma ideia bastante geral e aceita como fundamento da ética é o princípio cristão de amar ao próximo como a si mesmo.

O grande teólogo cristão Tomás de Aquino dizia que as ações podem ser boas, más ou indiferentes e definia critérios para se chegar a esses conceitos. As indiferentes são basicamente as gerais, sem uma definição concreta, como andar ou falar, por exemplo. A princípio são indiferentes, serão boas ou más quando se tornarem específicas, andar para onde, falar o que. É outro motivo para considerar os temperamentos anteriores à Ética. Quando lemos os comportamentos dos 16 tipos, eles são gerais, sem uma especificidade que faria adquirirem uma valoração moral.

A virtude está no meio

Um dos primeiros pensadores a se debruçarem sobre a Ética foi o grande Aristóteles. É sua uma formulação excelente: a virtude está no meio, o famoso jargão latino *in médio virtus*. Esse é um dos motivos pelos quais não é tão fácil ser virtuoso, é preciso acertar a dosagem. Já se disse muitas vezes que

a diferença entre um remédio e um veneno pode ser a dose, a medida. O excesso ou falta de determinadas atitudes, que podem ser até virtuosas em outro nível, serão defeitos. As súper mães, súper protetoras, que podem causar grandes danos a seus filhos, pensam que lhes estão dando carinho. Erram a dose e o que pensam ser carinho já deixou de sê-lo há algum tempo, passando a ser limitação da liberdade, desrespeito a sua autonomia ou algo semelhante. Por outro lado, os pais que acham que não devem orientar os filhos e que estes devem aprender com os próprios erros também estão falhando, no sentido oposto ao anterior, e poderiam poupar-lhes muitos desgostos e sofrimento. Como dissemos, é uma questão de dose.

Um erro comum quando se toma contato com a frase de Aristóteles é pensar que não convém ter muita virtude para não exagerar. Não é bem assim. Não há exagero na virtude quando é virtude. Como dizia outro grande, Agostinho de Hipona, “a medida do amor é amar sem medida”. O exagero a que nos referimos acima é aquele que já deixou de ser virtude para se transformar em outra coisa. No exemplo acima, não há exagero no verdadeiro carinho pelos filhos, há atitudes que de tão exageradas deixaram de ser carinho.

Voltemos aos tipos de Keirsey e aos temperamentos. Como o nome diz, temperamento está no mesmo grupo linguístico de tempero, e se acima falamos da dose e medida certa, poderíamos falar também do tempero certo, do temperamento certo. Aliás, essa é a verdadeira ideia de temperamento, temperar adequadamente as diversas características. Sem excesso nem falta. Esse é outro dos motivos pelos quais não há certo ou errado nos temperamentos ideais: ainda não conhecemos sua dosagem, não sabemos se vai haver falta ou excesso de algo importante. Tomemos alguns exemplos, começando por uma característica dos Provedores, um dos SJ:

“Tomam sobre si a responsabilidade pela saúde e bem estar daqueles de quem cuidam, mas são também os mais sociáveis dos SJ: são eles que fomentam e mantêm instituições sociais como igrejas, clubes sociais, grupos cívicos etc. Aonde quer que vá, não poupa tempo e energias para que as necessidades dos outros estejam atendidas e aquelas funções sociais exerçam seu papel.”

À primeira vista parece uma qualidade e algo louvável. Mas sabemos que cuidar de algo pode levar-nos a esperar agradecimentos e a ficar magoados se estes não vierem, pode fazer com que esses responsáveis se sintam os donos e não aceitem sugestões dos que “não se dedicam tanto”.

Agora uma característica dos INTP, os Arquitetos:

“Os INTPs não precisam ser identificados como interessados somente em plantas para prédios, estradas ou pontes. Eles são mestres do design de todos os tipos de sistemas teóricos, incluindo currículos escolares, estratégias corporativas e novas tecnologias. Para eles, o mundo existe primariamente para ser analisado, entendido, explicado e reprogramado.”

Novamente qualidades apreciáveis. Mas, estarão unidas ao interesse pelos outros, ao respeito ao trabalho dos colegas?

Queremos insistir na mesma ideia, os temperamentos fornecem uma inclinação, que deve ser revestida de realidade. A inclinação é neutra, somente a realidade terá um valor ético.

As Virtudes Cardeais

Desde a Antiguidade os filósofos e estudiosos da ética reconheceram quatro qualidades nos seres humanos a que deram o nome de Virtudes Cardeais. São elas a Prudência, Justiça Fortaleza e Temperança. Cardeais no sentido de fundamentais, das quais todas as outras podem derivar. Assim, a título de exemplo, a ponderação está subordinada à prudência, a equidade à justiça, a coragem e a paciência à fortaleza e a modéstia à temperança.

Costuma-se considerar a prudência como a mais importante delas. Contrariamente a um certo senso comum, a prudência não é a arte de pensar muito antes de decidir, é antes a arte de bem decidir, no tempo certo. O que pode ser mais importante do que decidir bem? E no tempo adequado. Demorar demais ou retardar as decisões está mais para medo do que para virtude. É adequada a todos os temperamentos. Na dosagem a que nos referimos acima, no tempero, sempre será necessário tomar decisões de quanto de objetividade e de imaginação utilizar, quanto de letra da lei ou de sentimento, de planejamento ou inovação e finalmente de extroversão ou introversão. O conjunto das nossas decisões é inseparável da nossa vida, em todos os seus aspectos.

A justiça também desempenha um papel muito relevante. Um dos aspectos notórios de choque de temperamentos está ligado a esse tema. É o embate entre os que têm prevalência T com os que são F, entre a fria razão e o sentimento. Pode ser nos casais, entre um dos cônjuges e seus pais ou sogros, no ambiente profissional entre colegas e praticamente em todas as situações da vida. Tomemos o exemplo do casal em que um é STJ, movido pela lei, pelo senso do dever, pela responsabilidade, e o outro é SFP, muito afetado pelo

sentimento, pela situação humana. O filho que errou deve ser punido para que aprenda ou compreendido? Não há respostas fáceis, é preciso ver as circunstâncias. E aí surgem as acusações, um será chamado de coração de pedra e ou outro de molenga, um é o carrasco, o sargentão e o outro o banana, o maria-mole. A situação se repete para o guarda que deve multar, para o professor ao dar as notas ou decidir pela melhor linha pedagógica. Independentemente do temperamento e inclinações de cada um, será necessário estar muito atentos aos ditames da justiça e às circunstâncias para bem decidir.

Não é à toa que essa área é repleta de ditos. Um adágio diz que “a máxima justiça pode ser a maior injustiça” (summum ius, summa iniuria). Uma justiça cega, que não é dosada e adequada às circunstâncias pode ser uma grande injustiça. Por outro lado, uma justiça excessivamente branda pode ser também muito injusta, levar à impunidade e ao descrédito nas autoridades. Para citar mais um, podemos recordar o famoso “para os meus inimigos a lei”. Se são inimigos não é preciso persegui-los, basta cumprir a lei à risca. Implicitamente se está dizendo que para os amigos a lei não é tão rígida. Como se vê, tanto os que têm a característica T como os F, devem ser muito honestos para, de acordo com seu temperamento, decidir de acordo com a prudência e a justiça.

Outra virtude fundamental é a fortaleza, em seus dois aspectos de ser pacientes nas adversidades e ousados quando é necessário. É uma divisão clássica dizer que o forte deve resistir aos ataques e, por outro lado, ser valente para avançar. E talvez o mais importante, seja resistir, pois não se tem a iniciativa. DK considera os SJ propensos ao estoicismo e os SP à audácia (p. 188). A vida traz dificuldades e desafios para toda pessoa e seja qual for o temperamento de cada um, a virtude da fortaleza é necessária para todos.

Por fim a temperança, que regula nossas relações com os bens e prazeres da vida. A virtude nesse campo consiste em usufruir das coisas boas da vida, sem se deixar dominar por elas. Ter alegria de viver, sem cair nos vícios e dependências. Parece que os SP são os mais propensos ao hedonismo e às alegrias da vida, os NF os mais sujeitos ao entusiasmo, enquanto os SJ se responsabilizam e os NT gozam da regência da razão.

Propensão a qualidades e defeitos nos diversos tipos

Todos nós somos um misto de qualidades e defeitos. Somos louváveis por nossas virtudes e perigosos por nossas falhas. Esses aspectos estão relacionados com nosso temperamento. Como insistimos, os temperamentos não têm falhas, mas indicam uma inclinação para o bem e para o mal.

Keirsey faz uma descrição das características dos seus dezesseis tipos. Como é natural, ele descreve basicamente o lado positivo. Ao ler temos a sensação de que todas as pessoas são maravilhosas. Em parte sim, mas há o outro lado, a propensão às falhas. Não há luz sem sombras e vamos agora assumir o papel de advogados do diabo e analisar, brevemente esse aspecto. Então, para conhecer o lado positivo é só pegar a descrição dos dezesseis tipos que está nos livros e artigos. O outro lado veremos a seguir. É apenas um apanhado, breve, resumido, que serve de introdução ao tema.

Basicamente, cada tipo se ressentido do que sobra no seu oposto. Os tipos S são ótimos por seu realismo, mas pode faltar-lhes a poesia e imaginação dos N. O ator Rutger Hauer conta, em um documentário, como criou seu personagem replicante em Blade Runner, um robô que deveria parecer humano. Perguntou-se o que é essencial no ser humano e foi respondendo: senso de humor, poesia, capacidade de amar... Parece que os N são melhores nisso, mas podem ser acusados de falta de objetividade e realismo.

Já abordamos um pouco a relação entre os T e os F. A razão contra o sentimento, tendo os dois vantagens e desvantagens. A razão dá certeza e objetividade, mas pode ser fria e dura, o sentimento compreende e estimula, mas falha facilmente, pode ser instável e volúvel.

Em outro par os P são muitas vezes alegres e estimulantes enquanto os J trazem segurança e previsibilidade. Ao contrário, os P podem ser irresponsáveis e insubordinados enquanto os J poderão ser pessoas cinza, sem graça e incapazes de inovações.

No último par temos os I e os E, introvertidos e extrovertidos. À primeira vista estes são mais simpáticos, mas nem sempre queremos muita interação. Jean Lauand escreveu um brilhante artigo sobre a Ditadura da Extroversão, contando como os I sofrem com as regras da sociedade, especialmente em um país E como o nosso. Os introvertidos podem ser bem abnegados, mas também bastante reservados e impenetráveis. Já os E costumam alegrar os ambientes, mas podem ser invasivos e inoportunos.

Fica aqui a ressalva de que tudo o que acabamos de dizer são teorias, que podem ou não se aplicar às pessoas concretas. E também que qualidades e defeitos não são exclusivas de um tipo, que podem ter uma maior inclinação para tê-los, mas não a exclusividade deles.

A Compreensão e a Tolerância

Vamos terminar com umas palavras sobre essas duas características tão importantes para a convivência, as famílias e a sociedade. Muitas são as vozes

que se manifestam para afirmar que vivemos uma época de incompreensão e intolerância. É um tema muito atual. Há uma profunda divisão na sociedade gerando divisões nas famílias e grupos, incapacidade de diálogo, rupturas políticas, ondas de desinformação, ataques à democracia.

As teorias de David Keirsey são uma contribuição ao esforço de amenizar tudo isso. Escrito há várias décadas, os livros de Keirsey obviamente não contemplam esses aspectos, limitando-se às teorias de temperamento. Como já foi dito, DK pensa na incompreensão pela forma de ser do outro e tenta nos estimular a olhar o outro sem reservas e ideias pré-estabelecidas, reconhecendo que ele tem o direito de ser diferente, que não há nada de errado em pensar, sentir, comportar-se ou julgar de forma diferente da nossa, quando isso é legítimo.

Parece-nos que essa é a ideia central: é legítimo ter um temperamento diferente. Se podemos julgar o temperamento do outro errado, porque ele não pode fazer o mesmo comigo e pensar que sou eu o estranho?

É impossível não perceber que a ideia de compreensão está ligada também ao conhecimento. Quando se quer que uma força exerça um domínio exagerado sobre um grupo humano é preciso evitar que interajam e convivam. As forças de repressão não podem conviver com os que vão subjugar. Nos dois sentidos o conhecimento gera compreensão, tanto no conhecimento das pessoas, como no conhecimento do mundo em geral. Nesse sentido, convém muito que as teorias de Keirsey sejam divulgadas, e é o que procuramos fazer.

Um último comentário. Entre outras situações, identificamos três em que podemos falar de compreensão e tolerância. Em primeiro lugar, é preciso compreender as legítimas manifestações dos temperamentos. É o que temos repetido desde o início deste texto. Uma segunda situação é a de alguém que comete um erro contra nós, se arrepende e pede desculpas. Em geral, nessas situações todas as Éticas, e especialmente a Ética Cristã nos orientam a perdoar e compreender. Os textos cristãos nesse sentido são abundantes, como o do Pai Nosso e a indicação de perdoar setenta vezes sete. Uma situação mais difícil é aquela em que há uma postura equivocada sem reconhecimento de erro, sem pedido de desculpas e talvez até ampla divulgação de informações errôneas e possivelmente mentirosas. Como compreender nesses casos? Talvez por essas atitudes, e pela dificuldade de lidar com elas, é que chegamos à situação descrita no primeiro parágrafo deste tópico.

A mensagem de David Keirsey é profundamente otimista. Podemos ser quem quisermos, dar vazão às imensas possibilidades do nosso temperamento, e contribuir com a nossa parcela, talvez muito diferente da de outros, para a grande riqueza da convivência humana,

7. O temperamento das crianças

São muitas as piadas que ouvimos sobre como as pessoas de diferentes nacionalidades se comportam. Lembro-me vagamente de uma em que davam um elefante a escritores de várias origens e pediam que a partir das observações escrevessem um livro para uma data determinada. Os americanos ensinavam a lucrar com o elefante, os japoneses miniaturizaram o bicho, franceses publicaram “*L'Éléphant et l'Amour*”, os brasileiros venderam o elefante e pediram mais tempo, os italianos compuseram a ópera “O Elefante de Sevilha” e os alemães apresentaram o “Breve Tratado sobre a Tromba do Elefante” em 4 volumes.

Brincadeiras e exageros à parte sempre estamos tentando entender o que leva as pessoas a agirem de determinada forma.

Neste capítulo vamos observar como aplicar essa teoria ao comportamento das crianças. Vamos seguir a publicação de DK em seu primeiro livro, onde dedica um espaço a esse tema. Boa parte do que faremos aqui será traduzir e adaptar o texto original.

Parece-nos um texto excelente e com enormes aplicações. As observações de DK durante anos dão credibilidade às suas teorias. Algumas vezes que tivemos a oportunidade de apresentar esse texto a professores que estão em contato direto com as crianças percebemos a enorme ressonância que produzia.

Seus estudos levaram-no à observação de que aproximadamente 45 ou 50% da população são do tipo SJ e cerca de 35 ou 40% são SP. Os tipos N são mais raros e correspondem a menos de 10% cada um. O ambiente clássico escolar é SJ. As crianças desse tipo se sentirão bem na escola, mas para os outros ela poderá muito bem ser um problema. A forma de resolver isso não é óbvia. Mas o fato de reconhecer essa dificuldade já é um grande avanço. O texto a seguir desenvolverá esse tema.

Keirsey trabalhou no ambiente de escolas norte-americanas, algo que devemos considerar, mas que, para efeitos desse tema, pode em boa medida ser aplicado à nossa realidade escolar: semelhante quanto ao espectro de temperamentos na escola.

Seu texto é de 1978 e podemos afirmar que em várias escolas algumas coisas mudaram, mas em outras não. Nesse período de mais de quarenta anos houve enorme avanço tecnológico com o aparecimento e difusão massiva dos celulares e computadores que afetaram muito o comportamento e a forma de se relacionar de muitas pessoas. A esse respeito vejam-se os livros da psicóloga norte-americana Jean Twenge, *iGen* e *Generation Me*, e o do psicoterapeuta Tom Kersting, *Disconnected*. As escolas modernas vão alterando seu currículo

e algumas incluíram matérias menos “técnicas”. Contudo, a análise temperamental continua muito sólida.

A seguir, entrando mais no texto de DK que vamos apresentar e comentar teremos uma introdução, os pares de características, os quatro temperamentos e finalmente uma análise de como os estilos aprendem.

A teoria dos temperamentos

Um dos conceitos introduzidos por DK é o que ele chama Projeto Pigmaleão. Já analisamos esse tema em outro capítulo. Esse personagem da mitologia grega, um escultor, procurava a mulher ideal. Com essa expressão, nosso autor se refere à atitude muito comum e generalizada de querer transformar nossos próximos em pessoas ideais, segundo nossos critérios. Os títulos de seus livros, “Por favor, aceite-me” (em tradução livre) são a reação da pessoa que não quer ser transformada.

Esse Projeto está presente também na educação dos filhos. Tendemos a pensar que todos os que passam pelas mesmas situações terão as mesmas experiências. E não é assim: temperamentos diferentes terão sensações radicalmente diferentes. Quando o pai ou educador observa as crianças e pensa que estão tendo a mesma experiência que ele teve em situação análoga está cometendo um grande erro. Como dizia Oscar Wilde “egoísmo não é viver à nossa maneira, mas desejar que os outros vivam como nós queremos”.

DK fala dos quatro cavaleiros do Apocalipse aplicados a essa situação que já não serão a fome, a peste, etc. mas a atribuição, intrusão, impenetrabilidade e a “desconfirmação”. Dessa forma, vão se atribuir aos outros sentimentos que não têm, entrar em suas vidas, torná-los incompreensíveis e condenar suas atitudes provocando insegurança. Tudo feito com grande boa vontade mas com consequências que podem ser desastrosas.

Toda criança vem a este mundo com um temperamento. Eles são diferentes desde o princípio de sua formação e apesar de todos os sermões que recebam permanecerão assim. O texto traz um exemplo. Imaginemos um caso comum, uma classe em que a professora é SJ e tem 32 alunos sendo, digamos, 13 SJ como ela, outros 13 SP, 3 NT e 3 NF. Na sala os alunos estarão distribuídos nas filas e colunas das carteiras. A professora é responsável e vai estimular os alunos a fazer suas tarefas com cuidado, nitidez e diligência para que com o tempo mostrem bons hábitos para estudar e se convertam em pessoas formais, honradas, que ajudem e que sejam cidadãos responsáveis, dispostos a ter um papel adequado na sociedade. Acontece que essa é a visão SJ do que a escola deve ser e ela tentará fazer com que todos queiram o que os

SJ querem. Os que não desse tipo não se interessarão muito por essas metas. Para ela as crianças são todas iguais e as que não reagem ao que ela apresenta o fazem por um erro e ela tentará “corrigir” as 19 que não são SJ.

Esse é o quadro quando ela não percebe que algumas crianças são muito diferentes dela e entre si. Mas e se perceber, que deverá fazer? Como tratá-los de forma diferente? Deverá abandonar o que julga ser o propósito da educação? Como dar tarefas, explicar e perguntar a tipos bem diferentes?

As soluções não são fáceis. Mas enfrentar essas questões, mesmo que não de forma ideal, será sempre melhor que pretender que não existem, desqualificar as mensagens enviadas pelas crianças e causar-lhes talvez um dano irreparável.

O professor é um representante dos pais e de certa forma um delegado seu. Que deve fazer diante da complexidade imposta pela noção de que as crianças são diferentes? Em primeiro lugar familiarizar-se com as características desses temperamentos. A partir daí, cada vez que lide com um pequeno poderá perguntar-se que tipo de pessoa tem diante de si e que mensagens deverá enviar para ter uma relação que facilite a comunicação de modo mais produtivo. Essa atitude não acarretará falta de espontaneidade e será sempre melhor do que pensar que a criança é semelhante a si. Vejamos então essas características.

Pares de possibilidades

Tenhamos presentes as quatro diferenças propostas por Keirsey – Reserva, Expressividade; Observação e Introspecção; Afeto e Intelecto; Organização e Indagação. Os nomes apresentam uma dificuldade inicial de interpretação mas esperamos que fiquem claros com as explicações que virão a seguir e com a prática de identificá-los. Os padrões de comportamento procedem do temperamento e não tanto das “preferências” de Jung mas estas são importantes para fazer as classificações.

Expressividade (E) e Reserva (I)

Quando um desconhecido se aproxima ou quando é proposto um exercício ou jogo novo a criança fica indecisa ou vai ao encontro da pessoa ou jogo com naturalidade?

A criança reservada hesitará quando enfrente algo ou alguém que desconhece, enquanto o Expressivo se aproximará com facilidade. O reservado tende a ser introvertido e menos intrometido que o seu oposto. Responderá com mais lentidão às ideias ou objetos que apresentem, como se estivesse absorvendo suas qualidades antes de manifestar uma reação. Dessa forma, aparentará, às vezes, ser menos inteligente do que na realidade é. Tende a desenvolver seus hábitos mais lentamente e esconde do “público” os aspectos de seu temperamento que estão se desenvolvendo. Apresenta as qualidades que já desenvolveu, os sentimentos e convicções do reservado de ontem. O que está em processo de crescimento não é revelado a professores, pais ou amigos. Assim, como acontece com o adulto, a criança reservada sente-se incômoda com os que a rodeiam. Com frequência é considerada teimosa porque guarda suas respostas até tê-las ensaiado interiormente.

Wickes, um discípulo de Jung, nos advertiu do possível dano que podemos causar à criança introvertida se insistirmos em que se comporte como expressiva. Infelizmente, ela costuma ser mal entendida e pressionada para que mude. Sua inquietação diante de estranhos, sua tendência a retirar-se, sua reserva, seu lento desenvolvimento das graças sociais, sua tendência a manter a cabeça baixa e pôr os dedos na boca diante de estranhos, seu medo quando um adulto se volta para ela, sua lentidão em oferecer-se como voluntária na classe, suas dúvidas em manifestar o que está em sua cabeça e em suas mãos, sua necessidade de privacidade, tudo isso são aspectos de seu comportamento que tanto pais como professores procurarão “corrigir” e, nesse processo, lhe manifestarão que sua forma de ser, natural, tímida e introvertida é errada.



