

## Perfil psicológico e desenvolvimento profissional

Maria de Lourdes Ramos da Silva<sup>1</sup>

**Resumo:** O artigo apresenta o referencial dos psicólogos David Keirse e Marilyn Bates (1984), bem como as implicações dos perfis psicológicos para a escolha e o desenvolvimento profissional das pessoas. Devido às características de flexibilidade e dinamismo que atravessam essa abordagem, ela propicia maior abertura em relação aos diversos segmentos profissionais aos quais os sujeitos podem adaptar-se. Essa flexibilidade se apoia em dois aspectos básicos: a possibilidade irrestrita da combinação e da mistura de temperamentos e o papel de destaque que ganham as condições sociais e culturais na adequação dos diversos perfis à realidade presente.

**Palavras chave:** inclinações temperamentais, desenvolvimento profissional.

**Abstract:** This paper presents the referential of the psychologists David Keirse and Marilyn Bates (1984), well as the implications of de psychological profiles for professional development and choice of people. Due to the characteristics of flexibility and dynamism of this approach, it provides greater options with different professional segments to which subjects can adapt. This flexibility is based on two basic aspects: the unrestricted possibility of the combination and mixture of temperaments and the prominent role of social and cultural conditions in the adequacy of the many profiles to this reality.

**Keywords:** temperamental inclinations, professional development.

### Vestibular: um desafio existencial

O momento do vestibular representa, invariavelmente, uma situação marcante no desenvolvimento profissional dos indivíduos em nossa sociedade, pois qualquer decisão que venha a ser tomada pressupõe um desafio existencial uma vez que por muito ou por tempo razoável será preciso conviver com as consequências dessa opção.

Por essa razão, sentimentos tais como indecisão, ansiedade e angústia são, entre outros, sintomas constantes dessa etapa de vida. E ainda que se defenda a ideia de que o desenvolvimento profissional de cada um seja o resultado de escolhas realizadas durante toda a trajetória de sua vida, é ainda no momento do vestibular que a necessidade de optar o mais conscientemente possível se afigura ao jovem como uma necessidade premente, uma vez que está em jogo seu próprio destino profissional.

O imperativo de Sócrates: “conhece-te a ti mesmo” continua sendo a chave do processo do desenvolvimento profissional, pois só a partir do conhecimento de quem somos, de nossas inclinações básicas, de nossas aptidões, interesses, capacidades, modo de agir e de atuar junto aos demais, é possível visualizar, por meio das opções existentes e das intrincadas relações do mundo do trabalho, o caminho mais favorável ao nosso desenvolvimento pessoal.

Entretanto, os jovens são levados a optar precocemente por uma carreira profissional, sem terem o conhecimento adequado das variáveis envolvidas, o que os transforma em presas fáceis de múltiplas armadilhas no decorrer de seu desenvolvimento na profissão. Ao ingressar num curso superior, se deparam com currículos rígidos, o que os leva a uma especialização também precoce. O produto final retrata não raro um profissional incapaz de aproveitar as oportunidades de um mundo que exige a todo o momento flexibilização, competência e adaptação.

---

<sup>1</sup>. Livre-docente da Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo e Diretora da Faculdade de Ciências da Fundação Instituto Tecnológico de Osasco. E-mails: mlramos@usp.br, malu.ramos@uol.com.br.

A escolha profissional pressupõe que o jovem imagine o cenário no qual gostaria de passar boa parte de seu tempo, já que os caminhos profissionais mais adequados são aqueles que estão mais de acordo com a subjetividade de cada pessoa. Entretanto, na maioria das vezes, o jovem escolhe a carreira profissional tomando por base certos estereótipos que ele internalizou e que quase sempre não possuem vínculo com a realidade.

Em função desses estereótipos, o jovem, depois de passar pelo vestibular, muitas vezes não consegue adaptar-se ao curso que escolheu e acaba desistindo ou mudando de curso. Uma pesquisa realizada junto a diversos cursos da Universidade de São Paulo apontou elevados índices de desistência em torno dos 37%, principalmente entre o 1º e 2º ano, pois os jovens se encaminham para outro curso ao tomarem consciência de que o escolhido não corresponde às suas expectativas iniciais (Silva, 2010).

