

As diferentes formas de liderar

João Sérgio Lauand¹

Resumo: O artigo analisa como os diferentes tipos psicológicos de David Keirsey se comportam liderando pessoas. Mostra que sua atuação é influenciada pela sua forma psicológica. Apresenta sugestões que podem ser úteis no trabalho e convivência, baseadas nas diferentes formas de liderar e nas capacidades e habilidades de cada um.

Palavras Chave: David Keirsey. Tipos de Temperamento. Liderança.

Abstract: This study analyzes the leadership of the different psychological types of David Keirsey. It tries to show that its behavior depends on his psychological form. The study offers some suggestions that can be useful in work and relationship, based on different forms of leadership and in the capabilities of each one.

Keywords: David Keirsey. Temperament Types. Leadership.

As teorias de Temperamento de David Keirsey

Seguindo tantos outros autores, o psicólogo norte-americano David Keirsey afirmou em suas teorias que todos nós podemos ser distribuídos por quatro características de temperamentos. A humanidade pode ser dividida, então, em quatro grandes grupos, e cada um de nós estará em um deles. Usando a terminologia de Aristóteles ele os designou por Artesãos, Guardiães, Racionais e Idealistas. Temos escrito já sobre diferentes aspectos de sua teoria. Gostaríamos hoje de deter-nos um pouco sobre a diferente forma de liderar que –segundo Keirsey- cada um desses grupos apresenta.

Keirsey define temperamento como uma configuração de inclinações. Essa configuração vai ter um peso muito grande em minhas decisões, reações, sentimentos etc. Observando os resultados dos estímulos da vida sobre cada um de nós, ele chegou a quatro grandes grupos que demonstram diferentes formas de se relacionar, de conviver com regras, de trabalhar mais com o concreto ou com o imaginativo etc.

É claro que nossas reações e decisões dependem de muitos outros fatores além do temperamento: da educação, do meio em que cada um está, do desejo de agradar e de ser estimado etc. De qualquer forma a marca do temperamento acompanha cada um de nós, influenciando nosso comportamento.

Pode se observar que os quatro grupos distintos têm também diferentes formas de liderar e conduzir as pessoas, quando ocupam cargos ou posições que incluem essas necessidades. Keirsey aplica suas teorias a quatro personagens históricos bem conhecidos: Churchill, Washington, Lincoln e Gandhi, respectivamente, Artesão, Guardião, 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

¹. Doutor em Educação Feusp. O artigo recolhe notas da conferência do autor “Liderança e os tipos de Keirsey” no XIII Seminário Internacional Filosofia e Educação - Cemroc Feusp, 19-05-12.

dicionários chegam quase a confundir algumas delas em determinados conceitos. Vejamos como Keirsej 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 Keirsej 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. Keirsej insiste 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 do 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 Keirsej, 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 Guardião 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.

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 exemplo, 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.

Recebido para publicação em 03-04-12; aceito em 28-04-12