<http://parentingsquad.com/5-ways-to-parent-your-extroverted-child>



Por outro lado, a criança expressiva será muito melhor entendida e vai se relacionar bem e com desenvoltura com os outros. Sente-se bem comunicando-se e tende a responder com espontaneidade e entusiasmo. Participa sem hesitações nas atividades de grupo e aceita as ideias dos outros sem necessidade de ser animado. Adapta-se bem se a família se muda, encontra

facilmente novos amigos entre os vizinhos e na escola brinca com eles tranquilamente. Poucas vezes é visto brincando sozinho o que acontece muito com o reservado. Aceita muito melhor os comentários negativos que seu oposto e assimila o ridículo e a crítica evitando o isolamento que poderia ter com pessoas que lhe são importantes. Está de acordo com a opinião pública e segue as ideias da maioria em assuntos de interesse comum. Adapta-se rapidamente a situações novas e se expressa com rapidez.

Costuma ter muitos amigos enquanto o reservado se concentra em poucos. Mostra-se predisposto para as situações nas quais o reservado parece hesitar. Exibe segurança em sua atitude quando está diante do novo e do desconhecido. Já o reservado é cauteloso como se pudessem lhe ocasionar algum perigo. Como o número de expressivos excede os outros em uma proporção de 3 a 4 para 1 recebem consideravelmente mais confirmação de sua conduta e atitude, tanto por parte de adultos como de crianças. Como consequência os expressivos crescem com menos dúvidas sobre si mesmos que os reservados.

Observação (S) e Introspecção (N)

A criança sonha acordada com frequência e parece desejar ouvir histórias fantásticas repetidas uma e outra vez ou fica brincando e apreciando aventuras baseadas em fatos reais?

A criança introspectiva (N) gosta que lhe repitam contos e que sejam fantásticos ou metafóricos. O conhecido personagem das histórias em quadrinhos, Calvin, criado por Bill Watterson, tem um tigre de pelúcia, Hobbes no original e Haroldo na tradução brasileira, que é seu bom amigo de conversas, jogos e aventuras. Quando seu pai lê histórias para ele dormir, quer sempre a mesma. Já o de tipo S desfrutará de aventuras em que apareçam personagens conhecidos e verdadeiros envolvidos em situações de muita ação e verossímeis. Prefere contos que tenham muitos detalhes e variados, não a repetição da mesma história. Fica absorvido pelos seus brinquedos ou qualquer atividade que exija movimento, e prefere isso a ouvir histórias.

Não é fácil reconhecer as crianças N a não ser as que têm essa característica bem acentuada. Os mais moderados tendem a se concentrar no que estão fazendo e se assemelham aos moderados do tipo S. Por isso não são identificados nos primeiros anos de escola. Somando-se ao fato de a proporção de S ser muito maior que a de N quando há um introspectivo extremo ele vai se sentir bem deslocado, um patinho feio.

Romper uma promessa feita a uma criança introspectiva pode ter sérias consequências, enquanto a criança S costuma aceitar sem muita dificuldade. Aquela, N, antecipa muito os acontecimentos futuros. Tem em muito valor “ser ela mesma”, o que os adultos podem considerar como algo censurável ou ofensivo. Como se volta para o futuro e o possível dá a impressão de não prestar muita atenção ao presente. Quando esse presente é uma lição ou os conselhos dos pais vai se encontrar em dificuldades. Pode parecer teimoso, especialmente o NT, e com frequência tem convicção de saber tudo, ao mesmo tempo que não sabe justificar suas convicções quando alguém as põe em dúvida. Vai ser acusado de responder adivinhando e de não ter fundamento no que diz saber.

Mostra uma grande devoção pelos seus amigos chegando a manifestar profunda admiração por pessoas que podem ser inadequadas, dedicando-lhes tempo e energia. Caso alguém rompa a confiança que havia posto vai se sentir enormemente ofendido e machucado. Se for levado por sentimentos negativos como a vingança, sabe pôr o dedo na ferida com ressentimento bem calculado. Assim, quando chega a odiar um professor, e pode odiar com grande paixão, sabe depreciá-lo e humilhá-lo com grande sutileza. Esse professor terá dificuldades para resolver essa situação de forma racional. Por outro lado, a criança N poderá também colocar seu professor em uma torre de marfim, não permitindo que cometa o menor erro, criando uma situação incômoda e embaraçosa. Os pais e professores dessa criança, especialmente se for reservada, têm a seu cuidado alguém com qualidades extremamente vulneráveis por sua postura de procurar intensamente sua identidade, o que vai criar uma convivência difícil. Essa criança pode, por exemplo, criar situações imaginárias de extraordinária qualidade e, por isso, ser acusada por um adulto de ter copiado, o que lhe fará se sentir tão ofendido que não repetirá isso e terá um dano considerável em sua autoestima. Quando se concentra em suas tarefas parece como se estivesse em um transe, e poderá ser corrigido por sua perda de tempo. Lendo esse texto podemos pensar que DK tirou parte de suas observações e parte de suas recordações, já que ele é um NT. O que dá uma chancela a mais para o texto.

Tanto os professores como os pais S podem sentir-se desconcertados diante de uma criança N e achar muito mais fácil entender ou lidar com uma de característica S. Esta se relacionará com facilidade com o ambiente que a rodeia enquanto a N passará sonhando acordada. Aquela brilha no mundo da ação. Quando há visitas em casa, por exemplo, escolherá o momento adequado para lançar-se nos braços da mãe, criando uma deliciosa cena de afeto. Na sala de aula encontra-se totalmente em harmonia com seu ambiente. Trata qualquer pessoa ou coisa que tem ao redor com atenção a seus detalhes ou peculiaridades. Passará bem colorindo páginas de um livro ou prestando atenção a detalhes de seus livros de tarefas. A criança N terá sorte se a puserem com um professor que a entenda e nesse caso terá boas notas. Já os S

encontrarão com facilidade professores que os apreciem. Conectam-se com a classe por meio de um objeto, com frequência um brinquedo ou lição que se relaciona com seu mundo. Manipula os objetos com atenção e longamente, sem ter aquele olhar perdido que se percebe nos N. Seus brinquedos têm um valor intrínseco. Um caminhãozinho será sempre isso mesmo e será usado para transportar terra pelo caminho que preparou. Ao contrário, para o N esse mesmo caminhãozinho pode se transformar em um submarino ou um monstro de águas profundas do mar com asas para voar por um mundo fantástico e imaginário. Um documentário da BBC sobre Agatha Christie, uma INFJ, diz o seguinte:

“sua mãe a proibiu de aprender a ler até uma certa idade. Era uma criança muito imaginativa. Sonhava que os jardins eram infinitos. Sonhava que abriria a porta de uma sala e veria mundos desconhecidos. Ela sempre imaginava um mundo além daquele. E passou boa parte da sua infância naquele mundo”.

Uma tirinha do Recruta Zero apresenta dois personagens conversando cada qual à porta de sua barraca, sob a lua. Diz o Dentinho: “um dia poderemos voar para todas as estrelas!” ao que seu colega retruca: “e morreremos com os gases quentes da fusão nuclear”. Dentinho conclui: “deveria ser contra a lei destruir sonhos com fatos!”.

Mestres e pais podem sentir-se desconcertados com essas diferenças que não entendem. Para que todas as crianças se sintam bem é vital que sejam compreendidas em suas características. Infelizmente, muitas vezes os N parecerão diferentes, de forma inaceitável.

Guiados pelo pensamento (T) e Amigáveis (F)

Quando se pede que obedeça, em uma situação que não entende, ele pergunta porque deve fazer isso ou faz para agradar a pessoa?

A criança que prefere pensar (T) buscará razões quando lhe digam que faça alguma coisa enquanto a que prefere sentir (F) buscará agradar quem lhe fez o pedido. Esta percebe os sentimentos dos outros e com frequência assume atitudes com a meta de agradar em casa e na escola. Mostra-se muito atenta às necessidades físicas e sociais dos outros. Ajudará seus pais e professores com pequenos favores e vai esperar que seus serviços sejam reconhecidos. É muito

sensível em relação ao ambiente emotivo da sua casa, a tal ponto que poderá até adoecer se estiver em constante conflito e insegurança. Já a criança T será capaz de desligar do ambiente quando se sentir incômoda e ignorar as tensões. Aquela desfrutará com as notícias e acontecimentos que são compartilhadas por todos, enquanto seu oposto irá logo a outras atividades que a atraiam mais. Esta pedirá explicações objetivas de tudo e não aceitará respostas do tipo “porque é assim”. A criança amistosa, mesmo que não goste muito do que lhe dizem, aceitará e continuará como se a resposta a tivesse satisfeito. Em momentos de crise demonstrará as emoções em seu rosto e as expressará verbalmente enquanto a outra evitará qualquer expressão de emoção facial. Responderá com facilidade a qualquer mostra de carinho ao contrário da T, que se sentirá incomodada por ser tocada e dificilmente expressará o afeto por seus pais. Vai chorar com mais facilidade que a T, que não demonstrará reação quando for repreendida ou castigada. Ainda que pareça mais vulnerável que a outra aos elogios ou críticas dos pais e professores trata-se de pura aparência: a frieza e indiferença da T é só aparente, por dentro sente-se tão ferida como a mais expressiva das F.

No livro “O Expresso do Oriente”, Graham Greene traz os pensamentos da personagem Mabel Warren: “as palavras não a satisfizeram. Quando eu amo, penso ela, não penso no que devo fazer. O mundo para ela dividia-se entre os que pensavam e os que sentiam”.

Indagação (P) e Organização (J)

Ela prefere que seu mundo seja ordenado, programado e que decidam por ela ou quer ser surpreendida pelo inesperado e decidir por si mesma?

A criança que deseja que as coisas sejam estáveis e estejam em ordem manifestará uma tendência organizativa (J). A que pareça indiferente ao estabelecido, especialmente ao imposto pelos outros, mostrará uma tendência natural à preferência indagadora (P). A J estará sempre disposta a ir à escola preocupando-se de não chegar tarde e terá seu quarto em ordem com a roupa em seu lugar. A outra não se preocupará com a pontualidade. Seu quarto terá roupa por todos os lados e não entenderá porque sua mãe grita tanto.

Será sempre uma J que vai liderar as atividades do grupo especialmente se for expressiva. Terá iniciativa enquanto a outra deverá ser lembrada de se vestir, da hora de comer, que ajude na casa, que faça sua tarefa, etc. Parece mais segura de si mesma e mais disposta a dizer “com certeza” que a P que falará de forma mais provisória e modificará com frequência os comentários.

Temperamento e crianças

Os quatro temperamentos das crianças

A toda pessoa, adulto ou criança, é possível atribuir um conjunto das quatro letras expostas acima, que define seu temperamento. Por vezes, quando há um equilíbrio entre os pares de possibilidades aparece uma indefinição e a pessoa terá as características dos dois lados. Para os adultos Keirsey recomenda o preenchimento de um questionário. Pela experiência que temos de aplicar esse questionário parece-nos mais eficaz explicar as características de cada lado e ver com qual cada um se identifica mais. No caso das crianças esse processo se justifica ainda mais.

Vamos descrever a seguir como os quatro temperamentos crescem e se desenvolvem.

Os impulsivos SP (observadores indagadores)

A criança desse tipo é muito ativa. Aprecia a comida e será conhecida por comer bem. Cria confusões com frequência e causa desgostos a seus pais. Deixada só no jardim ou parque logo estará suja. Ao receber o castigo mostra indiferença porque isso já virou rotina. Não entende a necessidade de manter o quarto limpo e o armário em ordem. Seu quarto será uma coleção desordenada de brinquedos, roupa, artigos de “valor”, todos espalhados em aparente caos, mas na sua visão onde pode encontrá-los. Está ocupado demais fazendo algo para se preocupar em dobrar e pendurar roupas como sua mãe lhe pede. Sua pergunta é “para quê?”. Vê como uma perda de tempo quando há tantas coisas mais divertidas para fazer.

Quando é do seu interesse pode passar horas fazendo algo que lhe agrada. Pode ficar todo o dia pondo e tirando as tampas de panelas, tocando um instrumento musical, montando e desmontando um brinquedo várias vezes, até perder o interesse pelo brinquedo ou pelo instrumento no dia seguinte. Os que não perdem o interesse serão os grandes virtuosos, os extraordinários mestres das artes gráficas ou plásticas, os incríveis artesãos. Os SP precisam de movimento e estímulo e estão sempre dispostos a competir.

Quando motivado pela frequente mudança e estímulo o SP encontra-se à vontade na escola. E em geral participa com alegria e entusiasmo. Como gosta das atividades, dedica-se com todo seu vigor a tocar instrumentos, a participar em atividades musicais, artísticas e em jogos. Estará mais à vontade

usando as ferramentas necessárias para construir algo do que preocupando-se de que seja bem feito. Aparenta inquietação, passando de uma atividade a outra, desinteressado em acabá-las. Para que possa aprender deve estar fazendo alguma coisa. Quanto mais a atividade a que se dedica pareça um jogo mais atenção prestará. Quanto menos o que faz se pareça a uma preparação para uma fase mais avançada muito melhor será. Na primeira infância, quando a ação de brincar é a totalidade dos seus “estudos” ele responderá muito bem. Nos anos seguintes, quando deve preparar tarefas, adquirir regras e conhecimentos por meio de suas leituras e atenção então parece perder o interesse. Não deseja “preparar” ou “estar disposto a fazer” nada. À medida que sua formação se torna menos “ativa” ele não encontra o movimento e estímulo de que necessita. E como esses estudos costumam requerer maior concentração, ele se impacienta e vai procurar suas próprias atividades, que costumam ser interromper as aulas ou faltar a elas.

O SP extremo pode muito bem dar sinais de agitação, nervosismo, aborrecimento e de iniciar atividades que nada têm a ver com o programa da sua turma. Então é muito provável que o pessoal administrativo e médico o qualifique como hiperativo, para usar um termo comum hoje em dia. Por outro lado é possível que seu entusiasmo se ative tanto, que seja difícil acalmá-lo depois de atividades normais. Por isso é importante que tenha momentos de atividades mais passivas e que conheça métodos de relaxamento. Precisa de bastante espaço para movimentar-se e também de um canto tranquilo onde possa descansar de atividades mais exigentes. A situação ideal para um estudante SP seria ter um espaço individual para cada aluno na sala.

Um bebê SP será muito ativo, e ainda mais no caso do expressivo do que do reservado. Tentar mudar qualquer característica fundamental de um SP ocasionará danos de difícil reparação. Ele é diferente dos SJ, NT e NF. Seu desejo de mover-se, de agir, sobrepõe-se a qualquer desejo de responsabilizar-se, de ser competente ou auto realizar-se. Não estará contente trancado em seu “curralinho”. Vai se sentir livre quando explore de acordo com seu impulso. Gosta dos animaizinhos, embora é possível que não os trate com cuidado. Usará muita energia em seus brinquedos, por isso será conveniente que sejam fortes e bem feitos. Jogos e objetos simples o atrairão mais que os mais complexos ou complicados.

Como se relaciona com os outros de um ponto de vista mais fraternal que paternal será um bom companheiro de equipe. Destaca-se em jogos e competições. Considera a igualdade tão importante como sua liberdade de ação. Gosta de falar com os outros mas necessita controlar suas próprias atividades. Se não tiver total controle do projeto em que se envolve e se houver interferência perderá o interesse. Prefere descobrir por si só como fazer as coisas, embora aceite sugestões durante seu andamento. Não aprende bem quando deve limitar-se a ouvir passivamente explicações. Gosta de manipular ativamente algo, pô-lo em funcionamento e, acompanhar seu progresso.

Quando for possível, o melhor será animá-lo com algo e deixar que explore e estude de acordo com seu próprio interesse.

Quando tivermos que avaliar as atividades de uma criança SP devemos focar em sua execução. A criança SJ se sentirá recompensada se apreciarmos o resultado do seu trabalho. Já o SP ficará satisfeito consigo e com quem o avalia quando lhe ofereçamos espaço para mover-se e liberdade de agir. Tanto as explicações como as leituras devem ser curtas. O melhor seria conseguir atividades em que ele aprendesse sozinho em um lugar isolado, alternadas com situações em que participa mais ativamente em algo do seu interesse pessoal. Também podem ajudá-lo mudanças frequentes de atividades individuais para outras com poucos estudantes e depois com toda a classe. Gosta muito de fazer teatro. Estar diante de um auditório agrada-lhe muito. O que satisfaz melhor a sede de ação de um SP são peças de interesse para a turma e a escola e onde pode participar como ator.

Tudo isso não quer dizer que a criança SP não deva praticar a concentração em algum assunto ou tarefa, adiar ou evitar temas de maior complexidade. Deve desenvolver essas capacidades, e o primeiro passo para consegui-lo é legitimar suas preferências naturais e reconhecer que essa criança procura por natureza evitar complexidades.

O SP pode ser um problema na classe onde se exige o aprendizado no estilo SJ. Esse estilo inclui técnicas como “atar” os alunos em suas carteiras, colocá-los nas carteiras da frente, obrigá-los a dirigir-se unicamente ao professor, pedir-lhes que façam suas tarefas porque “será muito útil quando forem mais velhos” ou que passem todo o dia resolvendo abstrações em um papel: tudo isso será inútil para eles. Essa situação será tão inadequada para a criança SP que ela vai suportar só enquanto a obrigarem e vai abandoná-la logo que seja possível. E lembremo-nos de que costumam ser uns cerca de 35% das classes. Talvez seja o grupo menos numeroso nos estudos universitários...

A criança com esse temperamento não se adapta muito ao conceito de que “é preciso aprender hoje porque, em um futuro distante, as portas da universidade se abrirão”. O SP quer sentir-se livre para descarregar o impulso do momento, para entrar em atividades físicas, para aprender em um ambiente de entusiasmo onde o risco, a aventura e a competição são parte do programa de estudos, onde há muito som, cor e movimento. De fato, uma coisa que com frequência o mantém na escola é a oportunidade de tocar um instrumento musical. Frequentam essas aulas porque representam ação e auditório, ambos aspectos em que ele se dá muito bem.

O modo que tem de aprender é muito diferente do que é oferecido na maioria das escolas. A maioria dos professores costuma ser SJ e ensinam ao seu modo. Assim, a criança SP ouve que deve aspirar a objetivos distantes; que estude porque é a única forma de preparar-se para trabalhar ou ingressar na universidade; que poupe porque assim garantirá seu futuro; que faça planos

porque é a única forma de progredir; que fomente laços sociais para conseguir um posto na sociedade. Todos esses comentários não têm sentido para o SP. Para preparar-se deveria deixar de lado suas urgências e impulsos, o que não faz. Para ele o importante é viver o presente com todo o entusiasmo possível: vai se preocupar do amanhã quando este chegar.

Então temos o nosso estudante rodeado de mentores que lhe dizem constantemente: “fique quieto”, “pense no futuro”, “faça a tarefa”, “desenvolva bons hábitos de estudo”, “observe as regras”; “trabalhe primeiro e brinque depois, se houver tempo para essas frivolidades”; “espere”; “coloque-se no final da fila”. E ele se põe na fila, esperando, conformando-se com a rotina, trabalhando para o amanhã, esperando impaciente a hora do recreio. Nada disso o atrai e à medida que vai avançando nos anos seu desencanto aumenta. Por isso muitos desistem da universidade. Poderia ir muito além se tivesse mais incentivo. O educador diz que aprender tem seu mérito, mas ele não recebe a mensagem. Esse estudante vai deixar perplexos e frustrados seu diretor, professor, orientadores e pais, todos os que fazem planos para ele. É que ninguém consegue domá-lo. Esse estilo pessoal se manifesta muito cedo em sua infância e nunca o abandonará.

Exemplos de SP são grandes artistas como Mozart e Bob Dylan, alguns extremamente sensíveis e gentis como S. Francisco de Assis ou o tenista Guga (ISFP); “entertainers” como Hebe Camargo ou a modelo “performer” Gisele Bündchen (ESFP); impulsivos extrovertidos como Kennedy, Trump, Neymar, Bolsonaro ou Churchill (ESTP); impulsivos durões como o “Capitão Nascimento” (ISTP).

O dever e a responsabilidade dos SJ (observadores organizados)

É o mais vulnerável de todos os tipos quando experimenta crises ou instabilidade na família. Necessita uma segurança que encontra na firmeza e compromisso dos pais. Se um desses é firme e o outro lhe permite fazer o que quiser, isso pode ocasionar-lhe sérios problemas. Precisa saber, mais do que os outros, que o que se faz hoje se fará da mesma forma amanhã. As mudanças frequentes de casa, por exemplo, podem transtornar uma criança SJ enquanto os outros tipos, cada um a seu modo, adaptam-se muito melhor. Necessita crescer com os mesmos amigos que tem desde pequeno, da mesma vizinhança, da mesma escola, da mesma comunidade. Vai se sentir muito a gosto entre os membros da família que não vivem com ele: avós, tios, primos etc. Ficará encantado de ouvir histórias da família e se lembrará delas sempre. Se tiver vários irmãos ficará feliz. Os outros tipos não dão a mesma importância a isso.

Responde bem às suas rotinas e às responsabilidades que tenha em casa: lavar algo, tirar o lixo, arrumar seu quarto. Cumprirá suas tarefas com cuidado tanto em casa como na escola. Ficará satisfeito ao ouvir dos mais velhos que fez bem suas atividades. Isso é muito importante para ele, a ponto de perder o atrativo pelo que faz se não houver esse reconhecimento. Reage a castigos ou comentários negativos referentes à sua má conduta. Vai procurar esforçar-se mais por atender ao que esperam dele. Talvez mais que nenhum outro tipo responde bem a castigos como forma de correção.

Quando chega à idade escolar adapta-se bem ao novo ambiente e às novas rotinas estabelecidas por seus professores. É muito possível que o reservado (I) dê sinais de timidez a princípio. Gostam dos métodos tradicionais de ensino como completar tarefas, repetir exercícios pré-estabelecidos, recitar lições, responder a perguntas dos professores. Esforça-se por agradar seus mestres sem perguntar pelo porquê das atividades, como faz o NT. A palavra do professor é suficiente para ele. Como todos os outros não gosta de tirar notas baixas, mas tem maior tolerância a fracassos que ele considera como culpa sua do que em relação aos que são fruto de uma avaliação externa como por exemplo um comentário negativo de um professor ou a impressão de que não o agradou. Valoriza muito pequenos sinais de êxito: um “muito bom” em um trabalho, medalhas, etc. Fica feliz de receber pequenas tarefas como dar um aviso, encarregar-se de algo, ser o representante. Isso significa que seus companheiros e professores aprovam sua conduta e atitude, o que para ele é muito importante.