Diante de tais fatos, a carreira profissional não mais se desenvolve em torno de um único campo ocupacional, mas sim em torno de diversas experiências profissionais que se entrelaçam de modo complexo, de acordo com as aspirações, valores e desejos que permeiam as múltiplas motivações vivenciais e vocacionais. Além desses elementos, devem ser consideradas as implicações sociais que pesam sobre os sujeitos e que muitas vezes interferem de forma decisiva em seu desenvolvimento profissional (Silva, 1992).

Neste artigo, nos propomos a relacionar perfis psicológicos e desenvolvimento profissional, com base nos estudos e pesquisas efetivados por David Keirse e Marilyn Bates (1984). Os tipos identificados pelos autores correspondem a formas de conduta humana, a tendências de personalidade ou inclinações temperamentais que condicionam, em alguma medida, não só o comportamento do sujeito nas diversas situações, mas também o desenvolvimento profissional dos sujeitos.

Entretanto, os tipos psicológicos devem ser sempre considerados como um meio de conhecimento, nunca como um fim em si mesmo, pois representam fundamentalmente um quadro de pensamento e não um quadro de “realidade autêntica”. Refletem um conceito-limite ideal, pelo qual se mede a realidade, a fim de esclarecer o conteúdo empírico de alguns elementos com os quais é comparada.

Apesar das críticas e limites impostos quanto à utilização dos tipos ideais, essa abordagem pode ser considerada uma metodologia válida no campo da psicologia e educação, levando-se em conta dois aspectos básicos: os limites de alcance da realidade que os tipos possuem e a preservação da tentação axiológica de considerar um tipo melhor do que os demais.

### **A abordagem dos temperamentos**

Keirse e Bates acusam a psicologia por raramente ter considerado a ideia e o alcance do conceito de temperamento, ou mesmo por não ter discutido amplamente o assunto. Para eles, a questão não é tão ingênua quanto parece e não deve ser colocada de lado, já que as tendências temperamentais são aspectos importantes a considerar para o conhecimento mais profundo das pessoas.

No livro *Character and Temperament Types* (1984), os autores afirmam que as pessoas são diferentes umas das outras e que nenhum esforço de transformação pode realmente mudá-las, se esse esforço não partir do próprio sujeito. Também não há razão plausível para mudá-las, já que o fato de existirem tais diferenças é sempre positivo para a sociedade.

Pelo fato dos sujeitos desejarem coisas diferentes, possuírem motivações, objetivos, impulsos e tendências diversas é que se ocasionam variações de comportamentos e de atitudes que, por sua vez, acionam em cada pessoa uma resposta específica e singular.

Tanto o pensar, como o sentir e o querer dos indivíduos dependem da forma como cada um organiza suas funções psicológicas e só poderá haver verdadeiro diálogo se for possível compreender que os sujeitos têm modos subjetivos de perceber a realidade e de reagir a ela.

Com o objetivo de contribuir para o esclarecimento a respeito de como as pessoas diferem em suas ações e preferências, Keirsey e Bates apoiam-se nas funções e disposições de personalidade apontadas por Jung, acrescentando algumas modificações. Discriminam quatro pares de funções, que no conjunto, estabelecem certas diferenciações quanto ao modo de pensar, sentir e querer: extroversão/introversão (E/I), sensatez/intuição (S/N)<sup>2</sup>, razão/sensibilidade (T/F)<sup>3</sup> e julgamento/percepção (J/P).

Tais dimensões atuam sempre em conjunto e nunca se excluem, possibilitando dessa forma uma gradação de preferências em cada par. Portanto, o que passa a importar é a forma como a pessoa organiza os diversos pares de preferências e o modo como estas atuam na dinâmica pessoal do sujeito. Por outro lado, as inclinações temperamentais podem ser observadas nas pessoas desde muito cedo (em alguns casos mais cedo do que em outros) e, por essa razão, os autores sentem-se tentados a afirmar que talvez se trate de formas inatas.

Enquanto as pessoas E (extroversão) possuem características pessoais tais como: sociabilidade, multiplicidade de relacionamentos e interesses em assuntos externos, as pessoas I (introversão) possuem características tais como: concentração, relações interpessoais limitadas e restritas, e interesses internos à pessoa.