Gosta de aritmética, leitura em voz alta e ortografia. Também do que se refere a ciências, geografia, história. É provável que se encaminhe a cursos relacionados aos negócios. Usa bem o idioma como ferramenta de trabalho. Na universidade estará nos campos de direção de empresas, contabilidade, pedagogia, enfermagem e outros serviços.

Gosta de ir com seus pais visitar familiares e gosta muito de datas como Natal e outras festas. Dá-se bem com rotinas claramente estabelecidas e definidas; não suporta bem mudanças constantes, confusão e crises. Uma troca de professores no meio do curso pode criar um pequeno trauma, enquanto para o SP seria motivo de regozijo. Cuida de que seus armários estejam em ordem e de que nas gavetas a roupa esteja organizada. Seus brinquedos estão nas estantes ou em outro lugar adequado.

Aprende melhor quando a matéria é apresentada passo a passo e praticando com calma. Se deve encontrar por si mesmo seus procedimentos ou receber instruções vagas, vai se sentir desorientado e pouco inspirado, justamente ao contrário do que acontece com o NT. Precisa saber o que é esperado dele e conhecer os procedimentos a seguir para acabar a tarefa. Avança quando vê consistência ao seu redor.

Agrada-lhe fazer trabalhos de artesanato caseiro com lã, tecidos e fios, o que também acontece com o SP. Mas para o SJ interessa o resultado, embora o faça com cuidado. Um presente feito à mão por essa criança procede do coração, para ser apreciado, guardado como algo de valor e exibido em lugar apropriado.

Necessita receber comentários constantes por parte dos adultos sobre seu trabalho. Saber se as coisas vão bem ou mal é importante para ele, e quer fazê-las bem, agradar a quem lhe pediu. Põe muita atenção nos detalhes, tem metas altas de qualidade para terminar qualquer trabalho e espera o mesmo dos outros. Ficarà muito contente, por exemplo, ao fazer bem o cabeçalho de uma tarefa. Preza muito os bons hábitos de trabalho ou estudo, que devem ser feitos seguindo um rigoroso horário pré-estabelecido.

Costuma crescer sem maiores problemas. De acordo com as estatísticas terá ao menos um dos pais SJ e se dá bem com os NF ou NT. Pode ter dificuldades para se adaptar se o pai for SP. Precisa agradar os outros e terá dificuldade para fazê-lo nesse caso por não entender bem o SP. Precisa de sinais claros, mesmo que não sejam con-sistentes ou lógicos. Responde bem a elogios do tipo: “você é uma criança muito boa”, “você fez como eu pedi”, “você terminou muito bem sua tarefa”, “gosto da sua letra”.

O método natural de ensino de um mestre SJ corresponde às necessidades pedagógicas do aluno SJ. O enfoque em responsabilidades, o desenvolvimento de bons hábitos de estudo, de adequadas atitudes sociais, completar tarefas bem estruturadas segundo as instruções tradicionais, tudo isso atrai esses professores e alunos. Estes adquirem seus conhecimentos por meio de uma diligente pesquisa dos fatos, por revisões frequentes, prestando atenção às aulas e usando materiais, livros e cadernos tradicionais. Cada tipo tem suas preferências: o SP quer ação; o NF interação pessoal; o NT menos redundância e o SJ trabalha melhor em um ambiente onde as regras são claramente definidas e os procedimentos não variam. Sente-se a gosto em uma classe bem ordenada, com pouco ruído, tudo organizado e com a comunicação professor aluno. Os métodos de exercícios, recitações em coro, perguntas socráticas e aulas são bons para ele. Por ter, como já se disse, uma grande preocupação de agradar aos professores pode ser que até reaja bem quando se sentir rejeitado, tratado com sarcasmo e exposto ao ridículo, mas nada disso é recomendado.

Exemplos de SJ: a “cuidadora” Madre Teresa de Calcutá (ISFJ), a apresentadora Cátia Fonseca (ESFJ), Bento XVI, Sérgio Moro e Geraldo Alckmin (ISTJ), Fátima Bernardes (ESTJ).

Os NT (introspectivos realistas)

O bebê NT será um pouco sério e enigmático para os que o cercam e não compartilham esse tipo. Pode ser precoce, falar bem cedo e aprender a ler antes de ir à escola. A probabilidade de que tenha um pai NT é limitada. Experimenta a mesma sensação de rejeição que o SP, mas a deste está ligada ao ambiente escolar. Para o NT começa bem antes. É comum ouvir-lhes o seguinte relato: “quando era pequeno achava que não havia ninguém no mundo como eu. Enquanto crescia, todos viam as coisas de forma muito diferente. Ao chegar à universidade comecei a encontrar-me com pessoas que pensavam como eu. Já não estava mais só”.

Vai constantemente atrás de um dos pais perguntando o porquê das coisas: “por que o sol se levanta desse lado e não do outro?”; “por que não posso voar como os pássaros?”; “por que tenho que comer a sobremesa depois do prato se vou comer os dois?”. Via de regra é muito independente e com frequência pouco conformista ainda que às vezes seja obediente e faça coisas que não lhe interessam. Assim como a sede do SP é de ação a do NT é de curiosidade, de perplexidade, e está sempre se perguntando “o que aconteceria se...?”. E vai atrás das respostas com o consentimento de seus mentores ou sem ele. “Que acontece se eu puser o dedo na tomada?”; “e se eu puser o pão na jarra de água?”. Não o faz para incomodar ninguém, seu propósito é satisfazer a curiosidade de encontrar uma resposta. Não quer os conflitos, mas se aparecem por motivo de suas pesquisas aceita as consequências de forma impessoal. Frequentemente os adultos vão se aborrecer porque ele não reage de modo mais pessoal aos castigos impostos. Ele perde o respeito pelos que não são lógicos em suas repreensões ou estabelecem regras que não correspondem às circunstâncias.

O NT considera um castigo físico como uma séria infração. Ainda que seu corpo, como seu mundo, seja uma fonte de curiosidade para ele, e perceba o corpo de forma diferente dos outros grupos, reage de modo exagerado quando considera que o castigo viola sua natureza. A dignidade é muito importante para ele, e por isso com frequência é considerado orgulhoso. De certa forma, essa atitude é julgada como ofensiva e tentam fazê-lo “sair de seu trono”.

Um método para educá-los é deixá-los à vontade para fazer o que achem oportuno. Precisa experimentar, descobrir, encontrar respostas. Se isso lhe é negado vai desobedecer e fazer travessuras que poderiam ser evitadas. Seu pai deve proporcionar-lhe brinquedos, mas poucos de cada vez. Como todas as outras crianças pode sentir-se extra estimulado. Pode parecer precoce para sua idade e seus pais terão tendência a dar-lhe brinquedos que não correspondem à sua idade nem maturidade social. Diante de um brinquedo novo estará totalmente absorvido, entretido por horas e observando suas

características, até deixá-lo de lado sem nenhum interesse. Este perdura até entendê-lo. Gosta de livros e que lhe leiam histórias em uma idade em que outros já põem sua atenção em coisas mais “interessantes”. Talvez seja devido à sua curiosidade e por encontrar nas histórias complexidades que não acha por si e porque lhe estimulam a mente.

Pôr em dúvida sua habilidade por meio de sarcasmos ou ridículo pode ocasionar-lhe sérios danos. Mais que nenhum outro duvida muito de si e precisa de uma série de êxitos e conquistas para adquirir maior confiança. É seu calcanhar de Aquiles. Devido a seu interesse precoce em tecnologia, um pai bem intencionado pode pedir-lhe mais do que é capaz de fazer. Então, ao sentir-se fracassado, é bem possível que se feche em si mesmo. Raramente responderá bem a críticas negativas. O que lhe permitirá desenvolver sua necessidade de ser competente e satisfará sua sede de conhecimentos será proporcionar-lhe com paciência as respostas que busca às suas contínuas perguntas, dar-lhe a quantidade adequada de brinquedos instrutivos e oferecer-lhe o espaço para que ache por si mesmo respostas para os problemas de seu mundo.

Do ponto de vista social parecerá algo atrasado, ainda que intelectualmente seja visto como precoce. As relações sociais, muito naturais para os NF, são um mistério para o NT. Não se preocupa com seus modos públicos ou com as reações que provoca. Por isso, em geral, não saberá conquistar as atenções e graças dos outros, coisas que os demais estilos fazem bem, cada um a seu modo: o SP com sua jovialidade efervescente; o SJ com sua atenta e cuidadosa diplomacia e o NF com seu conhecimento da personalidade alheia. O NT raramente terá alguma dessas qualidades especialmente se for reservado. O INT parece incapaz de expressar qualquer sinal de afeto, ou pelo menos se abstém de fazê-lo, e também rejeita os que lhe são oferecidos. Isso cria a sensação de que se fecha em si mesmo, uma manifestação das dúvidas que tem sobre si.

Para ajudar essa criança deveríamos fazer com que conseguisse uma abundância de êxitos, proporcionar-lhe suficiente estímulo intelectual, animá-lo constantemente e desenvolver seu trato social. O que não lhe ajudará será louvá-lo deixando que se converta em um presunçoso intelectual, que despreza os outros e os considera inferiores. Costuma ter boas notas nos estudos. Não foge das matérias difíceis, como ciências e matemática avançadas. À medida que seus estudos progredem pode dedicar-se tanto às aulas que esqueça de participar de outras atividades recreativas ou sociais. O INT, em particular, pode isolar-se do grupo e seguir seu próprio caminho e a busca de suas metas. O ENT pode se tornar um líder, talvez em sentido contrário aos interesses dos professores, gerando uma disputa de influência e poder. A agressiva teimosia do ENT quanto à exatidão dos procedimentos compara-se à precisão do INT em explicar sistemas.

A sede de conquistas da criança NT une-se logo às suas regras internas de melhora. Deve alcançar tais normas por muito sobrecarregado que se sinta. Uma de suas metas na vida é saber que como não conseguirá saber tudo deve estabelecer prioridades. Tanto pais como mestres devem ajudá-lo em tal propósito.

Destaca-se na escola e foca seu processo acadêmico estudando e entendendo princípios. Gosta que os temas pedagógicos sejam apresentados com lógica, de conferências bem estruturadas, e não dos métodos em que entram discussões. De fato, às vezes, é impaciente e grosseiro ao afastar ideias e opiniões de outros, especialmente dos que considera intelectualmente inferiores.

Como é importante ser reconhecido como competente, as notas baixas o afetam muito. Por suas notas serem em geral altas, vai se considerar incompetente se alguma vier mais baixa. Isso acaba por ser pouco razoável e imprudente já que exigirá não fazer nada além de estudar.

Pode converter-se intelectualmente na escola em um peixe grande em um pequeno aquário. Na universidade a perspectiva muda e a concorrência é maior. Pode acontecer de, diante da dificuldade, ele abandonar seus esforços ou dedicar-se mais aos estudos em que vai bem e ignorar os outros. Para evitar essa situação é importante que seus pais e mestres tenham-no preparado com quantidade suficiente de experiências variadas, incluindo algumas que não eram seu prato forte, para que encare os fatos com a perspectiva adequada.

Os rituais e cerimônias familiares não atraem a criança INT, já que precisa de razões para fazer as coisas. Pode ser inconstante na forma como mantém seu quarto e sua roupa. Em um momento pode tê-los muito bem organizados e depois tudo vai parecer um caos, cheio de pó. O mais provável é que seu quarto esteja desorganizado mas sabe onde encontrar cada um dos seus tesouros. Terá coleções de pedras, artefatos, moedas, borboletas, etc. Tudo o que se possa colecionar e que necessite documentação e classificação técnica será de grande atrativo para o NT.

Prefere que lhe ensinem a fazer as coisas só uma vez e se impacienta quando repetem as instruções, ao contrário do SJ que não se importa com explicações repetidas e detalhadas. O SP não presta atenção às explicações, sejam claras ou não. Antes de iniciar a tarefa já terá pensado em como fazê-la a seu modo. O NF vai ignorar as distinções na explicação e o melhor será dá-las por escrito e oralmente.

O estudante NT necessita receber confirmação sobre a qualidade do seu trabalho. Pode ser dirigido a fazer estudos independentes e vai responder bem com pouca ou nenhuma ajuda de seus mentores. É muito provável que desenvolva seu vocabulário e, algumas vezes, o usará como arma de debate. Uma característica negativa dos NT, sejam crianças ou adultos, é a intolerância

com as dificuldades que os outros encontram em matérias complexas. Uma grande contribuição que pais e professores podem lhes oferecer é ajudá-los a entender o impacto dessa atitude nos outros.

Exemplos de NT: Einstein e Darwin (INTP), Edison e Disney (ENTP), Newton e Stephen Hawking (INTJ), Napoleão e Margareth Thatcher (ENTJ)

Os NF (intuitivos amistosos)

Essa criança mostrará desde cedo um grande dom em sua habilidade de usar o idioma. Começará a falar logo e se for expressivo parecerá que não sabe ficar quieto. Costuma ter um encanto que atrai as pessoas, e um talento especial para se relacionar socialmente, tanto com colegas como com pessoas mais velhas, ainda que a reservada (I) terá certa dificuldade comunicando-se, especialmente fora de casa. Precisa do reconhecimento dos que estão ao seu redor e o busca, ficando bem quando lhe oferecem isso todos os dias.

Inventa histórias e as conta com grande imaginação. Pode ser acusado de mentir quando, na realidade, o que faz é dar rédea solta à sua habilidade criativa. Todos, mas especialmente os reservados, tenderão a sonhar acordados. É emocionalmente ultra sensível quando rejeitado ou em meio a um conflito. Se vir seus pais discutirem muito, ficará ensimesmado e inseguro. Precisa de harmonia ao seu redor para desenvolver sua identidade.

Procurando sentido para si mesmo vai se identificar com frequência com personagens de histórias ou contos. O príncipe e a princesa são muito reais para ele e seus sonhos o levam a viver aventuras reais. É atraído pelas histórias da Idade Média com seus cavaleiros e damas, dragões e graais. É importante acompanhar a quantidade de leituras que faz porque ele pode estimular demais sua imaginação com histórias de dragões, bruxas, ogros, batalhas, etc.

Tanto os NF como os NT gostam que lhes leiam contos que vão além da sua capacidade de leitura, porque estimulam sua imaginação. E, como os NT, querem ouvir a mesma história uma e outra vez. Gostam das ilustrações complicadas e detalhadas, ricas em cores. Ficam encantados com os brinquedos que reproduzem pessoas, bonecas e animais aos quais dão uma personalidade própria, e que se converterão em um tesouro por algum tempo. A perda de um brinquedo muito apreciado será como a perda de um amigo. O ursinho Pooh, Babe, o porquinho atrapalhado, Alice no país das maravilhas, Dorothy e seus amigos de Oz, são muito mais reais para ele que para qualquer dos outros tipos. Brincar com eles como se fossem objetos de fantasia, como faria o NT, mas criando aventuras e não tentando entendê-los. Seria interessante tentar comprovar se as crianças que têm amigos invisíveis são mais as NF ou se é

uma característica de todos os tipos. O que podemos dizer com certeza é que qualquer exposição ao ridículo ou rejeição para com o amigo imaginário poderá ter sérias consequências para a criança NF, que se sentirá igualmente rejeitada.

Essa criança não gosta de competir como as outras. Por ser muito sensível com relação aos sentimentos alheios sofrerá com o que perde. Serão muito melhores os jogos que exigem cooperação ou superação pessoal.

Todas as crianças brigam entre si e sentem-se desvalorizadas quando nasce um irmãozinho. São situações delicadas para a NF constantemente procurando um sentido para si e para seu mundo. O mesmo vale para o início da escola, quando se verá diferente das outras. Sempre será parte de pequena maioria, o que só vai se atenuar na universidade.

O INF em particular será muito tímido e hipersensível a qualquer gesto ou palavra de rejeição de seus professores, a quem idolatra. E aí a admiração pode se transformar em ódio. Progridem quando são alvo de bastante atenção e não reagem bem aos castigos. Precisam da segurança de rotinas bem estabelecidas, sobretudo daquelas que permitem frequente interação entre adultos e outras crianças. Pode ficar muito machucado com a crueldade dos amigos e, especialmente o INF, não sabe defender-se bem de condutas que outros tipos não levam tão a sério.

Aprendem muito melhor quando podem relacionar-se diretamente com os outros. Não estão à vontade sentados em suas carteiras, olhando calados para os professores. Necessitam poder discutir o conteúdo das aulas. Respondem bem a temas e matérias que contêm elementos afetivos como, por exemplo, a poesia. Expressam-se oralmente com soltura. Não se impacientam durante as discussões que, para o NT, são redundantes e impertinentes.

Fica intimidada com mestres que utilizam o ridículo ou dão sinais de rejeitá-la pessoalmente. Tem uma empatia enorme com colegas que sofrem essas situações, ao ponto de talvez sofrer mais que o atingido. As promessas são muito importantes para ela, e quando não se cumprem fica pessoalmente ofendida. Se isso for frequente poderá apresentar sintomas físicos como, por ex., dificuldades na alimentação. Qualquer conflito, em casa ou na escola, lhe causará muito desconforto: aprecia muito o ambiente de amor e harmonia.

Por sua grande habilidade com a linguagem pode se destacar academicamente. Aprende a ler com facilidade, expressa-se bem de palavra e por escrito e comunica-se com naturalidade. Gosta de trabalhar em pequenos grupos e em classes onde são os estudantes que aprovam democraticamente suas atividades escolares. Quando querida pelos adultos vai tentar recompensar esse afeto com suas atitudes. Em geral, é simpática e agradável. Se oferece um presente feito pessoalmente, o faz do fundo do seu coração e qualquer sinal de desinteresse a deixará exageradamente desgostosa. Essa criança não se sentirá

bem em grupos numerosos onde o ensino não é individualizado ou em situações em que o professor está muito ocupado para atender às necessidades dos alunos. Precisa sentir-se querida pelos pais e professores.

Gosta dos estudos sociais e dos de línguas já que ambos envolvem relacionamentos. As atitudes e princípios das pessoas, o que elas preferem, como respondem, o que desejam, o que falam, tudo isso fascina a criança NF que vê o mundo de uma forma pessoal. É dessa forma também que aprecia o ambiente de ideias e princípios, situando-se no centro deles.

Tem dificuldade para lidar com sua irritação e a dos outros, especialmente se for reservada. Fica muito incomodada com os desgostos e abandonará qualquer situação incômoda, com aborrecimento.

Seu processo de aprendizagem é impressionista. Tende a ficar satisfeita com uns conhecimentos globais e difusos. Se adquire uma impressão geral, com uma olhada nos detalhes, já se crê com suficiente domínio do tema. A NT, pelo contrário, vai dominar os detalhes de modo preciso e será compulsiva no processo de adquirir conhecimentos.

Ambiciona um sentido de identidade e quer consegui-lo pelo reconhecimento pessoal. O contato físico, ou ao menos uma aproximação física representa para ela uma mostra de carinho e calor humano. As palavras que aprecia mais são: “gosto de você, você é importante para mim”.

Exemplos de NF: Albert Schweitzer e Lady Diana (INFP), Adélia Prado, Dom Helder Câmara e Nelson Mandela (ENFP), Gandhi (INFJ), João Paulo II e Oprah Winfrey (ENFJ)

8. A forma de aprender de cada tipo

Seguem-se descrições que resumem como os quatro tipos de temperamentos aprendem, com as técnicas preferidas, o conteúdo dos programas de estudo e as reações às avaliações de seus mestres.

O estilo SP

Deseja a ação e ser visto como alguém livre para agir. Ator, jogador, aventureiro, ativo, amante da diversão e livre são palavras que se ajustam bem aos SP, que é atraído pelo imediato, a boa vida, o aqui e agora, a espontaneidade, o lúdico e o prazer.

É o menos entendido e o mais criticado. E, contudo, aproximadamente cerca de 40% dos alunos que encontraremos em uma classe normal serão desse tipo. É o menos representado no ensino superior e tende a ter a relação mais baixa entre a habilidade acadêmica e a média de notas. A verdade é que, infelizmente, uma classe normal e comum não se adapta bem a seu estilo de aprender. Este tipo requer um envolvimento físico, experiências em que possa usar as mãos, alguma competição, correr riscos, representar, entreter-se e entreter.

Pode ser um excelente companheiro de equipe quando há competições ou concursos. Sua postura é basicamente fraternal e será extremamente leal a seus companheiros de equipe, de clube, de grupo. Manifesta muito pouca atitude paternal e se aferra a seu sentido de igualdade, o que o leva a achar que os chefes não são necessários, a revoltar-se contra qualquer tipo de intervenção e a ver os regulamentos como algo para ser ignorado. Apraz-lhe dialogar com os outros para informar-lhes dos progressos que faz, mas não gosta do processo democrático para chegar a decisões como faz o NF. Deseja uma mudança contínua de andamentos e variedade de ações. Submeter um SP às rotinas contínuas dia após dia, semana após semana, é contraproducente e o leva a faltar às aulas ou a comportar-se mal nelas.

A criança SP inclina-se à música, teatro, artes, artesanato, mecânica, construção ou qualquer aspecto que implique movimento. Ao contrário, a SJ preferirá cursos que ensinem estudos secretariais ou mercantis; a NT se encaminhará para matemáticas ou ciências; e a NF se matriculará em humanidades ou ciências sociais. A SP tem sede de atuação e ficará satisfeita se proporcionarem oportunidades de manipular objetos. Atraem-lhe situações em que põem objetos em suas mãos para que os movimente. Quando não

aparecem essas chances ele vai encontrá-las, muitas vezes criando problemas na classe, ao golpear as carteiras ou outros móveis, empurrar os companheiros ou arrastar a sola dos sapatos sem parar.

Em escolas especiais que recebem os casos difíceis que não foram aceitos em outras veremos muitos SP. Logo que possam deixarão as escolas para encontrar em outro lugar a ação que estas não lhes proporcionam. Em geral leva entusiasmo à classe, embora, às vezes, o faça em momentos pouco apropriados e que não interessam ao professor. Se ela se afeiçoar ao mestre será muito cooperativa. Pode ser muito popular entre os colegas, que parecem admirar seu atrevimento e travessuras. Se começar a fazer parte de um grupo musical, talvez esse seja o único motivo que a mantenha interessada na escola e assim, indiretamente, terminar seus estudos. Pode ser um tanto inquieta e pular de um projeto a outro, começando muitos e terminando poucos. Completar uma tarefa com papel e lápis é algo de que foge como da peste. É atraída por tarefas que requeiram participação visual ou oral e isso manterá sua atenção enquanto aprende. Não lhe interessam conferências, perguntas retóricas, cadernos de tarefas, exercícios com resposta no final do livro, etc. Dar uma responsabilidade a uma criança SP é um projeto inútil que vai gerar um conflito entre ela e seu professor ou seus pais.

O estilo SJ

Essa criança deseja pertencer, fazer parte do grupo familiar e mais adiante do grupo de sua classe. Responsabilidade, segurança, dever e serviço são palavras associadas a ela.

Como é grande a proporção de professores SJ, talvez dois terços ou mais do total, estará à vontade na classe tradicional, um lugar que entende e onde sabe se relacionar. Deseja agradar ao mestre porque é o mestre, a autoridade, sem a qual é difícil criar uma unidade à qual pertencer. Vindo dos professores, os princípios são bons. Hábitos saudáveis de trabalho, tarefas feitas a tempo, lições aprendidas como é esperado são recomendações fáceis de seguir. Melhor que nenhum outro tipo o SJ se adapta bem em uma classe pensada e administrada segundo a tradição.

Responde bem aos cadernos de tarefas. Gosta e necessita de uma estrutura que apresente as lições gradualmente e em avanços que tenham sentido. É muito responsável e fará o melhor que possa desde que receba instruções claras e lhe indiquem como fazer. Ao contrário do SP ou NF não lerá por cima as lições. Sente-se mais à vontade quando estudou e preparou as aulas diariamente.

Está bem em uma classe com os assentos em fileiras e colunas, onde a comunicação principal é do aluno com seu professor. Responde, em certo modo, a comentários críticos e se esforçará para melhorar se o que fez até o momento não corresponde ao que espera o mestre.

Não lhe agradam os trabalhos independentes a longo prazo, como acontece com o NT. Tampouco as discussões em grupo que tanto aprecia o NF. O SJ prefere sessões em que o professor dirige a classe com perguntas e respostas, e o método socrático de instrução com o qual aprende bem.

Ainda que não tenha a facilidade de palavra da criança NF sabe responder bem por escrito às perguntas formuladas ou que encontra nos livros texto. Não considera isso uma perda de tempo.

É obediente e se adapta bem às regras estabelecidas por seus professores. Sabe tolerar muito melhor que uma NF ou NT qualquer sarcasmo, mas o toma muito mais a sério do que uma SP. Vai pertencer a vários grupos ou clubes na escola e terá interesse neles. Se o que deve estudar são procedimentos ou fatos estará bem, mas perderá a segurança se precisar especular, inventar, adivinhar ou improvisar. Leva muito a sério suas notas e seu boletim, enquanto a SP talvez até se esqueça de levá-lo para casa, a NT considera suas notas com curiosidade e utiliza para exigir-se mais e a NF as vê como uma avaliação de sua integridade pelo professor. De todas é a SJ que as valoriza e respeita mais.

A criança SJ se destaca mais quando percebe estabilidade. Responde bem às suas responsabilidades. Aprende com métodos tradicionais, incluindo demonstrações. Em geral, preza a escola e se sentirá muito à vontade se o professor for consistente e estável.

O estilo NT

As que têm essas características procuram ser competentes. Devem saber tudo o que é necessário e essa lista é longa. Construir, inventar, projetar e controlar descrevem uma criança NT. Vai ao encontro de tudo o que lhe permita entender, explicar, prever e controlar. É um pequeno cientista.

Tende a colecionar regras e princípios e deseja dar uma estrutura a seu mundo intelectual. Gosta de avaliar as ideias alheias e de desenvolver as próprias. Procura saber como se concebe uma ideia, como é formulada, que contradições pode descobrir, que perguntas não têm respostas, porque as coisas são como são. Está cheio de curiosidade e se focará na tecnologia desde cedo, especialmente se for menino. As meninas NT encontrarão os caminhos culturais que as levarão a rotas “femininas”.

O estudante NT tende a ser independente e gosta de seguir suas inspirações, procurando informações até que seu desejo de compreensão esteja satisfeito. Essa característica o leva, algumas vezes, a descuidar outras matérias, nas que pode tirar notas baixas.

Sente-se à vontade quando as matérias são apresentadas de forma lógica e didática, e pode aprender por meio da leitura. Não tem a facilidade de expressão escrita como um NF e pode esquecer-se de registrar seus achados em um papel, preferindo obter novas informações a perder tempo comunicando a seus professores que sabe algo. Por isso, é muito possível que deixe de preparar suas tarefas.

Pode acontecer de ser um solitário na classe, especialmente se for introvertido. Esses têm essa natureza solitária em parte porque não encontram pessoas de seu próprio tipo, já que são pouco numerosos. A criança NT, contudo, interessa-se por compartilhar suas ideias com alguém a quem respeite e considere em igualdade intelectual. Com frequência o faz com seu professor, o que aumenta seu isolamento com respeito aos colegas. Nos altos níveis de inteligência pode ser uma presunçosa que precisará de ajuda para apreciar outras qualidades além das intelectuais como, por exemplo, as sociais. Não demonstra um grande conhecimento das “graças” sociais e necessita que o ajudem a se divertir. Como é um pouco impassível e de pouca manifestação afetiva, tem dificuldade para entender como outros demonstram melhor seus sentimentos e emoções. Ao não considerar os sentimentos dos outros pode ofendê-los de vez em quando.

Necessita que o ajudem a estabelecer prioridades. Demonstra tal sede de saber tudo que tem dificuldade de entender que não pode conseguir isso. Pode converter-se em um nerd e esquecer que precisa distrair-se. Vê as brincadeiras e o ócio como uma perda de tempo, e quer manter sua preocupação por aprender.

Confia em suas próprias forças, mas responde bem aos comentários que recebe se vão dirigidos a suas habilidades e conquistas e procedem de uma pessoa que considera competente. Em geral é de natureza séria. Fracassos podem levá-la a um dano considerável em sua personalidade. Por natureza, traz muitas dúvidas quanto a si mesma e precisa de frequentes experiências positivas para superar essa sensação. Tem tendência a trabalhar para alcançar sempre metas maiores e se esforça para ultrapassar o que é normal e o que já atingiu. Todos os dias são de superação.

A NT dá a impressão de ter construído um muro a seu redor e por isso parece fria e sem sentimentos. Castigos físicos não são aconselhados para ela. Tem um sentido delicado de justiça por um lado, e por outro a necessidade de não perder o controle. Um abuso físico por parte de um adulto viola seu sentido de justiça e destrói seu sentimento de controle. Ficará ressentida com o que considera uma injustiça, por muito tempo. Responde bem a um diálogo verbal,

lógico e bem fundamentado. Quando entende a razão de algo normalmente o aceitará e estará de acordo com as providências necessárias.

O estilo NF

A criança com essa combinação está constantemente em busca do sentido de si. Essa procura começa cedo e dura toda a vida. Quer ser “ela mesma” e ao mesmo tempo “alguém”. Dentro desse grupo estão a carismática, a empática, a dramática e a idealista tentando descobrir sua identidade e sentir-se completa.

Parece ter um desejo inato de comunicar-se de forma pessoal com os outros. É quase hipersensível à hostilidade e ao conflito, algumas vezes adoecendo quando exposta a tais atitudes. Colocá-la em ridículo ou tratá-la com sarcasmo é não só imprudente como cruel. Progredir quando tem reconhecimento, atenção pessoal, intercâmbio de pessoa a pessoa e captação de suas atitudes emotivas. É muito importante para ela que o professor saiba seu nome, a aceite, a reconheça e a aprecie. Precisa de comentários sobre suas tarefas e agradece uma observação pessoal em seus trabalhos com incentivos para seus estudos. Uma reação negativa pode levá-la a revoltar-se e abandonar os esforços.

Gosta de interação. Trabalha bem na classe em que as decisões são tomadas por voto democrático e participa com entusiasmo. Pode trabalhar independentemente por um longo período, mas responderá melhor quando receber periodicamente comentários sobre sua atuação. Aprende melhor com discussões, atuando em pequenas obras dramáticas e usando elementos imaginativos. Seu vocabulário falado é mais amplo que sua habilidade de pôr ideias por escrito. Com frequência pode-se apreciar sua riqueza criativa e de conteúdo se lhe pedirmos para gravar oralmente sua redação.

Se for introvertida, a criança NF será muito fechada e deverá ser animada a relacionar-se com seus companheiros. Como é muito sensível a rejeições permanecerá calada, isolada e só, a não ser que lhe ensinem formas de fazer amigos. A maioria terá uma imaginação muito ativa e poderão se sentir muito estimuladas ante cenas de violência e de horror. Conservam essas imagens por muito tempo e poderão ter pesadelos.

Prefere a cooperação à concorrência. Identifica-se com os outros e por isso sente o sofrimento do que perde quando foi a vencedora. O que lhe motiva é competir consigo mesma e ter oportunidade de compartilhar com outros a experiência de melhorar seu nível de conquistas. Precisa de constantes comentários que lhe confirmem que seus esforços são adequados.

Gosta de temas que tratem de pessoas ou questões mais abstratas como, por exemplo, ciências sociais. É mais provável que escolha uma carreira no campo de humanas do que no de ciências. Aprende melhor quando o faz por meio de diálogos com outra pessoa; gosta de satisfazer os outros; é sensível a suas emoções e às alheias e pensa em termos de interações sociais. Tem um desejo inato de melhorar a situação social, de fazê-la mais prazerosa e agradável. Ao mesmo tempo que procura aperfeiçoar-se, almeja aperfeiçoar o ambiente social de sua casa e da escola.

Responde particularmente bem a um professor que saiba proporcionar alento e estímulo, que reconheça os sentimentos, que dê tarefas individuais, que use pequenos grupos de alunos para que discutam temas entre si, que aceite as ideias e opiniões de seus alunos e responda a elas e que evite o uso do sarcasmo e do ridículo como forma de controlar a classe.

9. Trabalho e liderança

Temos falado de quatro grupos diferentes de pessoas. Pode se observar que os quatro grupos distintos têm diferentes formas de liderar e de conduzir as pessoas, quando ocupam cargos ou posições que incluem essas necessidades. Em seu livro *“Please Understand Me II”* Keirsey aplica suas teorias a quatro personagens históricos bem conhecidos: Churchill, Washington, Lincoln e Gandhi, respectivamente, Artesão, Guardiã, Racional e Idealista.

Esses quatro personagens têm formas específicas e distintas de liderança que poderíamos chamar: Tática, Logística, Estratégica e Diplomática. Penso que, em geral, consideramos essas palavras (com exceção da Diplomática) quase como sinônimas e teríamos alguma dificuldade para encontrar as diferenças entre elas. Os próprios dicionários chegam quase a confundir algumas delas em determinados conceitos. Vejamos como Keirsey apresenta cada uma delas.

As Inteligências de cada grupo

Tática é a realização de movimentos inteligentes para melhorar a própria posição, seja empregada por Operadores em suas empresas ou Artistas em suas performances.

Logística é o manejo inteligente de bens e serviços, quer no papel de Administradores de regulamentos ou de Conservadores de medidas de manutenção.

Estratégia é a capacidade de trabalhar com sistemas, isto é, idealizar modos e meios complexos de conseguir metas bem definidas, que possuem tanto os Coordenadores que formulam ordens concatenadas como os “Engenheiros” que constroem organizações complexas.

Diplomacia é o talento natural para trabalhar com pessoas, que se manifesta tanto no “Mentor” que intervém no desenvolvimento pessoal como no “Advogado” que realiza a mediação entre pessoas.

Detendo-nos nesses tipos de inteligências apresentados pela teoria de Keirsey percebemos sua coerência. Em primeiro lugar vemos que na própria conceituação ele já nos introduz as subdivisões que cada tipo apresenta. Assim, temos os Operadores e Artistas, Administradores e Conservadores, Coordenadores e “Engenheiros”, Mentores e “Advogados”.

É de se esperar que as atividades preferidas de cada grupo, ao liderar, estejam entre as que saibam fazer com gosto, desenvoltura e naturalidade. Aos Artesãos corresponde a Tática, que é definida como realização de movimentos. Keirseu insiste em que os Artesãos, como o próprio nome diz, são os mais ativos de todos e, portanto, realizar movimentos lhes corresponde bem.

Fica reservado para os Guardiães manejar bens e serviços, o que é coerente com sua preocupação com os bens e orçamentos, com a família e as tradições, sua visão voltada para o passado e a experiência. Esses dois primeiros tipos são a maioria da população e também os mais voltados para o concreto e a realidade das coisas, para o material.

Os outros dois tipos são mais imaginativos, voltados mais para o possível que para o concreto. Os Racionais dão-se bem com os sistemas, com construir teoricamente meios de atingir seus objetivos. Já os Idealistas são muito aptos para lidar com as pessoas, seja modelando-as individualmente ou costurando acordos entre elas.

Se nos detivermos agora em observar os exemplos de personagens introduzidos por Keirseu, podemos notar que eles utilizaram suas habilidades pessoais e específicas para atingir os objetivos que o momento histórico lhes exigia. Churchill se deparou com a necessidade de empregar toda sua energia e atividade para elevar a moral de seu povo e conseguir os apoios políticos necessários. Washington e Lincoln, com temperamentos muito diferentes, um Guardiã e o outro Racional, serviram-se deles para seus fins: o primeiro a Independência de seu país e o outro sua Unidade. Gandhi foi o gênio Idealista, um sábio da diplomacia natural, que soube arrastar milhões de pessoas e agir sobre a consciência de seus opressores.

Como liderar

O tipo de papel inteligente que cada um de nós desempenha, sejamos líderes ou liderados, é determinado –em geral, bem mais do que pensamos– por nosso temperamento.

O objetivo de um líder, seja qual for seu temperamento, é realizar um plano de tarefas para atingir um fim específico. Esses fins não são atingidos imediatamente, mas requerem, em geral, o trabalho de uma equipe, por um tempo determinado. Os resultados serão então muito melhores se os líderes souberem considerar qual é seu temperamento e o de seus subordinados. Como as metas costumam ser complexas, cabem todos os papéis em sua realização. Trabalhos novos e dificuldades inesperadas requerem Artesãos. Os Guardiães são muito bons para seguir as regras e manter o Espírito das organizações. Já

os Racionais são os adequados para preparar planos e sistemas visando os objetivos. Para lidar com as pessoas, motivá-las e animá-las a não se cansarem no caminho das metas cabem muito bem os Idealistas. Boa parte do trabalho de um líder está em compreender o que realmente é necessário, e quem são as pessoas adequadas para conseguir essas metas. Muitos dos fracassos famosos registrados pela História tiveram como protagonistas pessoas muito capacitadas para um tipo de tarefas, realizando operações para as quais estavam muito menos habilitadas.

Portanto, uma das tarefas importantes de quem está à frente de qualquer grupo é identificar bem o temperamento, tipo de inteligência e habilidades dos que trabalham com ele. São fatores interligados, já que o tipo de inteligência depende do temperamento e as habilidades do tipo de inteligência.

Podemos dizer que liderar bem é distribuir as pessoas pelas tarefas onde são mais eficazes, e depois motivá-las para que desempenhem o que se espera delas. Keirsey pensa que o desejo de agradar aos chefes costuma ter um papel ainda mais importante que receber uma retribuição financeira ou o gosto pelo trabalho. Especialmente se as pessoas estão motivadas, se entusiasmam com a obtenção de resultados e não se sentem meros cumpridores frios de tarefas, que esperam apenas o momento de deixar aquele local e ir ao que realmente desejam.

Se o elemento da equipe trabalha bem para agradar ao chefe, é natural que este lhe agradeça pelo que faz. Isso pode ser especialmente difícil para alguns tipos de temperamentos de líderes que pensam que seu pessoal apenas cumpriu o seu dever, já recebe um ordenado pelo que faz ou que o elogio e agradecimento podem estragar aqueles que os recebem. A experiência diz que quando as pessoas não são valorizadas pelos chefes ficam descontentes e acabam procurando, em primeiro lugar, alguma pessoa com quem desabafar e serem reconhecidas por seu trabalho. Em todos os grupos costuma haver esses “confidentes”. Se a situação persiste, vão procurar outro local de trabalho, onde as valorizem. Por tudo isso, Keirsey considera muito importante esse aspecto do agradecimento. Ele sugere que haja reuniões com essa finalidade.

Temperamentos no trabalho

Em 1978 David Keirsey lançou sua primeira versão de “*Please Understand Me*”. Resumiu nesse livro suas observações de vários anos de prática de psicologia e observação de comportamentos. Recolhemos a seguir as ideias do capítulo que ele intitulou “O temperamento dos líderes”, em que analisa as relações de trabalho, a influência de cada temperamento no ambiente da empresa, o relacionamento entre trabalhadores, as formas de liderança. Já se

passaram décadas e a sociedade mudou muito, o ambiente de trabalho e o conceito de empresa estão sofrendo fortes alterações, houve um grande avanço tecnológico com impactos profundos na sociedade, mas apesar de tudo isso seu texto continua atual. A natureza humana permanece e vai se ajustando a esses contornos. Por isso, parece-nos que essas considerações continuam muito úteis não só no trabalho, mas em toda a convivência humana.

Para ser líder é preciso ter seguidores. Se queremos que nossos subordinados façam algo e não o fazem, com certeza não nos obedeceram. Da mesma forma, se queremos que uma ordem nossa consiga seu efeito, independentemente de como será feita, e não conseguimos, tampouco fomos obedecidos. É assim que se define um líder: perseguir certas ações e certos resultados. É o resultado disso que nos define como líderes.

Um subordinado será um subordinado quando faz o que o líder deseja, para agradá-lo. Seja qual for nosso temperamento somos criaturas sociais e queremos agradar a nossos chefes (ou não os agradar, o certo é que não somos indiferentes a esse assunto). Fazemos o trabalho para o chefe. Crescemos para nossos pais, aprendemos para nossos professores, ganhamos para nossos treinadores. Até o mais independente de nós apresenta seu trabalho como um presente para o chefe, o que cria uma situação incomoda para este se não diz, de alguma forma, “obrigado”.

Mas não são suficientes o ordenado e a satisfação de fazer um bom trabalho? Aparentemente não. Isso não quer dizer que não sejam importantes; claro que são. Mas não parecem ser o bastante. Todos desejamos que nos apreciem, e queremos o reconhecimento de quem nos pede algo.

Não só queremos que nos agradeçam, mas também que seja proporcional ao nosso esforço. Quanto maior o resultado, mais desejo temos de reconhecimento. Os que realizam algo grande terão mais desejos de valorização.

Observe uma pessoa criativa. Faz o que se propõe. Se o chefe não valoriza sua obra, vai procurar alguém não muito longe do seu trabalho que o faça. Este lhe dará os sinais necessários que confirmem que sua obra é valiosa; a sede de reconhecimento está satisfeita. Nosso criador volta ao trabalho com novas energias.

Se não encontrar reconhecimento no chefe, nem em outra pessoa próxima, logo irá procurar um lugar onde seja valorizado.

As boas relações de chefia pedem que se faça o que o líder pediu porque é o que ele quer. Ao se fazer assim espera-se que haja por parte do chefe reconhecimento. Portanto, uma função primária do líder é saber valorizar o que se faz sob seu comando. As outras funções são secundárias em relação a essa. Ele deve aprender a identificar os êxitos de seus subordinados e agradecer-lhes.

Então se deve agradecer porque fizeram o que é uma obrigação ser feito? Pode parecer difícil de aceitar, mas ou ele aprende a fazer assim ou os resultados vão escassear e o líder corre o risco de ser substituído.

Mas há nuances. O manjar de um pode ser o veneno de outro. Agradecer a alguém por algo que ele não considera um sucesso pode parecer falta de compreensão e até um insulto. Aqui entra o conhecimento dos temperamentos para saber o que cada um considera como sucesso. Com frequência ater-se muito ao próprio estilo pode levar a agradecer o que outros julgam sem valor e ao revés.

Por isso, se um líder está de acordo em que é preciso valorizar o trabalho, deve conhecer um pouco seu temperamento e o de seus colaboradores para saber o que é caro a cada um. Repassemos, brevemente, pois, que tipos de valorização são importantes para os quatro temperamentos.

Valorização

Como se valoriza um SP? Os SP dão grande valor ao reconhecimento das formas engenhosas e fáceis do seu modo de trabalhar. Preferem que apreciem mais a graça e habilidade de suas ações do que a quantidade de trabalho que produziram. O SP se orienta mais ao processo do que ao resultado. Lembremo-nos de que muitos dos grandes artistas e atletas são SP: Elvis Presley, Marilyn Monroe, Magic Johnson, Neymar. Quando o trabalho requer riscos e certo perigo, quer que isso seja reconhecido. Quando o resultado exige riscos, necessita que celebrem o êxito com ele. Quando não obtém êxito, precisa que lhe deem ânimo e apoio, que digam que a falha se deve a um imprevisto. Orgulham-se de sua ousadia, valentia, resistência, engenho, adaptação e conhecimento de quando fazer as coisas, e assim ficam recompensados quando o chefe percebe essas qualidades.

Como se valoriza um SJ? Precaução, cuidado, detalhe e exatidão são aspectos que os SJ valorizam, ao orientar-se aos resultados. Gosta dos comentários ao produto do seu trabalho, especialmente quando reconhecem o quanto esse produto corresponde ao que lhe pediram. Gostará de ser reconhecido como responsável, leal e trabalhador, o que é frequente pois esses adjetivos se aplicam à maioria dos SJ. Precisam muito de reconhecimento, ainda que tenham grande dificuldade de mostrar sua complacência quando o recebem. Muitos são sacrificados e empenham-se pelos ideais que têm, como Madre Teresa, ou fazem tudo para manter tradições como a Rainha Elizabeth II.