As pessoas S, da palavra *sensible*, possuem características tais como: crença nos fatos e na realidade, valorização da experiência, do bom senso e dos fatos em si mesmos. Por isso, essas pessoas são essencialmente práticas e “pés no chão”. Já as pessoas N (segunda letra da palavra intuição), tendem para a fantasia, ficção e imaginação.

As pessoas T (primeira letra da palavra inglesa *thinking*) são predispostas a utilizar o pensamento (sinônimo de razão), que se traduz em características pessoais tais como: objetividade e abordagens impessoais nos diversos assuntos. Já as pessoas F (primeira letra da palavra inglesa *feeling*) inclinam-se à sensibilidade, que por sua vez se traduz em características relacionadas à harmonia nas relações humanas, valorização das circunstâncias e abordagens subjetivas nas diversas situações.

As pessoas J (atitude judicativa ou de julgamento) tendem à necessidade de organização nas decisões a serem tomadas, ao planejamento das diversas ações e à busca de situações definidas e prazos estabelecidos. Já as pessoas P (percepção) são propensas à flexibilidade, à necessidade de opções em aberto e às improvisações.

Com base nos quatro pares de funções psicológicas, Keirsey e Bates estabelecem quatro temperamentos: SP (realista perceptivo), SJ (realista judicativo), NT (intuitivo racional) e NF (intuitivo sensível). Cada um deles apresenta características pessoais diferenciadas, como resultado da combinação das diversas variáveis pessoais.

---

<sup>2</sup> Keirsey e Bates denominam a intuição com a letra N (2ª letra da palavra intuição), para não confundi-la com a letra I de introversão.

<sup>3</sup> Keirsey e Bates utilizam a letra T (da palavra inglesa *thinking*) para caracterizar a razão e a letra F (da palavra inglesa *feeling*) para denominar a sensibilidade.

O temperamento SP (realista perceptivo) necessita de ação e liberdade, repudiando planos e objetivos em longo prazo. Indiferente a hierarquias baseadas em títulos e regulamentos rígidos, é o mais fraternal de todos os temperamentos e o mais apto a resolver situações de crise.

O temperamento SJ (realista judicativo), ao contrário, 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 marcantes.

O temperamento NT (intuitivo racional) é regido pela competência, capacidade e saber. Aprender é uma preocupação constante, já que é o mais autocrítico de todos os temperamentos, sentindo compulsão para modificar o ambiente em que atua.

O temperamento NF (intuitivo sensível), por sua vez, busca sua auto-realização e a defesa de sua individualidade, integridade e coerência interna, trabalhando mediante uma visão de perfeição interior.

### **Implicações para o desenvolvimento profissional**

Para Keirsey e Bates, não há uma preocupação específica com a ocupação a ser escolhida pelo sujeito, mas sim com o tipo de tarefas às quais ele possa adaptar-se, já que uma mesma profissão subdivide-se em múltiplos setores ocupacionais. Essa amplitude propicia à ocupação escolhida pelo sujeito menos importância do que o modo pessoal que o sujeito imprime em sua atuação profissional ao longo de seu desenvolvimento profissional.

Essa flexibilidade da abordagem dos autores se apoia em dois aspectos básicos: a possibilidade irrestrita da combinação e da mistura de temperamentos e o papel de destaque que ganham as condições sociais e culturais na adequação dos diversos tipos à realidade presente. Entretanto, apesar de tal flexibilidade em relação às formas temperamentais, há certos parâmetros gerais que orientam a conduta individual, qualquer que seja essa realidade, como demonstra o trabalho de Lauand (2014).

Por isso, um tipo intuitivo sensível (NF) dificilmente se sentirá realizado ao assumir tarefas profissionais nas quais o contato entre ele e as demais pessoas seja reduzido, da mesma forma que um sujeito realista perceptivo (SP) dificilmente se ajustará a tarefas rotineiras, sem variação e sem possibilidade de mudanças. Por outro lado, um sujeito intuitivo racional (NT) encontrará muita dificuldade em trabalhar em situações que não desafiem sua competência e habilidade. Já um sujeito realista judicativo (SJ) não conseguirá trabalhar sem compromisso com pessoas e horários.