Como se valoriza um NT? Os NT querem ser apreciados por suas ideias e por sua competência. Precisam de alguém inteligente que escute as complexidades de seus projetos. Raramente gostam de um comentário de tipo pessoal; respondem melhor quando reconhecem suas capacidades. Se a administração gosta de um trabalho rotineiro bem feito, isso não só não o satisfaz como vai produzir nele suspeitas quanto à capacidade de seu chefe ou encarregado. As qualificações dessas pessoas são muito importantes para ele. Estar em um posto de responsabilidade não significa nada, se não possuem capacidade suficiente nas áreas que os NT valorizam. Para eles a fama não é suficiente e, como os SJ, têm dificuldade de aceitar o reconhecimento. Aqui encontramos grandes generais e cientistas: Eisenhower, MacArthur, Einstein e Darwin.

Como se valoriza um NF? Os NF valorizam expressões de reconhecimento que tenham um tom mais pessoal que as valorizadas pelos NT. Gostam de ser vistos pelos subordinados, colegas e superiores como pessoas únicas, que fazem contribuições únicas. Os outros três estilos aceitam críticas negativas muito melhor que os NF, que ficarão imobilizados e desanimados com elas. Para eles é muito importante que suas ideias e sentimentos sejam entendidos pelos outros. Pertencem a este grupo escritores e líderes, como o nome já diz, idealistas: Tolstoy, C. S. Lewis, Martin Luther King e Dalai Lama.

Os estilos se diferenciam também pelo que os irrita no trabalho. Para os SP é dizer-lhes como trabalhar. Querem sentir-se livres para agir a seu modo. Os procedimentos de operação normais os inquietam e impacientam. Já os SJ, ao contrário, irritam-se quando os outros não seguem essas normas correntes. Valorizam a ordem e não entendem que haja pessoas que não saibam seguir as regras. As datas limite são muito importantes para estes, e se impacientam com quem não as cumpre. Os NT se irritam quando lhes pedem para fazer algo ilógico ou que viola sua razão ou seus princípios. O NT insiste em conseguir o máximo efeito com o mínimo esforço e fica incomodado quando as regras, tradições ou preconceitos são um obstáculo. O que irrita os NF é serem tratados impessoalmente, como se fossem um trabalho ou carga. Não gostam de usar o cargo nem de sentir-se atados por ele. Fazem as coisas pessoalmente, por si mesmos, não por terem um cargo importante, ou um distintivo ou poder, e querem que isso seja patente.

No local de trabalho, há situações em que os estilos vão se irritar. Os SP, por exemplo, incomodarão os outros por não manter os acordos de como fazer o trabalho e não informar que agiram assim. Também ao não ter em conta os detalhes de uma operação, ou ao apresentar-se ao trabalho sem o preparo necessário, apesar das indicações nesse sentido. Também tendem a fazer

favores não pedidos pela situação e a apresentar com certa frequência momentos inesperados a seus colegas. Podem obrigar certas pessoas a algum incômodo, sem consulta prévia.

Os SJ podem irritar ao comunicar com certa frequência atitudes de “desastre” e não falar de um modo otimista. Podem ferir com seu sarcasmo e crítica penetrante, que às vezes chega a pôr a outra pessoa em ridículo. Podem recompensar somente os mais produtivos e ignorar as pequenas contribuições dos outros. Poucas vezes são vistos sorrindo e, ao contrário, com frequência podem transmitir uma sensação de cansaço e preocupação.

Também os NT podem ferir, com palavras de sarcasmo e ridículo, motivadas pela dúvida que têm em relação à capacidade e entendimento dos outros. Irritam igualmente pelo que aos outros parece uma insistência desnecessária em complicar o que é simples, esquecendo os pontos centrais de um assunto. Usam, às vezes, um vocabulário que causa a impressão de serem pessoas pretensiosas e pedantes.

Os NF irritarão ao escolher favoritos e mostrar esse favoritismo hoje com uma pessoa e amanhã com outra, mudando sem explicações. Podem ofender ao usar comentários que se referem a reações emotivas quando a atenção deveria estar nas ideias. Podem apoiar pessoas que aparentam estar marginalizadas dando a impressão que outros são insensíveis e pouco compassivos em relação às suas necessidades. Podem também oferecer excessiva ajuda, quando não é necessária nem pedida.

Não é suficiente que um líder ou encarregado saiba apreciar e entender o temperamento de seus subordinados; deve também saber como seu próprio temperamento afeta seus dotes de direção. E aquele conhecimento lhe diz o que pode esperar de seus superiores e colegas.

Nas páginas seguintes há uma descrição dos quatro estilos diretivos. Descrevem-se seus pontos fortes, possíveis debilidades, pontos de tensão, características de como tratam os colegas, padrões de adulação, a composição mais efetiva de equipes de trabalho, postos de trabalho mais eficazes de acordo com o temperamento, uso do tempo e limitações que terá uma entidade se determinado estilo não estiver presente.

O Diretor SP no trabalho

Este estilo diretivo negocia com facilidade e tem o mais alto sentido de realidade entre todos. É um negociador por excelência, e pode ser definido como: Resolve problemas, Diplomático, Chefe de operações de desembarque. Sabe apagar incêndios, desatar nós e responder a situações críticas de um modo

que nenhum dos outros é capaz de igualar sem grande esforço. Tem uma grande nota de efetividade: fará o que for necessário para resolver uma situação problemática. Os laços com o passado e o futuro são desnecessários.

As grandes empresas se servem do talento desse grupo, por ex., quando adquirem outra companhia que apresenta perdas, mas às quais é necessário se associar. A empresa mais importante envia seu Resolve-problemas à que está em dificuldades, para as operações de resgate e recuperação, convertendo esta em lucrativa para a central. Esse encarregado terá todo o poder necessário para fazer a incorporação. E isso ocorrerá de modo relativamente rápido porque tem o talento para fazer que os outros colaborem com ele e entre si, com efetividade. Será uma atitude segura e rápida que permite que confiem nos programas e decisões do negociador. Se este tem alguma dúvida, não a transmite a ninguém.

Essa confiança parece vir do grande sentido de realidade que tem. De certa forma, este temperamento mostra muito mais realismo que os outros, que vão a uma situação com muitas lentes posicionadas sobre pontos de vista, pelos quais devem focar a questão. Filtram essa situação através de lentes de normas, tradições, regras, mitos, e de outras que os obrigam a ver certas pessoas como imutáveis, ou a considerar que o que ocorreu há décadas deve seguir da mesma forma. Essas lentes que outros temperamentos usam como filtros obscurece a realidade, o que está presente, o que ocorre agora. O SP, encarregado de resolver a situação proposta, não se serve de nenhuma dessas lentes. Entra na situação, não como a Chapeuzinho Vermelho no bosque, mas como o Lobo, com olfato agudo a qualquer oportunidade. Não se sente atado a regras, normas, tradições, contratos nem relações antigas. Pondo em outros termos: para o Negociador tudo e todos são negociáveis.

Quando o Negociador vai a uma situação com a intenção de que grupos em conflito cheguem a um acordo, não considera inegociável nada que os lados julguem assim. Muitos dos representantes dos grupos opostos reservam-se coisas que têm ou fizeram como elementos que não porão na mesa de discussões. Entram com a ideia de que possuem algo importante com o que negociar. Pensam conceder uma miséria em troca do que possam conseguir. O Negociador, porém, abrirá seus cofres e dirá: “Vejam, há muito ouro! Peguemos e negociemos!”. Esse senso extraordinário da realidade lhe dá uma dianteira com relação aos outros. Faz com que estes pareçam amadores nessas negociações.

O mesmo ocorre quando é preciso resolver conflitos e problemas dentro de uma organização. Pensemos, por exemplo, na situação do oficial que desembarca com seus soldados em uma operação anfíbia. É o líder que vai na primeira frente de desembarque de tropas ao atacar uma ilha ou continente. Todos os seus homens e material estão na praia. Tem toda autoridade para descartar qualquer material. Ninguém pode contradizê-lo na operação. Seu

objetivo é que seus homens passem o mais rápido pela praia e consigam resguardar-se nos primeiros arbustos. Estes chefes têm que tomar decisões em questão de segundos, devem atuar sem vacilações sobre o que têm diante de seus olhos: o que atirar ao mar, jogar em um buraco, pôr sobre a terra. Quando um comandante tem seus homens em uma situação de perigo, em campo aberto, não envia para liderá-los alguém que se preocupe com tradições e regras de guerra, que se preocupe do futuro, com os castigos que uma derrota possa trazer, ou que pense muito no significado da morte para aqueles que estão na praia sob fogo inimigo. Aí o único que importa é sobreviver. Todas as outras considerações não importam. Nada conta para o oficial encarregado dessa operação a não ser levar seus homens da praia para um lugar mais seguro, sobreviver ao ataque e alcançar seu objetivo.

Este foi um exemplo de guerra, mas esse indivíduo é extraordinário para lidar com situações críticas. Um Chefe de operações anfíbias SP de grande habilidade foi enviado para uma escola superior problemática que apresentava problemas havia tempo. Era um cemitério de diretores, e todos que apareciam eram “mortos” pelo professorado em alguns meses. Nesse corpo havia dois grupos rivais que nunca se entendiam, e cada um sabia bem como desestabilizar o diretor rapidamente. A situação piorava mais, as lutas prosseguiam, os alunos aprendiam cada vez menos e os pais estavam no limite. Por fim, o superintendente encontrou a pessoa certa. A guerra cessou em três meses, a escola se converteu em uma unidade tranquila com relações harmoniosas. Não é preciso dizer que o autor da façanha era um SP que tinha sexto sentido para conseguir que todos cooperassem entre si no momento certo. Se as circunstâncias fossem outras ele também teria solucionado. Esse tipo é tão realista, tão livre do passado, que pode ver bem a oportunidade presente em qualquer situação.

O diretor SP tende a mostrar-se impaciente com as teorias, os conceitos, as manifestações de propósito e de filosofia. Inquieta-se com esses temas porque os vê como exercício de futilidade. Ele é a própria essência da flexibilidade: consigo mesmo e com o que espera dos outros. Tem a mente aberta e pode mudar de posição facilmente. Gosta de arriscar-se, aventurar-se e de resolver problemas críticos. Quando o Negociador recupera uma escola de suas dificuldades, uma empresa à beira da falência ou tira uma indústria do vermelho, sente-se altamente excitado e entusiasmado.

Mas consideremos que se pedisse a esse Negociador, a esse Resolve Problemas, que ficasse e consolidasse essa escola, empresa ou indústria. Suponhamos que lhe seja pedido que dirija o negócio que agora apresenta lucros, que mantenha uma organização e estabeleça sistemas de pessoal e de informação. Que faria? Criaria dificuldades. Vai procurar atividades que correspondam melhor a suas preferências. Iniciará incêndios, para apagá-los. Esse é o problema que vai aparecer, caso se indique o Negociador para estabilizar a organização, pois não se sente à vontade nesse papel. Pensa que

não está fazendo nada que valha a pena, fica aborrecido e vai criar problemas. A moral da história é que uma organização de certa envergadura precisa de Negociadores para situações especiais, mas não devem ficar no mesmo lugar quando essas se resolverem, sob pena de causarem grande dano a si mesmos e à organização, já que necessitam de movimento e de ocupar-se do que sabem fazer melhor.

A história nos apresenta alguns casos interessantes. Com o início da Segunda Grande Guerra Churchill foi levado ao cargo de primeiro ministro britânico, para enfrentar Hitler. Um período de crise sem precedentes. Ele desempenhou bem esse papel e é considerado um dos maiores líderes de seu país. Seu funeral em 1965 atraiu milhares de pessoas. Apesar da vitória e de todo o prestígio que tinha, não conseguiu ser reeleito para o cargo ao final da guerra: talvez pensassem que era um bom líder para a situação anterior, mas não para o período seguinte.

Qualidades diretivas: o Negociador, Resolve Problemas, é prático em todo o sentido da palavra. Trata de problemas concretos com rapidez e eficiência. Pode ver um sistema e perceber logo como funciona, encontrar onde falha e onde estão os problemas e solucionar as dificuldades sem hesitação. Com esse tipo de líder as mudanças são fáceis porque sabe adaptar-se facilmente a situações novas. Aceita e procura mudanças. Como nenhum outro saberá o que acontece no lugar já que tem grande poder de observação do ambiente. Sob seu comando há economia de movimentos, não se opõe ao sistema, mas utiliza o que tem à mão, o que está disponível, para resolver as situações problemáticas. Não usa suas energias em vão nem tenta mudar o que não pode ser mudado. Já o que pode ser alterado, seja pessoal, procedimentos ou normas, tudo isso será negociável quando necessário.

Possíveis debilidades: Não vai prestar muita atenção a teorias e pode se mostrar impaciente com abstrações. Não gosta do que não é familiar e reagirá negativamente a mudanças que não propôs. Estão tanto no presente que terão dificuldade de recordar obrigações e decisões contraídas no passado. O ontem passa muito rapidamente e o melhor é esquecê-lo. As demandas do presente pedem que se ignore todo o resto. Essas atitudes põem o líder SP em posição incerta para seus colegas e subordinados. Não tendo o que resolver pode mostrar-se rígido.

Formas características de tratar seus colegas: responde com facilidade às ideias de outros se são específicas. É flexível, paciente, de mente aberta e se adapta bem a trabalhar com outros, aos quais parece em geral que é de trato fácil. Não tem medo de errar, nem de que outros errem, e, por isso, vai arriscar e animar outros a fazê-lo. Muda de postura sem maiores dificuldades, com novas informações ou situações, e essas mudanças não serão um problema de autoestima. Aceita as ordens de seus superiores e nunca se oporá a elas, ainda que algumas vezes não as cumpra. Aqui me lembro de uma piada que corria na

Itália: governar os italianos não é difícil, mas é inútil! Será que são todos SP? O líder desse tipo vê as coisas como são e não se preocupa com como poderiam ter sido. Não julga seus colegas e aceita sua conduta como tal, assim como faz com as situações em que se encontra. Não se incomoda com facilidade, nem incomoda os outros procurando sutilezas ou segundas intenções. Expressa facilmente sua aprovação e algumas vezes o faz até antes de que a tarefa tenha acabado, para animar os outros.

Contribuições à equipe de trabalho: um líder SP pode contribuir com a atividade de um grupo como nenhum outro. Quando está presente é mais fácil atingir os fins. Ele estará à vontade debatendo e propondo soluções. Talvez não aprecie e nem produza documentos escritos propondo planos de produção. Sabe perceber situações de conflito em uma organização quando ainda são pequenas e consegue que não aumentem por falta de atenção. Por isso, o funcionamento da organização será melhor, a produtividade alta, e será ciente das condições de trabalho dos empregados. Não permitirá condições ruins desnecessárias sem fazer algo nesse sentido.

Esse líder precisa do apoio de pessoas bem organizadas que lhe recordem as reuniões ou assuntos de que deve participar, que ponham em sua agenda os projetos desagradáveis e os relembrem, e que não ponham de lado os projetos trabalhosos. Precisa ser ajudado também a determinar as prioridades de seus projetos e a manter uma memória deles para o futuro.

O Diretor SJ no trabalho

Pode ser chamado de Tradicionalista, Estabilizador ou Consolidador. Seu foco está no conjunto da organização, e a ela dedicará todas suas forças. Sua habilidade está em estabelecer normas, regras, horários, rotinas e hierarquias. Destaca-se estabelecendo as linhas de comunicação e assegurando-se de que funcionem. É paciente, estável, ordenado, cuidadoso e formal. Valoriza as normas, os contratos e os procedimentos tradicionais de funcionamento. Pode-se pedir a ele que organize a estrutura da organização para que tenha estabilidade. Encontra-se à vontade nesse processo de estabilização porque é onde se sente mais útil e onde consegue melhores salários. Seus funcionários sabem que o que ele se propõe será feito, que haverá exigências, que o pessoal responderá e o ambiente de trabalho será ordenado e estável.

Como seu nome diz, o líder Tradicionalista preserva cuidadosamente as tradições da empresa já que sabe que proporcionam uma sensação de segurança e de permanência tanto para os empregados como para os clientes. Se a organização não as tem, vai formulá-las. Estabelecerá logo ritos, rituais e

cerimônias que ele sabe que proporcionarão solidez à organização. Parece haver um tema de sentimentalismo em uma estrutura dirigida por um SJ. Pode ser dar uma lembrança ao empregado que se aposenta depois de anos de serviço, os ritos de boas-vindas aos novos, haverá uma confraternização de final de ano, uma reunião com as famílias em uma data especial, etc.

Tem um grande sentido de responsabilidades social. Quer saber quais são seus deveres e rapidamente se dedica a eles. Mostra um forte desejo de manter-se ocupado com suas obrigações. Esse tipo de diligência é algo que valoriza em seus subordinados, colegas e superiores. Admira muito o trabalhador que se esforça e produz além do que se espera dele.

A estabilização é uma etapa necessária na vida de qualquer organização, mas há uma tendência, depois de certo tempo, a que tal estabilização vá demasiado longe. E esse estilo de chefe, entre todos, é o mais passível à Lei de Parkinson, lei do domínio do meio sobre o fim. Essa lei indica que depois de certo tempo, em qualquer organização, a quantidade e o custo dos procedimentos aumentarão enquanto os resultados ficarão constantes ou até diminuirão. O líder SJ é muito vulnerável a essa lei, interessado como está em estabilizar a organização. Pode se encontrar desenvolvendo novos procedimentos pelo mero fato de querer manter costumes antigos. Pode estar gerando mais meios, que por sua vez geram mais meios. Estará ampliando o pessoal e os materiais, gastando os recursos disponíveis, sem ter uma ideia clara dos resultados que essa expansão irá trazer. As organizações se imobilizam muito rapidamente quando se impõe procedimentos excessivos (vamos chamá-los de burocracia) tais como demasiada estabilização, tradições, consolidação. As mudanças ficam difíceis e as coisas são feitas pelo motivo de que sempre foi assim. Esse tipo de diretor, mais que os outros, pode converter-se em vítima da hegemonia dos meios sobre os fins, sem perceber.

Esse chefe tem uma tendência a resistir a qualquer mudança e por isso deve prestar atenção às suas condutas para assegurar-se de que, em seu zelo por manter as normas, regulamentos e procedimentos tradicionais, não exagere. Se não, se converterá em um bloco que impedirá o desenvolvimento saudável e necessário de qualquer entidade, frustrando seus próprios esforços e os de outros. Seus funcionários trabalharão fazendo coisas rotineiras e assim perderão o entusiasmo. Um aspecto do orçamento, por exemplo, se adotará de novo porque estava no do ano anterior. Ainda que se verifiquem com cuidado os custos de operações, os de resultado quase não são examinados. Essa enfermidade burocrática não se limita aos diretores SJ, por certo, mas esses são muito mais vulneráveis a ela. Deveriam, portanto, checar de vez em quando os efeitos que esses procedimentos têm na entidade para eliminar operações que já não têm valor, mas que estão vigentes. O líder SJ pode conseguir o desenvolvimento extraordinário da empresa se considerar os perigos da burocracia.

Seus critérios de valor são seu instrumento primordial para dirigir uma organização. Como se comporta o líder SJ nesse papel apreciativo? Como trata seus funcionários? Que comentários utiliza para influenciar em seu trabalho?

O SJ tem um desejo de servir, de ser necessário, de cumprir seu dever. Mostra sentido de responsabilidade e dever, e pensa que deve merecer seu salário dia a dia. Sente, de uma forma ou de outra, que tem uma dívida com a sociedade e que deve pagá-la constantemente. Tende a projetar essa necessidade aos outros, com o resultado de que só a pessoa que corresponde mais merece os aplausos. Já que todos devemos ganhar nossa subsistência, e também o reconhecimento, só os que mereçam mais serão valorizados, e só os vencedores receberão os prêmios. Se não, sua crença subconsciente diz que os empregados serão menos produtivos. Se recebem o beneplácito sem merecer, seria mal para a moral do conjunto, e por isso, só o que chega primeiro à meta deve receber o prêmio.

Para que seja mais efetivo, o líder SJ deve ter presente aqueles que nem sempre se mostram tão produtivos, e recompensá-los pelo que fazem. Faria bem em experimentar a ideia de encontrar algo, por pouco que seja, no trabalhador menos produtivo e apreciar isso.

Grandes governantes estabilizadores costumam ser SJ, como o imperador César Augusto que consolidou as regras do Império Romano que conduziram a séculos de paz, ou George Washington que conduziu os primeiros passos da democracia americana.

Qualidades diretivas: O diretor SJ atuará de modo que consiga estabilidade no sistema. É decisório e gosta do processo de tomar decisões. Entende os princípios de uma organização e procura conservá-los. Entende as normas e as respeita. Persevera, é paciente, trabalha continuamente tendo presente uma ideia realista a respeito do trabalho, raramente comete erros de informação, tende a fazer muito bem trabalhos de precisão e é possível contar com ele para terminar qualquer tarefa encomendada. Antes de agir, vai prever as consequências e os efeitos práticos de suas decisões. Tem senso comum e é ordenado, e admira os que são assim. Sempre será pontual e trabalhará de acordo com o horário pré-estabelecido.

Esse diretor se desenvolve melhor quando planeja seu trabalho e consegue seguir esse plano detalhadamente. Gosta das coisas claras, decididas e concluídas; pode ficar nervoso até chegar a uma decisão sobre matérias, pessoas ou eventos futuros. Seu modo de proceder acaba sendo bem conhecido pelos seus colaboradores.

É um pensador aplicado e quer basear seu atuar em “fatos sólidos”. É capaz de absorver, recordar, manipular e administrar uma grande quantidade de detalhes dentro de um sistema. É bem formal, trabalha muito e continuamente.

Seus superiores e subordinados podem contar com ele, no conhecimento, respeito e execução das regras, igualmente para todos.

Presidirá com eficiência qualquer reunião e se sentirá confortável com uma ordem do dia. Terá um estilo sério, que será impessoal com seus colegas até ter uma maior intimidade. Gosta das rotinas estabelecidas e trabalha com todo o cuidado. É metucioso nos negócios da empresa, muito leal a seus propósitos e pessoal e conciso nos detalhes.

Possíveis debilidades: O diretor SJ se mostrará impaciente com os projetos que atrasem devido a complicações. Tende a decidir os assuntos bem rápido e, às vezes, pode não perceber que novas circunstâncias necessitam atenção. É excelente para preservar procedimentos, mas pode manter regras que não produzem resultados. Talvez não responda bem a mudanças necessárias na organização, especialmente se forem muito rápidas.