Os autores estão plenamente conscientes de que o desenvolvimento profissional é um processo altamente complexo, condicionado não só pela inclinação de cada um, mas também pela educação recebida em casa, na escola e pelas pressões familiares a que esteve sujeito durante o seu desenvolvimento pessoal, enfim pelo seu contexto sociocultural.

Além disso, há os aspectos extrínsecos inerentes aos diversos campos profissionais, como o *status* oferecido por algumas profissões e os salários possibilitados por outras. Por essa razão, não demonstram qualquer pretensão de estigmatizar indivíduos sob o invólucro de um tipo de temperamento, muito menos de indicar uma direção profissional a partir de sua composição temperamental.

Esse procedimento não teria sentido algum, pois, embora a pessoa já nasça com determinado potencial, ela pode, por meio do hábito e da vontade, desenvolver outras dimensões da personalidade, que são em grande parte propiciadas pelas imposições do mundo em que vive. O importante é o sujeito estar consciente de que, qualquer que seja o campo profissional escolhido, vai encontrar situações gratificantes e outras às quais terá que adaptar-se e que nem sempre estarão em sintonia com sua forma de ser.

### **Correspondência entre perfis psicológicos e inclinações temperamentais**

A correspondência entre inclinações temperamentais e desenvolvimento profissional não deve ser rígida. Dois temperamentos diferentes, como o intuitivo racional (NT) e o realista judicativo (SJ) poderão escolher um mesmo curso, como o de enfermagem, visando diferentes objetivos: o intuitivo racional (NT) valorizará os aspectos relacionados à pesquisa e o tipo realista judicativo (SJ) valorizará a interação com seus pacientes, com a finalidade de ser útil aos seus semelhantes.

Não há, portanto, uma conexão rígida entre formas temperamentais e campos profissionais, uma vez que o próprio conceito de profissão transcende o âmbito rígido das classificações padronizadas. Assim, dois engenheiros poderão desenvolver atividades profissionais completamente distintas em uma mesma empresa, pois enquanto um engenheiro realista perceptivo (SP) pode sentir-se amplamente satisfeito no trabalho cotidiano da construção, no “tocar a obra”, onde se depara com situações totalmente inusitadas, sentindo-se livre e independente no desenvolvimento de seu trabalho que é diferente em cada dia, um engenheiro tipo intuitivo racional (NT), por outro lado, pode sentir-se altamente gratificado ao trabalhar com o cálculo das estruturas da construção de que se trate.

No campo da medicina, um médico de temperamento realista perceptivo (SP) sentir-se-á inclinado a trabalhar no Pronto Socorro ou em Ortopedia, onde é obrigado a tomar decisões imediatas e imprevisíveis, de acordo com as circunstâncias do momento. Um médico de temperamento intuitivo sensível (NF) pode sentir-se realizado em psiquiatria, onde tem oportunidade de desenvolver um contato personalizado com seus clientes, mediante o conhecimento de suas histórias de vida. Já um médico de temperamento intuitivo racional (NT) sentir-se-á gratificado em trabalhar com pesquisas ou campos altamente especializados, como cardiologia, por exemplo. E o médico realista judicativo (SJ) se adaptará ao trabalho desenvolvido em clínica geral, onde tem oportunidade de interagir com seus pacientes, conhecer suas vidas, dar-lhes conselhos, o que lhe possibilita exercer sua responsabilidade, dever profissional e socialização no trabalho desenvolvido.

Por mais talento que possam ter os intuitivos sensíveis (NFs) para o domínio da linguagem (qualquer que possa ser a forma de manifestação) não são eles, nem os intuitivos racionais (NTs), nem os realistas judicativos (SJs) os profissionais mais indicados para a tarefa específica da tradução simultânea. Para essa atividade, se requer o dom da improvisação e da adaptação rápida ao momento presente, distanciamento de qualquer empenho de perfeccionismo ou demora, pois a atenção deve concentrar-se no sentido humano da fala do conferencista no momento em que ocorre. Para essa tarefa, o tipo realista perceptivo (SP) adapta-se com mais facilidade. No entanto, na tradução de poemas ou de peças literárias, nos quais a empatia é a condição básica, o tipo intuitivo sensível (NF), em princípio, é o mais indicado.