Para ele há pessoas boas e más, e estas merecem castigos. Assim, podem aparecer tensões, causadas, às vezes, por suas repreensões ou comentários negativos. É possível que reaja ao que lhe parece errado nas pessoas, especialmente se estiver cansado e sob pressão. Deve fazer um esforço consciente para não chegar à conclusão de que um ato deplorável é feito por pessoas deploráveis.

Um ponto sensível é sua possível tendência a preocupar-se demais com a probabilidade de atos catastróficos. Com certeza foi um SJ pessimista que criou a Lei de Murphy. Pode ser que gaste muita energia prevenindo situações que nunca ocorrerão. Outra máxima de seu sistema de crenças é que só é possível destacar-se trabalhando muito e bem. Isso o levará a usar muita energia na busca de uma organização perfeita, o que pode resultar em fracasso.

Modos característicos de tratar seus colegas: quer todos dentro dos esquemas, que as informações sejam justas, prefere pessoas estáveis, sensatas e formais. É realista quando lida com informações, mas sua percepção não é tão exata nos relacionamentos pessoais. Pode fazer críticas em público ou com palavras que serão muito duras. Tende mais a comentar os defeitos próprios e alheios, sem mencionar as qualidades, que costuma julgar sabidas e óbvias, sem necessidade de referência.

O encarregado SJ não fará muitos comentários elogiosos a não ser quando pense que são bem merecidos, e terá também dificuldade de aceitar os que recebe, transmitindo uma sensação de incômodo desnecessária. O líder desse tipo vai preferir reconhecimentos simbólicos, como honras, troféus, títulos, em lugar de menções verbais.

Contribuições à equipe de trabalho: Com sua colaboração para um sistema efetivo e uniforme, complementa especialmente o líder NF, que traz um forte enfoque pessoal ao conjunto. É excelente para executar planos, fazer funcionar sistemas operativos, circular informações. Um grupo sem a presença

de um SJ pode estar em constante mudança, sem uma base de normas e regulamentos.

O Diretor NT no trabalho

Para se sentir bem este líder precisa conceituar algo dentro da organização. Para estar sereno deve projetar algo, e ser visto como Visionário, preparar um plano de “arquitetura” ou “engenharia”. Orgulha-se de seus conhecimentos técnicos, também na área administrativa, e quer usar seu intelecto para resolver complexidades, preparar modelos, desafiar a eficiência. Quando tem que projetar algo o faz com muito gosto, e se for um protótipo, uma inovação trabalhará no que considera mais importante. Não se interessa pela manutenção, consolidação ou resolução de problemas. Tudo deve ter um sentido e as crises não são assim. Costuma manter-se firme e insistir em seus princípios, sejam quais forem as consequências. Não aceita cometer o mesmo erro duas vezes, nem que outros o façam. O primeiro erro se esquece, o segundo não. Busca a complexidade, desfruta com suas manifestações, evita a redundância, exige muito de si e dos outros.

Pode prever como será uma organização em dez anos e planejar, mas terá dificuldade em comunicar os detalhes e os planos disso. Tem seguidores porque suas visões de futuro são contagiosas, mas acabam se perdendo pela sua tendência a evitar redundâncias. Pratica uma economia de comunicação evitando o óbvio por medo de parecer ingênuo ou de insultar a inteligência de seus ouvintes. Costuma comunicar suas ideias de forma muito técnica, apresentar temas complicados com detalhes, oferecer demasiada complexidade em breve espaço de tempo, levando quem o ouve a perder a noção do bosque pela quantidade de árvores.

Como diretor não sabe manifestar bem seu apreço. Parte disso é devido a não querer ser óbvio. Pensa que se uma pessoa faz bem um trabalho, é óbvio que deva ser assim e, portanto, não será necessário dizer nada. Julga que se o fizesse o interessado poderia pensar: “por que me diz isso? Não é óbvio que fiz mesmo?” Não quer parecer manipulador. É assim que pensa e, provavelmente, o faz porque é como se sentiria ao receber o elogio, e por isso, tende a não dizer nada aos outros sobre seus esforços e êxitos.

A maioria das pessoas costuma pensar que quando não é elogiada, é porque não é querida. É importante para os funcionários que toda contribuição seja apreciada. Não importa tanto que receba seu salário, para que haja uma dedicação grande deverão receber algo mais que dinheiro. Esse algo mais depende do tipo de temperamento. E são os chefes e encarregados que se expressam oficialmente em nome da organização. O líder NT pode ter

dificuldade em fazer isso e deveria estudar as manifestações pessoais de seus colegas NF.

Há situações como, por ex., as grandes batalhas que exigem um planejamento acurado e uma estratégia complexa. Por isso, muitos grandes generais são NT, como Alexandre e Napoleão. No campo das grandes teorias encontramos pensadores como Descartes.

Qualidades diretivas: O líder NT é o arquiteto das mudanças. Tem interesse pela base em que está construída a organização ou na que se construirá. Se o SJ é pessimista, o NT é cético. Põe tudo em dúvida e se apoia em leis e princípios. Pode ver as dimensões e os eixos dos sistemas como se tivesse uma visão de raios X, e assim sabe planejar e construir com inteligência. Conhece as relações mútuas dentro do sistema, as implicações dos eventos e a conduta do pessoal.

O gerente NT tem o foco nas possibilidades. O que existe no momento pode mudar, já que é um mero remanescente do passado. Ao entrar na organização saberá discernir de forma impessoal as bases e estruturas autoritárias. Com frequência é intelectualmente engenhoso e pode ser um pioneiro nas áreas técnicas e administrativas.

Possíveis debilidades: No meio do processo criativo tem um impulso enorme, mas uma vez projetado seu castelo não se importa de deixar que outro o leve adiante e construa. Aí pode ser que fique insatisfeito por não ter sido feito de acordo com seu projeto. Mas culpa a si mesmo e raras vezes aos outros. Esse quadro pode se repetir outras vezes, particularmente com os NTP.

Como seu enfoque está nos princípios, às vezes pode não perceber os sentimentos dos outros, suas alegrias e preocupações. Será considerado como frio e distante e de difícil relacionamento. Seus colegas evitarão comentar assuntos familiares com ele e é bem provável que o chefe NT se encontre isolado das atividades dos colegas que não estejam relacionadas com o trabalho. O resultado será que se encontrará perdido quando a conversa seja sobre assuntos correntes ou familiares.

O diretor NT exige muito de si mesmo e dos outros, muitas vezes mais do que o possível, e seria muito bom se considerasse que as pessoas com grandes capacidades também têm suas debilidades. Esquecer isso pode ser fonte de nervosismos e insatisfações, que podem tomar a forma de comentários cheios de intrigas e erros.

Modos característicos de tratar seus colegas: capta com facilidade as ideias dos outros. Responde bem às ideias novas de seus colegas e às suas próprias. Gosta de resolver problemas e mais do que uma imposição os considera como desafios que lhe dão a oportunidade de utilizar seu talento. Aferra-se a suas convicções e pode enfrentar multidões se achar que tem razão.

Gosta de tomar decisões, especialmente se for um NTJ, mas seus colegas só saberão sua opinião se perguntarem. Assume que sua postura é óbvia e, portanto, seria redundante expressá-la. Mas será franco se alguém lhe perguntar. Ficarà chateado se outros se expressarem por ele, mas esconderá essa reação. Em geral ao fazer isso se equivocarão.

Algumas vezes será indiferente a que o aceitem ou tenha seguidores fieis e dedicados. Tende a ser arrojado nas mudanças e olha pouco para trás para ver se está sendo seguido. Sua autossuficiência o faz pouco competitivo. Poucas vezes pensa em pôr-se à frente dos outros ou em diminuir as contribuições dos colegas.

Sabe tomar decisões e se necessário recordá-las e fazê-las respeitar, mesmo sob forte estresse. Assume na organização o papel de fotógrafo de ideias. Como pode facilmente conceituar os resultados das sugestões de qualquer membro do pessoal, sente-se à vontade em uma administração que foca nos resultados, mais que nos procedimentos. Pode abandonar rapidamente uma organização, de forma física ou psicológica, onde seus talentos não são utilizados.

Contribuições à equipe de trabalho: Se não houver um gerente desse tipo na organização, as mudanças planejadas serão pequenas e cedo ou tarde haverá prejuízos, e talvez obsolescência. Ele pode formular estruturas teóricas e desenvolver alternativas úteis para essas alterações. Seu entusiasmo e confiança nas ideias podem ser um estímulo para outros. Sabem apoiar as ideias de outros, entusiasmar-se com elas como se fossem próprias, podem seguir ordens e dá-las. Talvez queira passar muito tempo planejando e com isso atrasando a execução de algum projeto, e então, um membro SP pode ser o estímulo para fazê-lo.

O Diretor NF no trabalho

Este último tipo é chamado de Catalizador pela habilidade de lidar com as pessoas. Sabe tirar o melhor de cada um e se orienta às pessoas. Não foca na organização instrumental como os NT e SJ. É mais transacional como o SP, isto é, seu foco de atenção está no indivíduo que pertence à organização. É extremamente pessoal no trato com as pessoas e tende a se dedicar ao crescimento e progresso dos colegas, sempre atento às possibilidades deles quanto à sua carreira e desenvolvimento pessoal. Seus subordinados sentem-se motivados.

É naturalmente democrático, como líder ou participante. Seu forte é um processo sem grandes complicações e orientado às pessoas, onde os

documentos, produtos e o sistema empresarial vêm depois. Está confortável em um ambiente democrático, é muito agradável com seus subordinados, generoso no desejo de ouvir seus problemas e sinceramente interessado em suas dificuldades. Devido à sua intensa dedicação, pode sentir suas energias diminuídas, a ponto de faltarem para suas necessidades pessoais.

Graças à sua facilidade de palavra pode ser um porta-voz entusiasta da organização. Poucos como ele sabem apreciar as contribuições alheias. Está sempre à procura das melhores qualidades nos outros e reage quando as fomenta, informando ao interessado. Escuta atenta e intensamente, responde com muitos comentários e mensagens verbais ou não, com notório interesse. Com seu dom de palavra sabe encontrar a adequada em cada momento e expressar sua consideração.

Valoriza o beneplácito para si e para a unidade administrativa. No decorrer do processo, pode subordinar seus próprios desejos aos dos outros, às vezes, a tal ponto que fiquem ofuscados. Como acontece com o SJ, pode mostrar-se cansado e chegar a um ponto em que encontre pouca satisfação no trabalho. A forma de evitar isso será repassar periodicamente suas metas, prioridades e a atenção ao rumo que está tomando. O que se dá melhor em papéis de direção neste grupo é o ENFJ. Seu interesse primeiro é a busca do Eu, a procura da identidade e integridade. São altamente idealistas, carismáticos, empáticos e têm uma habilidade especial para dramatizar os acontecimentos mundanos da vida diária e dar-lhes um aspecto interessante.

Encontramos entre os NF muitos dos líderes carismáticos e com grandes ideais. Pessoas como Nelson Mandela, que soube renunciar a atitudes de vingança a que teria direito em nome da paz de seu país, ou Bolívar com seu sonho de uma América de língua espanhola unida. No plano das ideias temos um Santo Agostinho com a grandeza da leitura de sua alma, de seu tempo e de seu Deus.

Qualidades diretivas: Tem uma dedicação especial para as pessoas que estão sob sua direção. Em geral, sabe expressar muito bem seu entusiasmo e interesse pelos outros. Tem um dom particular para ver as possibilidades das pessoas e da empresa, percebendo quase intuitivamente suas capacidades. Destaca-se pela habilidade de lidar com as pessoas e por sua direção democrática, conseguindo valorizar as contribuições de todos. Trabalha bem em reuniões sem pauta. Sabe ser paciente em situações complicadas e esperar até o momento adequado de avançar. Parece ter grande energia armazenada, mas se entusiasma por novas soluções e os projetos de ontem podem não receber a atenção necessária.

Tem o talento de ver como transformar em positiva alguma dificuldade, especialmente se for de tipo pessoal. Esquece logo os aspectos negativos de ontem, os desagradáveis e recorda os agradáveis. Tende a ser romântico com relação ao futuro e ao passado, sempre um otimista quando aparece em

público. Em geral, esconde os momentos pessimistas que atravessa, para evitar aos outros qualquer incômodo devido a seu estado de espírito.

Costuma ser o que melhor reconhece e valoriza as conquistas dos outros. Usa entusiasmo, escuta e aprova quando trabalha com pessoas. Como oferece tanto, precisa se reabastecer com as expressões de entusiasmo e beneplácito alheio. Quando isso se dá, continuará contribuindo muito. Do contrário, estará descontente, desanimado e pode procurar o reconhecimento que necessita fora da organização. Valoriza palavras de apreço de seus colegas, superiores e subordinados e sabe reconhecer as intenções nesse sentido, mesmo que não sejam muito expressivas. Motiva-se mais pelo positivo que pelo negativo e tende a ver o positivo nos outros e nas circunstâncias ao seu redor.

Possíveis debilidades: As pessoas e suas prioridades vão consumir muito do seu tempo por responder tanto aos relacionamentos e até procurá-los. Tende a ser muito generoso com seu tempo, a ponto de não dar muita atenção a suas obrigações fora da organização e a suas necessidades recreativas. Deveria dispor de algum tempo para si, sob o risco de não manter a suficiente energia para prosseguir com suas funções.

Pode se encontrar tomando decisões mais pelos seus gostos pessoais do que pelo interesse da organização. Também estará dividido entre as necessidades de seus subordinados e as ordens de seus superiores, por ser muito sensível à situação daqueles. Estará com frequência na situação de ser advogado entre grupos opostos por saber atender às demandas de ambos e comunicar-se bem. Ambos pensarão que ele está do seu lado e, de fato, sintoniza de tal forma com os sentimentos dos outros que será passível de querer satisfazer sempre a todos. Diante de críticas de superiores ou quando algo não vai bem, perderá a confiança em suas qualidades pensando que as falhas são suas.

Cria um ambiente de liberdade, autonomia e iniciativa. Isso proporciona um desenvolvimento saudável da sua unidade, mas, às vezes, como consequência desse ambiente, algumas operações terão menos resultados, o que não será muito bom para sua carreira. Outro perigo que pode experimentar é sua tendência a evitar situações desagradáveis, talvez com a esperança de que ao fazer assim elas acabarão desaparecendo. Algumas vezes, verá que ao agir assim e procurar a solução mais fácil a curto prazo, se encontrará mais tarde com maiores dificuldades. Ao resgatar “vítimas” do sistema entrará em conflito com sua lealdade à organização. Apesar de seus melhores esforços para evitar isso, vai criar situações de dependência, vários vão procurar seu apoio, gastará muita energia nisso, não entenderá como aconteceu e procurará um pouco confuso encontrar meios de que não volte a acontecer com outros.

Modos característicos de como trata seus colegas: relaciona-se bem com os colegas e é bem popular com eles. Busca contatos pessoais e faz tudo o que pode para consegui-los, especialmente se for extrovertido. Tende a

desenvolver relações estreitas com seus colegas e encontra no trabalho uma fonte de satisfação pessoal e um lugar onde expressar todo seu potencial.

Contribuições à equipe de trabalho: Se não houver um líder NF na organização é possível que haja um ambiente frio, estéril, pouco humanizado, triste, monótono e sem companheirismo. A solidariedade será baixa e o entusiasmo pequeno. Mesmo com um excelente sistema de informação, as pessoas não trabalharão com a eficiência de que são capazes. Muitas ondas tormentosas se acalmarão se houver um Catalizador presente.

É um excelente Relações públicas e um grande porta voz, pela facilidade e entusiasmo de comunicação. Trabalha bem com todos e sabe “vender” sua organização aos clientes. Seus colegas sentem-se a gosto na empresa e no posto que ocupam. Quando tem liberdade para criar e dirigir consegue desenvolver seu potencial; do contrário, obrigado a seguir muitos procedimentos de operação tradicionais, vai se sentir frustrado. Os que trabalham com ele lhe serão tão leais que, algumas vezes, esquecerão as necessidades, prioridades e propósitos da organização. Como os SP, sabem desfrutar de alegria em seu trabalho.

Cada estilo de dirigente oferece sua própria e única contribuição ao seu posto de trabalho. Os SJ proporcionam estabilidade e confiança. Os SP sabem resolver problemas de um modo extraordinário e fornecem entusiasmo. Os NT dão visão e modelos teóricos para mudanças. Os NF azeitam a maquinaria interpessoal de uma organização e sabem prever as consequências sociais dos modelos teóricos dos NT.

É essencial saber o estilo diretivo de um indivíduo se queremos que suas capacidades se usem de modo produtivo. Mas esse estilo é só parte de uma interação. O estilo dos seguidores representa uma dimensão importante para que o líder seja efetivo. Isso foi tratado em outro local e nos dezesseis retratos relativos aos tipos (Anexo 2). Contudo, será útil fazer algumas considerações adicionais neste momento. Keirsey discute as observações de Seeland, que analisou como os quatro temperamentos reagem a mudanças e nos ofereceu estratégias para ganhar o apoio de cada um deles quando uma mudança é necessária.

Reações a mudanças

NF: os porta vozes de grupos que estão sob a direção de uma entidade serão desse tipo (especialmente extrovertidos) e, em geral, serão persuasivos, com facilidade de palavra, dirão o que pensam e atraem os colegas pela

capacidade de expressar sentimentos. São considerados capacitados, profissionais dedicados, que se preocupam com as necessidades da humanidade em geral e dos atendidos pela instituição em particular. Um aspecto crucial para seu trabalho é a autodeterminação, que vê como associada à sua identidade. São extremamente sensíveis a estruturas que limitam sua liberdade, à noção de autoritarismo, a qualquer manobra da direção que possa ser interpretada como controle de sua individualidade. É muito raro que uma mudança que afete toda a organização aconteça sem o apoio dos NF. Por tudo isso, não duvidarão em participar de decisões quando haja uma orientação participativa. Se a mudança é descrita em termos de seus princípios humanos ou de suas contribuições para satisfazer melhor as necessidades dos funcionários e clientes, os NF a verão como desejável. Precisam de tempo amplo para ter a oportunidade de discuti-la e avaliar os efeitos que terá nas pessoas. Para eles, a mudança nunca deve ser brusca, e gostam da regra administrativa: sem surpresas.

SJ: assim como os NF, também os SJ terão muita influência sobre seus subordinados. Também dizem o que pensam, mas de modo diferente dos NF. Concentram-se em questões de procedimento, de como fazer as coisas, mais do que em princípios humanos. Não são avessos a hierarquias autoritárias como os NF. Gostam da segurança proporcionada pelas regras bem definidas de autoridade e, com frequência, ficam algo incomodados com as posturas articuladas por seus colegas NF. Não são tão dramáticos como estes.

As estratégias sugeridas para ganhar o apoio de um SJ têm a ver com a necessidade de ser responsáveis e de servir, de manter as tradições e o status quo. Quando se argumenta com fatos para apoiar uma mudança a um SJ, é provável que ele adira. Ainda mais, se for possível defini-la como uma forma mais eficiente de fazer as coisas, em termos de um procedimento melhor, responderão de forma positiva por lhes parecer razoável. Enquanto os NF necessitam discutir verbalmente, os SJ preferem uma descrição por escrito do proposto. Ficam impacientes com discussões, especialmente se forem longas e repetitivas. Se participarem da elaboração do documento para descrever a mudança, ficarão contentes e produzirão um texto sensato e completo.

NT: constituem uma minoria respeitada em um grupo de seguidores. Não demonstrarão suas capacidades muito visivelmente, mas constituem uma força poderosa nos bastidores. Ganham o respeito dos colegas graças a seu domínio dos aspectos técnicos e pragmáticos da empresa. São pessoas lógicas e não se opõem a mudanças com aspectos práticos. Aceitam com facilidade as ideias dos outros e não precisam de muitas discussões para serem convencidos, como os NF. Tampouco temem as escalas hierárquicas como os SJ. Os títulos significam pouco, o poder procede da *competency* de cada um, e isto vale para

todos. Estarão indiferentes em relação à postura dos NF e não discutirão por assuntos que não considerem importantes, desde que não vão contra o sentido comum.

Para conseguir seu apoio é preciso reconhecer sua habilidade intelectual e considerá-los competentes. Para isso é preciso motivar sua inteligência, por exemplo dando-lhe a oportunidade de fazer o projeto de mudança. Aceitará qualquer alteração desde que tenha participado ativamente em sua preparação técnica.

SP: Preferem ignorar qualquer regra do sistema em que trabalham, preferindo andar em seu próprio ritmo como um espírito independente. Raramente participam das preocupações empresariais e, por isso, pouco influem positiva ou negativamente nas mudanças. Só intervém quando há uma crise e então mobilizam suas forças para agir. Mas sua participação não deve ter, por princípio, nenhum plano. Havendo um, é difícil conseguir seu apoio, que sempre será cheio de entusiasmo e que perseguirá unilateralmente de acordo com seus impulsos.

Resumindo o que foi dito acima, pode-se dizer que se a primeira tarefa do líder é definir metas e encontrar as pessoas para realizá-las, a segunda é valorizar os que se esforçam para atingir essas metas.

Outra dificuldade que pode haver para que isso se torne realidade é que todos temos relativa facilidade para valorizar o que nos parece que tem mérito. Já não temos o mesmo reconhecimento com virtudes que não possuímos ou não valorizamos tanto. A pessoa rápida e prática para solucionar dificuldades vai valorizar todos as que são iguais a ela, mas não terá bons olhos para ver o que prefere, por ex., soluções mais lentas porém mais duradouras. O mesmo vale para todas as diferenças temperamentais que apontamos acima. Para citar mais um exemplo, os Artesãos e Guardiães têm mais facilidade para atuações concretas, enquanto os Racionais e Idealistas para os aspectos abstratos. É natural que valorizemos mais aquilo para o que temos mais facilidade.

Uma outra aplicação prática de tudo o que dissemos poderia ser conhecer nosso temperamento, perceber o que temos tendência a valorizar nas pessoas que trabalham conosco e reconhecer quais são, por outro lado, as características e virtudes dessas mesmas pessoas que, apesar de muito importantes e indispensáveis para nossos projetos, não percebemos, ignoramos ou não valorizamos o suficiente.

Vemos assim que a teoria de temperamentos tem algo a dizer sobre nosso trabalho em conjunto com os outros, e pode suavizar diferenças as diferenças que existem entre as formas de agir.

ANEXOS

Anexo 1 – O teste de Keirsey

Para definir as quatro letras que compõem o tipo de cada um de nós, DK elaborou um teste. Não nos parece a melhor metodologia, por várias razões. Entre elas, já ter sido feito há algum tempo, no ambiente de outro país, com dificuldades para entender o que se quer em alguma pergunta. Em todo o caso, dispomos a seguir de um teste adaptado, que pode ajudar na identificação de cada tipo. Aconselhamos que se utilize o sistema descrito no capítulo 3, de ir compondo letra por letra, mas é possível seguir também este teste, como uma confirmação.

Instruções para o teste de Keirsey

Este teste visa estabelecer seu perfil psicológico, de acordo com as teorias de David Keirsey, que têm uma ampla aplicação e comprovação em todo o mundo.

Para que ele o identifique corretamente é importante que você procure responder com toda sinceridade e de acordo com sua forma de ser mais profunda, sem levar em conta considerações mais superficiais, como estar cansado, chateado com alguém etc. Se possível, tente identificar sempre o que é mais genuíno em você, e não o circunstancial ou o que a vida foi moldando.

Para respondê-lo corretamente tenha em conta também que não há respostas certas ou erradas, o que há são modos diferentes de agir, de acordo com o temperamento de cada um. Por isso, responda com toda liberdade.

Em cada item opte por a) ou b), aquele que você ache que se aplica mais. Caso sejam equivalentes para você ou tenha dúvidas, deixe essa resposta em branco. Como são muitas questões, isso não afetará o resultado.

A resposta ao teste vai encaixá-lo como um dos 16 tipos de Keirsey. Insistimos em que há porcentagens conhecidas da população em cada um desses grupos, e não há tipos certos e errados, todos têm tendências a qualidades e defeitos, dependendo das decisões que tomam.

Responda, portanto, o melhor que puder: este questionário será uma boa ajuda para você conhecer melhor a si mesmo e aos outros. Bom teste!

Teste de Keirsey

1. Quando o telefone toca:

- a) você gosta de atender b) espera que alguém atenda

2. Você é mais:

- a) observador que introspectivo b) introspectivo que observador

3. O que é pior:

- a) estar com a imaginação solta b) seguir uma rotina

4. Com os outros, você costuma ser:

- a) mais firme que amável b) mais amável que firme

5. Você valoriza mais, em si mesmo, o fato de ser:

- a) sensato b) dedicado

6. A desordem no seu lugar de trabalho é algo que você

- a) tem que conseguir tempo para arrumar b) tolera muito bem

7. Seu estilo é:

- a) escolher com cuidado b) tomar decisões rapidamente

8. Numa fila:

- a) você conversa com os outros b) fica na sua

9. Você é mais:

- a) prático que teórico b) teórico que prático

10. Interessa mais para você:

- a) o que é real e concreto b) o que é possível

11. O que lhe parece um defeito maior:

- a) ser muito compreensivo b) ser muito impessoal

12. Ao julgar os outros, você costuma ser:

- a) objetivo e impessoal b) amistoso e pessoal

13. Você costuma decidir:

- a) com bastante cuidado b) de modo bastante impulsivo

14. Você fica mais satisfeito:

- a) ao terminar um trabalho b) durante a realização de um trabalho

15. Em uma festa, você:

- a) se relaciona com muita gente, até com estranhos b) fica com alguns amigos

31. Você vê melhor:

- a) o que está diante de seus olhos b) o que está diante de sua imaginação

32. O que é pior:

- a) ser sentimental b) ter um coração de pedra

33. Tem mais peso em você:

- a) uma evidência convincente b) um pedido emotivo

34. Você tem mais facilidade para:

- a) definir as coisas b) explorar possibilidades

35. Você se sente melhor:

- a) ao chegar ao final das tarefas b) ao ter opções abertas

Instruções de preenchimento de resultados

Preencha a tabela abaixo com os resultados dos testes.

Some os resultados nas colunas verticais, para obter os valores de C1, D1, D2, G1, G2, H1, H2

Obtenha $C3 = C1$; $D3 = C1 + C2$; $G3 = G1 + G2$; $H3 = H1 + H2$

Esses valores, C3, D3, G3 e H3, vão determinar as letras do seu tipo.

Vejam o exemplo:

	a	b		a	b		a	b		a	b		a	b		a	b		a	b
1	x		2	x		3	x		4	x		5	x		6		x	7		x
8		x	9		x	10	x		11	x		12		x	13		x	14		x
15	x		16	x		17		x	18		x	19		x	20	x		21		x
22	x		23	x		24	x		25		x	26	x		27	x		28	x	
29		x	30	x		31	x		32		x	33		x	34		x	35		x
C1	3	2	D1	4	1	D2	4	1	G1	2	3	G2	2	3	H1	2	3	H2	1	4
C3	3	2	x	x	x	D3	8	2	x	x	x	G3	4	6	x	x	x	H3	3	7
Res	E	I					S	N					T	F					J	P

Quem respondeu a esse teste é um ESFP, uma variação dos SP.

	A	b		a	b		a	b		a	b		a	b		a	b		a	b
1			2			3			4			5			6			7		
8			9			10			11			12			13			14		
15			16			17			18			19			20			21		
22			23			24			25			26			27			28		
29			30			31			32			33			34			35		
C1			D1			D2			G1			G2			H1			H2		
C3			x	x	x	D3			x	x	x	G3			x	x	x	H3		
Res	E	I					S	N					T	F					J	P

Anexo 2 – Os 16 tipos

Durante muito tempo o site oficial de Keirsey <http://www.keirsey.com/> manteve as descrições dos 16 tipos. Recolho aqui as traduções que se oferecem em Jean Lauand (org.) – Sobre a tipologia de David Keirsey Santo André: Kapenke, 2019.

1. Os quatro tipos SJ

1.1 ESTJ (*Supervisor*)

≥ 10 % da pop. Altamente ligado em instituições que estruturam a vida social e da comunidade: muitos ESTJ assumem cargos de responsabilidade na escola, igreja, associações de bairro, profissionais, cívicas... São generosos com seu tempo e energias e frequentemente pertencem a (e lideram) clubes de serviço, associações de ex-alunos etc. Valorizam hierarquias e cooperam com os superiores (e esperam cooperação dos subordinados); a hierarquia tem seus deveres (e também seus privilégios). Sentem-se à vontade em organizar esquemas, agendas, inventários de dados (às quais SP são avessos) e preferem fazer as coisas pelo “caminho das pedras”, por modos já avalizados pela experiência em vez de arriscar novos modos ou improvisação: são pés no chão, arroz-feijão, “time que está ganhando, não mexe”... e também esperam isso dos que estão sob sua “supervisão”: empregados, alunos, cônjuge, filhos. Sentem-se à vontade como avaliadores e, ao avaliar, tendem a julgar em termos do envolvimento da pessoa com os padrões e procedimentos estabelecidos. Têm uma enorme capacidade de trabalho, já manifesta desde a infância (na escola, por ex.) e respeitam os pais como figuras de autoridade. Desde crianças, costumam ser os alunos modelo, responsáveis para com os professores, fazem todo o dever de casa pontualmente. Certinhos, fazem o que se espera deles, raramente questionam os professores, métodos de ensino, padrões e autoridades. E também na vida adulta com o trabalho e a família. Os ESTJ enfocam as relações humanas em bases tradicionais. Casamento e paternidade são sagrados, tendem a ter um amplo e duradouro círculo de amigos. Reuniões e cerimônias sociais têm muito significado para eles e aguardam com expectativa formaturas, casamentos e bodas, reuniões anuais da turma etc. Em situações sociais, sentem-se à vontade e conversam facilmente com todos, embora tenham uma certa tendência a formalismos. São o que são (“normais”) e as pessoas facilmente os identificam como tais.

1.2 ISTJ (*Inspector*)

≤ 10 % da pop. Superresponsáveis, superconfiáveis. Em casa ou no trabalho são extraordinariamente perseverantes e cientes do dever, especialmente em “estar de olho” para assegurar que nada falhe nas pessoas e produtos que dele dependem. Com seu jeito quieto (cinza), estão vigilantes para que as regras se cumpram, as leis sejam respeitadas e os padrões mantidos. São eles os verdadeiros guardiões (SJ) das instituições. São pacientes no trabalho e com as rotinas da instituição, mas nem sempre o são com comportamento não autorizado de alguns colegas / subordinados. Os ISTJ gostam quando as pessoas estão cientes de seus deveres e seguem as normas e cumprem os prazos. E gostariam que todos fossem responsáveis como ele. Podem ser intransigentes quanto às regras da empresa e não hesitar em reportar irregularidades aos canais competentes; daí que frequentemente são considerados duros e insensíveis e mal interpretados quanto às suas boas intenções. Esse seu zelo pelos padrões e normas é exercido discretamente (o ISTJ é o discreto) e sua dedicação pode passar despercebida e não valorizada. Embora não comunicativos como os ESTJ, os ISTJ são muito sociáveis e se envolvem em associações de serviço da comunidade, como escola dominical, escoteiros etc., que transmitem valores tradicionais aos jovens. Como todos os SJ, prezam as cerimônias sociais da família, bodas, aniversários etc. embora tendam a um retraimento se o evento se estende por muito tempo ou com muita gente. Não se sentem bem com espalhafatos; sua fala tende a ser sóbria e pés no chão, sem exuberâncias ou floreios; seu modo de vestir, simples e sóbrio (e não da última moda); sua casa e escritório limpos, em ordem e tradicional, sem ostentações. Suas coisas – carro, pasta de dente etc. – são standard. Gostam de clássicos e antiguidades e preferem o antigo à última onda.

1.3 ESFJ (*Provider*)

≥ 10 % da pop. Tomam sobre si a responsabilidade pela saúde e bem estar daqueles de quem cuidam, mas são também os mais sociáveis dos SJ: são eles que fomentam e mantêm instituições sociais como igrejas, clubes sociais, grupos cívicos etc. Aonde quer que vá, não poupa tempo e energias para que as necessidades dos outros estejam atendidas e aquelas funções sociais exerçam seu papel. São talentosos em fazer que seus ajudantes trabalhem em equipe e são incansáveis em sua atenção para detalhes em proporcionar bens e serviços. São grandes organizadores de bailes, banquetes, reuniões da turma, em granjear fundos para caridade etc. Incomparáveis mestres de cerimônia, falam em público com desembaraço. Notáveis como anfitriões, sabem o nome de

cada convidado e o que cada um anda fazendo; e busca que todos estejam envolvidos e bem atendidos. Sociáveis, podem sentir-se incômodos quando estão sozinhos. A amizade é muito importante para os ESFJ e as conversas com os amigos frequentemente volta-se para recordar os bons tempos do passado. Tradições de família são sagradas e preparam com cuidado aniversários, bodas etc. São fascinados por saber novidades dos amigos e vizinhos: se v. quiser saber o que anda acontecendo na comunidade local (escola, paróquia etc.) eles darão todos os detalhes. São extremamente sensíveis aos sentimentos dos outros (o ESFJ é talvez o tipo mais empático) e também muito susceptíveis ao que os outros pensam deles. Sendo amáveis e afetivos, precisam ser amados e considerados pelos demais. Podem ser esmagados pelas críticas; mas são extremamente felizes quando são apreciados pessoalmente e pelo incansável serviço que prestam aos demais.

1.4 ISFJ (*Protector*)

≤ 10 % da pop. Sorte nossa que os Protetores atingem cerca de 10% da população, pois seu interesse principal é a segurança e a proteção daqueles de quem eles se ocupam – sua família, alunos, amigos, pacientes, chefe, colegas ou empregados. Os Protetores têm um extraordinário sentido de lealdade e responsabilidade e se sentem realizados about:blank ao proporcionarem escudos contra os perigos e sujeiras do mundo. Não são dados a teorias ou a testar coisas novas, preferindo valer-se de produtos e procedimentos consagrados pelo tempo em vez de mudar para coisas novas. No trabalho, sentem-se desconfortáveis em situações nas quais as regras estão constantemente mudando e nos quais os procedimentos estabelecidos pelos anos não são respeitados. Valorizam a tradição na cultura e em suas famílias. Acreditam profundamente na hierarquia conferida por nascimento, títulos, cargos e credenciais. Prezam a história da família e gostam de cuidar das propriedades da família. Gostam de estar ao serviço dos outros e são excelentes em assistir necessitados, deficientes e oprimidos. Não são extrovertidos como os ESFJ e sua timidez pode ser erradamente interpretada como dureza ou frieza, quando na verdade são acolhedores e compreensivos, dedicando-se de bom grado aos necessitados. Na verdade sua reserva deve ser vista como expressão de sua sinceridade e seriedade. O mais dedicado de todos os tipos, os ISFJ gostam de trabalhar dura e longamente e naqueles trabalhos que ninguém reconhece e todos evitam. Frequentemente gostam de trabalhar sozinhos; se são chefes podem fazer o trabalho eles mesmos em vez de encarregar outros. Sóbrios e discretos. Se assumem uma tarefa entregam-se totalmente a ela. Valorizam cada real e detestam o desperdício de dinheiro. Sabem o valor de poupar e de dispor de reservas para emergências. Frequentemente estão sobrecarregados de

trabalho, sem reconhecimento por parte dos outros. Suas contribuições são dadas por assente e raramente recebem a gratidão que merecem.

2. Os quatro tipos SP

2.1 ESFP (*Performer*)

≥ 10 % da pop. Performers têm a especial capacidade (mesmo entre os SP) de encantar o ambiente com seu calor, bom humor e com sua (frequentemente extraordinária) habilidade em música, piadas, imitações, interpretação teatral. No trabalho, com amigos, em família, os ESFP são excitantes e muito engraçados e seu interesse social é proporcionar aos outros um break nas preocupações e trabalho e se animarem e desfrutar da vida. São fonte de alegria e prazer para os demais. A eles se pode aplicar a sentença de Shakespeare: “o mundo todo é um palco”; são entertainers natos, amam a excitação de estar diante de uma “plateia”: quando chegam, em poucos minutos, tornam-se o centro das atenções. Sofrem se estão sozinhos e procuram (e, obviamente, acham) companhia. São agradáveis, falantes e espirituosos; sabem sempre as últimas piadas, trocadilhos, sacadas etc. Para os ESFP, a vida deve ser vivida intensamente e estão sempre ligados na moda, comida, bebida e música. Vívidos e desinibidos são “a alma da festa”, sempre tentando criar um ambiente de alegria, comer e beber... O talento do ESFP para gozar a vida é saudável na maior parte das vezes, mas também o faz mais sujeito a tentações do que os outros tipos. O prazer é um fim em si mesmo e a variedade é o tempero da vida: estão abertos a experimentar quase tudo que ofereça “a good time”, nem sempre avaliando bem as consequências. Como os outros SP, são otimistas incorrigíveis, sempre olhando para o lado bom e tentando ignorar, tanto quanto possível, problemas, aborrecimentos e preocupações, São os mais generosos de todos os tipos e em segundo lugar (o 1º. é o ISFP) em gentileza (kindness). O que é deles é seu também e não têm sentido de poupar: dão o que têm sem expectativa de retribuição. Veem a vida como uma permanente cornucópia, da qual vão brotando, inesgotavelmente, prazeres.

2.2 ISTP (*Crafters*)

≤ 10 % da pop. A natureza dos ISTPs se mostra mais em seu exímio domínio de ferramentas, equipamentos, máquinas e instrumentos de todo tipo.

Desde pequenos são atraídos magneticamente por ferramentas: elas vêm às suas mãos pedindo para serem usadas. Como todos os SP, ISTPs amam a ação, e intuem instintivamente que ela será mais agradável e eficaz se feita por impulso, espontaneamente, sem estar sujeita a esquemas ou padrões pré-estabelecidos. Em certo sentido, os ISTP não trabalham com suas ferramentas, mas brincam com elas, quando bate o impulso. Também buscam diversão e jogos no impulso, procurando ocasião de usar seus “brinquedos”, que podem ser carros, motos, rifles de caça, apetrechos de pesca, e mergulho etc. Buscam excitação, especialmente em corridas de carro, esqui aquático, surfe etc. Destemidos nesse seu “brincar”, expõem-se ao perigo uma e outra vez, apesar dos frequentes ferimentos. Não é fácil conhecer os ISTPs: talvez porque tendam a se comunicar com ação e não se interessem por desenvolver habilidades verbais. Essa falta de comunicação pode deixá-los isolados na escola ou no trabalho e mesmo que se enturmem com os de seu tipo, sua conversa é escassa. Podem ser muito generosos e leais aos amigos e colegas, abdicando de seus fins de semana e tempo livre para concertos e projetos, trabalhando em carros e botes. Por outro lado, podem ser ousadamente insubordinados para com a autoridade, desprezando regras e regulamentos, que, para ele, são uma complicação desnecessária. Não que se insurjam abertamente contra os regulamentos, simplesmente os ignoram. Mais do que tudo, prezam a liberdade para sua ação e sentem-se orgulhosos dessa sua capacidade “artística”.

2.3 ISFP (*Composer*)

≤ 10 % da pop. Mais do que os outros SP, os ISFP estão em sintonia com em seus sentidos e especialmente ligados em todos os tipos de obra de arte. Enquanto outros SP têm habilidades com ferramentas, pessoas e entretenimento, os ISFP têm uma excepcional capacidade inata para lidar com sutis diferenças de cor ou de tom, textura, aroma ou sabor. Dedicando longas horas solitárias à sua arte, são tão impulsivos como os demais SP. Não esperam, agem, no aqui e agora, com pouco ou nenhum planejamento. Estão dominados pela composição, como se fossem arrebatados por um furacão. Os ISFP pintam ou esculpem; dançam ou fazem skate, compõem melodias ou receitas de pratos ou seja lá o que for como um imperativo. Essa capacidade de se perder na ação conta para os resultados espetaculares individuais de alguns ISFP e em seu lado social mostram uma gentileza incomparável. ISFP são especialmente sensíveis à dor e ao sofrimento dos outros e solidarizam-se com os que sofrem. Alguns têm notável jeito para lidar com crianças pequenas, com um natural vínculo de compreensão e confiança com elas. Alguns têm esses laços até com animais, mesmo animais selvagens. Muitos ISFP sentem um

instintivo desejo da natureza, mesmo da inexplorada. Os ISFP são muito difíceis de serem observados e são mal interpretados. A dificuldade geralmente procede de sua tendência a não se expressarem verbalmente, mas por meio de sua arte. Em geral, não se interessam por desenvolver capacidade de falar em público ou mesmo na arte da conversação; preferem sentir o pulsar da vida pelo toque, músculos, pelos olhos, ouvidos etc. Sim, querem partilhar sua visão de mundo, desde que achem algum meio não verbal, artístico e só aí, então, revelam seu caráter.

2.4 ESTP (*Promoters*)

≥ 10 % da pop. Gente de ação, a vida nunca está parada ao redor deles. Quando o ESTP está presente, as coisas começam a acontecer: as luzes se acendem, a música toca, o jogo começa. Cheios de vida e divertidos, mesmo as situações mais banais parecem excitantes. Sempre buscam novas atividades e desafios. Ousados e otimistas assumem grandes riscos para obter o que querem. São os melhores administradores de problemas de emergência, grandes negociadores e podem ser grandes empreendedores de iniciativas. about:blankOs ESTP têm também um forte apetite pelas coisas finas da vida: a melhor comida, o melhor vinho, carros caros e roupas de grife. São sofisticados nos círculos sociais e conhecem muitíssimas pessoas pelo nome e sabem dizer a coisa certa para todos que encontram. Charmosos e populares, fazem a delícia dos amigos com seu infinito repertório de piadas e casos. Mas, ao mesmo tempo, são um certo mistério para os outros. Vivendo para o momento e para o imprevisto, raramente deixam alguém ganhar intimidade. Têm baixa tolerância para autoridade e compromisso e tendem a abandonar situações quando chega a hora de se enquadrar ou tocar o segundo violino. Os ESFP sabem que o mais veloz fica sozinho, embora sua solidão não tenda a durar muito, pois sua ousadia e gosto por aventura tornam-no muito atraente para muitas pessoas.

3. Os quatro tipos NF

3.1 ENFJ (*Teacher*)

Mais que os outros idealistas, os ENFJ tem um talento natural para conduzir alunos ou estagiários à aprendizagem, ou como os Idealistas gostam de pensar, eles são capazes de colocar cada aluno diante das próprias

potencialidades. Os ENFJ (cerca de dois por cento da população) podem sem esforço, ao que parece, e quase que indefinidamente, elaborar atividades de aprendizagens fascinantes para engajarem os alunos nisso. Em alguns ENFJ, essa capacidade de inflamar a imaginação pode ser comparada a uma espécie de genialidade que os outros tipos acham difícil reproduzir. Mas talvez, a maior força deles encontra-se na crença que eles possuem nos alunos. Os ENFJ procuram o melhor em seus alunos e deixam claro que cada um tem um potencial incalculável, e essa confiança pode inspirar os alunos a crescerem e desenvolverem mais do que eles possam imaginar que seja possível.

Qualquer que seja o campo escolhido por eles, os ENFJ consideram as pessoas a maior prioridade, e instintivamente eles transmitem uma preocupação pessoal e disposição para se envolverem. Calorosamente extrovertidos e talvez, os mais expressivos de todos os tipos, os ENFJ são extraordinariamente bons na comunicação de um discurso, face a face. E eles não hesitam ao falar e demonstrar seus sentimentos. Transbordando entusiasmo, os ENFJ irão expressar suas paixões com dramaticidade, e podem, com a prática, se tornarem palestrantes carismáticos. Essa habilidade verbal dá aos ENFJ uma boa dose de influência em atividades coletivas, e eles são frequentemente convidados a assumir um papel de liderança. Os ENFJ gostam de organização e irão agendar seu horário de trabalho e compromissos sociais bem antes do tempo, por causa disso, eles são absolutamente confiáveis para honrarem esses compromissos. Por valorizarem a cooperação interpessoal e as relações harmoniosas, os ENFJ são extremamente tolerantes com os outros, são fáceis de conviver e são, geralmente, populares onde quer que estejam. Os ENFJ são bastante compassivos aos outros, o que significa dizer que a intuição deles tende a ser bem desenvolvida. Certamente a visão deles sobre si e sobre os outros é incomparável. Sem dúvida, eles sabem o que está acontecendo dentro deles mesmos e eles podem ler outras pessoas com uma precisão fantástica. Os ENFJ facilmente se conectam aos outros, e efetivamente, captam as características, emoções e crenças daqueles que os cercam. Porque eles, quase que inconscientemente, conseguem se colocar no lugar do outro, e dessa forma, os ENFJ sentem-se estreitamente ligados às pessoas ao seu redor, e demonstram um sincero interesse pelas alegrias e problemas de seus funcionários, colegas, estudantes, clientes e entes queridos.

3.2 INFJ (*Counselor*)

Os INFJ tem um desejo excepcionalmente forte para contribuir com o bem estar dos outros, e encontram grande satisfação pessoal em interagir com as pessoas, estimulam o desenvolvimento pessoal, orientando-as a perceber o

potencial humano que elas possuem. Embora sejam felizes trabalhando em posições (tais como a de escritor) que requer solidão e muita atenção, os INFJ trabalham muito bem com pessoas ou com grupos de pessoas, desde que as interações pessoais não sejam superficiais e que, de vez em quando eles encontrem um tempo pessoal para recarregar as baterias. Os INFJ são tanto gentis como positivos ao lidarem com os outros; eles são ótimos ouvintes e parecem naturalmente interessados em ajudar as pessoas com problemas pessoais. Geralmente, os INFJ não demonstram a liderança, e preferem trabalhar com pessoas próximas a eles, especialmente em bases individualizadas, exercendo a sua influência nos bastidores.

Os INFJ são minoria, pouco mais de três por cento da população, e pode ser difícil reconhecê-los, uma vez que eles tendem a não compartilhar seus pensamentos mais íntimos ou reações emocionais fortes, exceto com seus entes queridos. Eles são pessoas muito reservadas, com uma vida interior extraordinariamente rica e complexa. Amigos ou colegas, que os conhecem por anos, podem se surpreender ao se depararem com um lado desconhecido dele.

Não que os INFJ sejam volúveis ou dispersos, eles realmente valorizam sua integridade, mas têm personalidade misteriosa, primorosamente tecida, que às vezes confundem até mesmo eles.

Os INFJ tendem a trabalhar de forma eficaz em organizações. Eles valorizam a harmonia da equipe, e não medem esforços para ajudar uma organização a funcionar perfeitamente. Eles compreendem e utilizam recursos humanos criativamente, são bons em consultar e cooperar com os outros. Como empregado ou empregador, os INFJ são preocupados com os sentimentos das pessoas, e são capazes de agir como um barômetro dos sentimentos dentro da organização.

Abençoados com uma imaginação vívida, os INFJ são vistos muitas vezes como os mais poéticos de todos os tipos, e de fato eles usam muitas imagens poéticas em sua linguagem cotidiana. Seu grande talento para a linguagem – tanto escrita como falada – normalmente é direcionada para se comunicar com pessoas de uma forma personalizada. Os INFJ são altamente intuitivos e podem reconhecer as emoções e intenções do outro – boas ou más – mesmo antes que a pessoa esteja ciente delas. Os próprios INFJ dificilmente podem dizer como chegaram a ler os sentimentos dos outros tão profundamente. Essa extrema sensibilidade para outros pode muito bem ser a base da notável capacidade do Conselheiro de experimentar toda uma gama de fenômenos psíquicos.

3.3 ENFP (*Champion*)

Como outros Idealistas, os ENFP são muito raros, pode-se dizer de três a quatro por cento da população, mas, ainda mais do que os outros, eles consideram as experiências emocionais intensas como sendo essenciais para uma vida plena. Os ENFP possuem um amplo e variado conjunto de emoções e uma grande paixão pela novidade. Eles veem a vida como um emocionante teatro, que cria possibilidades tanto para o bem como para o mal, e querem experimentar todos os acontecimentos significativos e pessoas fascinantes do mundo. Os mais extrovertidos dos Idealistas, os ENFP muitas vezes não conseguem esperar para contar aos outros sobre suas experiências marcantes. Os ENFP podem ser incansáveis ao falar com outras pessoas, sendo como fontes borbulhantes que derramam suas próprias palavras ao se expressarem. E geralmente, isso não é um simples contar de histórias, os ENFP muitas vezes falam (ou escrevem), na esperança de revelarem alguma verdade sobre a experiência humana, ou de motivar os outros com suas firmes convicções. Seu forte impulso para falar sobre questões e fatos, além de seu entusiasmo sem limites e talento natural com a linguagem, os tornam os mais vivazes e inspiradores de todos os tipos.

Ousadamente individualistas, os ENFP lutam por uma autenticidade pessoal, e essa vontade de serem eles mesmos é, geralmente, algo cativante aos outros. Ademais, os ENFP têm uma notável força intuitiva e podem dizer o que está acontecendo com as outras pessoas, lendo as emoções implícitas e dando especial importância às palavras e ações. Na verdade, os ENFP estão sempre analisando o ambiente social, e nenhum aspecto intrigante, ou impulso silencioso está propenso a escapar de sua atenção. Muito mais que os demais Idealistas, os ENFP são interessados, sondam e observam as pessoas ao seu redor e são capazes de se concentrarem intensamente em outro indivíduo. Sua atenção raramente é passiva ou casual. Ao contrário, os ENFP tendem a serem mais sensíveis e alertas; sempre prontos para situações de emergência, além de atentos a possíveis acontecimentos.

Os ENFP são bons com pessoas e normalmente, têm uma série de relacionamentos pessoais. Eles são acolhedores e esbanjam energia com seus amigos. Eles são simpáticos e ficam à vontade com seus colegas, além de terem grande habilidade para lidarem com funcionários ou alunos. Eles são bons para falarem em público e ao telefone, e por serem tão espontâneos e extrovertidos, as pessoas apreciam estar na companhia deles. Os ENFP são pessoas positivas e exuberantes; sua confiança no que há de bom na vida e na natureza humana geralmente faz com que coisas boas aconteçam.

3.4 INFP (*Healer*)

Os INFP apresentam um semblante calmo e sereno para o mundo, e podem parecer tímidos e distantes. Mas na verdade, em seu interior não são nada serenos e possuem uma capacidade pessoal de cuidar das pessoas que, raramente é encontrada nos demais tipos. Os INFP se preocupam profundamente com a vida interior de algumas poucas pessoas em especial, ou com uma causa mundial em geral. E a grande paixão deles é cuidar dos conflitos que afligem os indivíduos, ou separam grupos, e assim, trazer integridade, ou uma via saudável para si mesmos, para seus entes queridos e para a comunidade.

Os INFP têm um profundo senso de idealismo que vem de uma forte percepção do que é certo e errado. Eles interpretam o mundo como um lugar de ética e honra; repleto de ótimas possibilidades e grande potencial. Na verdade, para entendermos os INFP precisamos compreender que seu engajamento com o que é positivo e bom é quase altruísta e ilimitado, e isso os inspira a inimagináveis sacrifícios por alguém ou algo do qual acreditam. Ao se manterem longe do resto da humanidade, os INFP podem se sentir ainda mais isolados pela pureza de seu idealismo.

Além disso, por serem muitas vezes incompreendidos na infância, os INFP tendem a ter uma sensação de separação. Os INFP vivem uma infância de fantasia e imaginação, eles são como príncipes ou princesas dos contos de fadas, fato que é, infelizmente, muitas vezes motivo de desaprovação ou até mesmo punição por parte de muitos pais. Como os pais querem manter as mentes deles fora das nuvens, os INFP passam a acreditar que são ruins por serem tão fantasiosos e sonhadores, e começam a se sentir como patinhos feios. Na verdade, estão bem do jeito que são; apenas diferentes da maioria – cisnes criados em uma família de patos.

No trabalho, os INFP são pessoas bem adaptáveis, receptivas às novas ideias e informações, são pacientes ao lidarem com situações complicadas, porém, são impacientes com detalhes de rotina. Os INFP têm plena consciência das pessoas e de seus sentimentos, e se relacionam bem com os outros. No entanto, por serem reservados, podem se sentir felizes ao trabalharem sozinhos. Ao tomarem decisões, os INFP seguem o coração ao invés da razão, o que significa que eles podem cometer erros em relação ao fato, porém raramente em relação ao sentimento. Eles têm um interesse natural para atividades acadêmicas, e como os outros idealistas, têm uma notável facilidade com a linguagem. Eles têm dom para interpretar histórias, assim como para criá-las, dessa forma, muitas vezes escrevem em forma poética. Frequentemente estão à disposição para sair pelo mundo a ajudar aos outros quando são chamados, mesmo que para isso precisem sacrificar seu próprio conforto.

4. Os quatro tipos NT

4.1 INTP (*Architect*)

Os INTPs não precisam ser identificados como unicamente interessados em plantas para prédios, estradas ou pontes. Eles são mestres do design de todos os tipos de sistemas teóricos, incluindo currículos escolares, estratégias corporativas e novas tecnologias. Para eles, o mundo existe primariamente para ser analisado, entendido, explicado e re-projetado. A realidade externa em si não é importante, é mais matéria prima a ser organizada em modelos estruturais. O que é importante para os INTPs é a captar princípios fundamentais e leis naturais, e que seus designs sejam elegantes, eficientes e coerentes.

Os INTPs são raros – cerca de 1% da população – e, mais do que qualquer outro tipo, manifestam a maior precisão em pensamento e fala. Tendem a perceber distinções e inconsistências instantaneamente e podem detectar contradições não importa quando ou onde elas ocorram. É difícil para um INTP ouvir coisas sem sentido, mesmo em uma conversa casual, sem apontar o erro do interlocutor. E em uma discussão séria ou debate são devastadores, sua habilidade em enquadrar os argumentos lhes proporciona uma vantagem enorme. INTPs consideram todas as discussões como uma busca de entendimento, e acreditam que sua função seja eliminar inconsistências, o que pode tornar a comunicação com eles uma experiência desconfortável para muitos.

Pragmatismo impiedoso sobre ideias e curiosidade insaciável levam os INTPs a encontrar os meios mais eficientes para atingir seus fins e eles apreenderão de todas as maneiras e níveis que eles puderem. Ouvirão amadores se suas ideias foram úteis, e vão ignorar especialistas se não o forem. Autoridade derivada de ofício, credenciais ou celebridade não os impressionam. INTPs são interessados somente no que faz sentido e, portanto, somente afirmações consistentes e coerentes são dignas de atenção.

INTPs muitas vezes são difíceis de conhecer. Eles tendem a ser tímidos, exceto com os amigos íntimos, e sua reserva é difícil de vencer. Com uma habilidade para a concentração maior que do qualquer outro tipo, eles preferem trabalhar em silêncio em seus computadores ou pranchetas, e geralmente sozinhos. Também tornam-se obcecados com a análise, e isso pode blindá-los do mundo. Uma vez capturado pelo pensamento, fecha-se e persevera até compreender a questão em sua complexidade. Eles valorizam a inteligência e, em seu grande desejo de compreender a estrutura do universo, podem parecer arrogantes e revelar alguma impaciência com os outros, menos habilitados ou interessados nesse propósito.

4.2 ENTP (*Inventor*)

ENTPs começam a construir engenhocas e mecanismos ainda na infância, e nunca param de fato, embora, como adultos, transformem sua inventividade em muitos tipos de organizações, tanto sociais quanto mecânicas. Não existem muitos ENTPs, digamos 2% da população apenas, mas eles têm grande impacto em nosso cotidiano. Com suas inovações, espírito empreendedor, estão sempre à procura de uma solução melhor, sempre de olho em novos projetos, empreendimentos, processos. Sempre desejando construir “o novo pulo do gato”. São profundamente pragmáticos e geralmente se transformam em especialistas em encontrar modos mais eficazes de atingir seus objetivos. De todos os tipos são os que mais relutam em fazer coisas de um modo particular, somente porque este é o modo como as coisas têm sido feitas. Como resultado, eles muitas vezes trazem novas abordagens para seus trabalhos e afazeres. ENTPs são intensamente curiosos e continuamente sondam possibilidades, especialmente quando tentam resolver problemas complexos. São repletos de ideias, mas valorizam as ideias somente quando eles tornam possíveis ações e objetos possíveis. Assim, eles vêem o design do produto não como um fim em si, mas como um meio, um caminho de elaboração do protótipo que funciona e que pode ser trazido a mercado. ENTPs são confiantes em seu pragmatismo, contam com suas habilidades para encontrar formas e métodos eficazes, quando eles são necessários, ao invés de fazer um plano detalhado com antecedência. Uma ideia geral é tudo que eles precisam para se sentir pronto para entrar em ação.

Costumam ter um animado círculo de amigos e são interessados em suas ideias e atividades. São geralmente fáceis de lidar, raramente críticos ou implicantes. ENTPs podem ser conversadores animados, capazes de expressar suas ideias complexas e de seguir as ideias de outros. Quando questionam, no entanto, podem deliberadamente empregar suas habilidades de debate para superar notoriamente seus oponentes.

Geralmente não são conformistas em seu local de trabalho e podem ser bem sucedidos em muitas áreas contanto que o emprego não envolva uma rotina monótona. Eles são bons líderes em projetos-piloto que testam sua engenhosidade. São hábeis na engenharia das relações e sistemas humanos, captam rapidamente a política das instituições e sempre querem entender as pessoas dentro do sistema, em vez de lhes dizer o que fazer. Não importa que posição ocupem, porém, revelam um talento extraordinário para se alçar às demandas mesmo nas mais impossíveis situações. “Isto não dá para ser feito” é um desafio para o ENTP e provoca nele a reação “Sim, eu posso”.

4.3 INTJ (*Mastermind*)

Todos NTs são bons em planejar operações, mas os INTJs estão muito acima de todos no planejamento de contingências. Operações complexas envolvem muitos passos e estágios, um depois do outro em uma progressão necessária, e os INTJs são naturalmente habilitados a compreender como cada um leva ao próximo, e a preparar alternativas para as dificuldades que podem aparecer a qualquer passo do caminho. Tentando antecipar todas as contingências, nunca iniciam seu projeto atual sem um Plano A definido em mente, mas eles sempre estão preparados para trocá-lo para o Plano B ou C ou D - se necessário.

INTJs são raros, compreendem não mais que um ou dois por cento da população, e são raramente encontrados fora dos escritórios, fábricas, escolas ou laboratórios. Embora sejam altamente capazes de liderar, não desejam tomar o comando, preferindo permanecer nos bastidores enquanto outros demonstram suas inabilidades em liderar. Uma vez que eles assumam, no entanto, eles são pragmáticos minuciosos. INTJs têm certeza de que a eficiência é indispensável numa organização bem-sucedida, e se eles encontram ineficiência – e qualquer desperdício de recursos humanos ou materiais – são rápidos em realinhar as operações e designar novas pessoas. Não se sentem atados por regras e procedimentos estabelecidos, e autoridades tradicionais não os impressionam, assim como slogans ou frases feitas. Somente ideias que fazem sentido para eles são adotadas; as que não fazem sentido, não o são, independentemente de quem as tenha tido. Lembre-se, seu objetivo é sempre o máximo de eficiência.

Em suas carreiras, usualmente os INTJs despontam em posições de responsabilidade, porque trabalham duro, por longo tempo, e se dedicam a perseguir seus objetivos, não poupando nem seu tempo, nem esforço, nem o de seus colegas e empregados. Resolver problemas é altamente estimulante para eles, que amam trabalhar com sistemas complexos que demandam cuidadosa análise. Geralmente, verbalizam o positivo e evitam comentários de natureza negativa. São mais interessados em levar uma organização adiante do que deter-se diante dos erros do passado.

INTJs tendem a ser mais definitivos e autoconfiantes que os outros NTs, tendo uma forte determinação. As decisões são fáceis para eles; de fato, eles mal podem descansar até que tenham tudo definido e resolvido. Mas antes que decidam qualquer coisa, eles precisam fazer pesquisa. São altamente teóricos, mas insistem em examinar todos os dados disponíveis antes de abraçar uma ideia, e desconfiam de qualquer declaração baseada em uma pesquisa de má qualidade, ou que não foi checada em confronto com a realidade.

4.4 ENTJ (*Fieldmarshal*)

Dentre os quatro aspectos da definição e análise estratégicas é o papel de comando, organização situacional que alcança o seu ápice e maior desenvolvimento no ENTJ. E como o desempenho desse papel demanda gerenciamento sob contingência, a segunda característica do intelecto deste tipo é divisar planos de contingência. A engenharia estrutural e funcional, embora praticada em algum grau ao longo das operações organizacionais, tendem a não ser bem desenvolvidas e logo são ultrapassadas com o rápido crescimento de habilidades em organização. Mas é preciso dizer que qualquer tipo de exercício estratégico tende a trazer maior força à engenharia, bem como habilidades de organização.

Cerca de 2% da população, os ENTJs são voltados a liderar outras pessoas, e desde crianças podem ser observados assumindo o comando de grupos. Em alguns casos, eles simplesmente encontram-se no comando de grupos, e ficam intrigados sobre como isso aconteceu. Mas a razão é que eles têm um forte desejo natural para dar estrutura e direção onde quer que estejam - para aproveitar as pessoas disponíveis e encaminhá-las para alcançar objetivos distantes. Assemelham-se aos ESTJ em sua tendência para estabelecer planos para uma tarefa, empresa, ou organização, mas ENTJs procuram mais por políticas e objetivos do que regulamentos e procedimentos.

É impossível para eles não construir organizações, e não podem deixar de impelir para implementar seus objetivos. Quando no comando de uma organização, seja no serviço militar, negócios, educação, ou no governo, mais do que qualquer outro tipo desejam (e geralmente têm a capacidade) de visualizar para onde a organização está indo, e eles parecem ser capazes de comunicar essa visão para outros. Suas habilidades organizacionais e de coordenação tende a ser altamente desenvolvidas, o que significa que é de esperar que sejam bons em sistematizar, ordenar prioridades, generalizar, resumir, articular argumentos e demonstrar suas ideias. Sua capacidade de organizar, no entanto, pode ser mais desenvolvida do que a sua capacidade de analisar, e o líder ENTJ pode precisar de recorrer a um ENTP ou INTP para fornecer esse tipo de contribuição.

ENTJ s geralmente vão subir para posições de responsabilidade e gostam de ser executivos. Eles são incansáveis no devotamento a seu trabalho e podem facilmente bloquear outras áreas da vida por causa da profissão. Administradores excelentes em qualquer campo - medicina, direito, negócios, educação, governo, militares - organizam suas unidades como sistemas que funcionam bem, planejando com antecedência e mantendo os objetivos de curto prazo e de longo alcance bem em mente. Para o ENTJ deve haver sempre uma razão direcionada para fazer qualquer coisa, e os sentimentos das pessoas geralmente não são razão suficiente. Eles preferem que as decisões sejam

baseadas em dados impessoais, querem trabalhar em planos bem pensados, gostam de usar operações de engenharia - e esperam o mesmo dos outros. Eles estão sempre com a intenção de reduzir a papelada da burocracia, redundância de tarefas e confusões no local de trabalho, e estão dispostos a demitir funcionários que não sintonizem com o programa e não contribuam para sua eficiência. Embora sejam tolerantes com os procedimentos estabelecidos, eles podem e irão abandonar qualquer procedimento que se revelar ineficaz no cumprimento dos objetivos. ENTJs rejeitam e eliminam a ineficácia e ineficiência, e são impacientes com a repetição de erros.

Anexo 3 – Quadro de características

Cada grupo de Keirsey apresenta diferentes formas de agir, sentir, reagir. São diferentes, entre outras características, no uso da linguagem, nas operações intelectuais, no que baseiam sua autoimagem, no que valorizam e nos papéis sociais que desempenham. Keirsey analisa tudo isso com detalhe em seus livros. Nos limitamos aqui a colocar um quadro com um resumo dessas características, para incentivar a leitura do original.

Quadro de características de temperamento e caráter

Comunicação		Concreta		Abstrata
Implementação	Utilitária	Cooperativa	Cooperativa	Utilitária
Caráter	Artesão	Guardião	Idealista	Racional

Linguagem	Harmonioso	Associativo	Indutivo	Dedutivo
Referencial	Indicativo	Imperativo	Interpretativo	Catagórico
Sintático	Descritivo	Comparativo	Metafórico	Subjuntivo
Retórico	Heterodoxo	Ortodoxo	Hiperbólico	Técnico
Intelecto	Tático	Logístico	Diplomático	Estratégico
Papel diretivo	Operador	Administrador	Mentor	Coordenador
Expressivo	Promotor	Supervisor	Mestre	Marechal
Reservado	Artífice	Inspetor	Conselheiro	Organizador
Papel informat	Artista	Conservador	Advogado	Engenheiro
Expressivo	Executor	Provedor	Defensor	Inventor
Reservado	Compositor	Protetor	Curador	Arquiteto
Interesse				
Educação	Artesanais	Comércio	Humanidades	Ciência
Preocupação	Técnicas	Moralidade	Moral	Tecnologia
Vocação	Equipe	Materiais	Pessoal	Sistemas
Orientação				
Presente	Práticos	Conscienciosos	Altruístas	Pragmáticos
Futuro	Otimistas	Pessimistas	Crédulos	Céticos
Passado	Cínicos	Estoicos	Místicos	Relativistas
Lugar	Aqui	Entradas	Caminhos	Interseções
Tempo	Agora	Ontem	Amanhã	Intervalo
Auto imagem				
Autoestima	Artísticos	Confiáveis	Empáticos	Engenheiros
Si mesmo	Audazes	Caritativos	Benévolos	Autônomos
Confiança em si	Adaptáveis	Respeitáveis	Autênticos	Resolvidos
Valor				
Ser	Emocionado	Interessado	Entusiasta	Tranquilo
Confiar	Impulso	Autoridade	Intuição	Razão
Desejar	Impacto	Pertinência	Romance	Conquista
Procurar	Estímulo	Segurança	Identidade	Conhecimento
Valorizar	Generosidade	Gratidão	Reconhecimento	Deferência
Aspirar	Virtuose	Executivo	Sábio	Mago
Papel Social				
Cônjuge	Comp. de jogos	Assistente	Alma Gêmea	Mente Afim
Paternidade	Liberador	Socializante	Harmonizador	Individualizador
Liderança	Negociador	Estabilizador	Catalizador	Visionário