Também no campo da advocacia, o tipo intuitivo racional (NT) pode dedicar-se à elaboração meticulosa de processos e pesquisas na área jurídica; o tipo realista judicativo (SJ) pode dedicar-se a tarefas cotidianas do direito trabalhista, dentre

outras; o tipo realista perceptivo (SP) pode realizar-se profissionalmente como advogado criminalista, onde as situações a serem enfrentadas dependem, basicamente, de improvisações.

Dessa forma, cada área profissional subdivide-se em vários setores específicos que possibilitam a adaptação dos diferentes tipos de temperamentos, mesmo que o curso efetuado tenha sido o mesmo. Esse aspecto confere à abordagem de Keirse e Bates um caráter de flexibilidade e dinamismo que propicia ao sujeito maior abertura em relação aos diversos segmentos profissionais aos quais pode adaptar-se.

Outro aspecto importante do referencial de Keirse e Bates para o desenvolvimento profissional é o que se relaciona ao papel da introversão e extroversão. Enquanto o sujeito introspectivo trabalha melhor sozinho, sem interrupções, com necessidade de ter um espaço só seu, o extrovertido sente-se inclinado a trabalhar em conjunto com outras pessoas, sem sentir nenhuma necessidade de impedir qualquer “invasão” por parte delas.

Enquanto um perfil específico INTJ (intuitivo racional, introvertido e judicativo) inclina-se a trabalhar de forma individual, necessitando de um espaço que ninguém possa invadir, um ENTJ (intuitivo racional, extrovertido judicativo) se inclinará para o envolvimento com outras pessoas em seu trabalho, embora esse envolvimento seja apenas com um grupo formado por aqueles pelos quais sinta real afinidade.

Logo, se um sujeito é introvertido em alto grau, sentirá dificuldade em trabalhar com um grupo médio ou grande de pessoas constantemente. Deverá, então, explorar essa dimensão da extroversão necessária para sentir-se satisfeito e para não derivar sua insatisfação para setores específicos do campo profissional no qual atua. Assim, um perfil realista perceptivo (SP), por exemplo, poderá encontrar dificuldades em atuar numa instituição, já que a essência de sua personalidade é a liberdade de ação e a independência em relação a ordens superiores. Entretanto, como decorrência de sua inclinação fraternal, pode reunir à sua volta um grupo de amigos e sentir-se satisfeito com a criação dessas relações fraternais conquistadas no seio de uma organização na qual os estereótipos são fundamentais.

Por fim, é preciso destacar que em muitos casos específicos, a satisfação do sujeito na vida não é alcançada por meio do desenvolvimento profissional e isso acontece ou porque o campo de atuação não está de acordo com o seu temperamento, ou porque os motivos que impeliram a escolha decorreram de fatores alheios às suas aspirações. Nestes casos, há ainda a possibilidade desses sujeitos compensarem a incompatibilidade existente entre suas inclinações pessoais e o desenvolvimento profissional obtido, por meio de outras atividades que se configuram como lazer ou *hobby*.

### **Perfis Psicológicos e Campos Acadêmicos**

Com a finalidade de verificar a relação entre os perfis temperamentais apontados pelos autores e o ingresso em cursos da Universidade de São Paulo, a autora realizou uma pesquisa de campo com 1.258 estudantes dos quartos e quintos anos de dezoito cursos da USP, por meio da aplicação de um questionário de inclinações temperamentais (Silva, 2010).

Considerando os 18 cursos separadamente, verificou-se a predominância de um perfil temperamental em cada curso, com exceção do curso de jornalismo/publicidade. Os resultados obtidos foram os seguintes:

- O perfil realista perceptivo (SP) foi predominante nos cursos de Educação Física e Economia (2 cursos no total de 18 cursos)
- O perfil realista judicativo (SJ) foi predominante nos cursos de Engenharia Mecânica, Engenharia Civil, Administração, Ciências Contábeis, Pedagogia, Direito, História, Medicina, Odontologia, Enfermagem e Ciências Biológicas (11 cursos no total de 18 cursos)
- O perfil intuitivo racional (NT) foi predominante nos cursos de Engenharia Química, Engenharia Elétrica e Computação.
- O perfil intuitivo sensível (NF) foi predominante no curso de Letras (1 curso no total de 18). No curso de Jornalismo/Publicidade, aparecem como predominantes, em frequências idênticas, o perfil intuitivo sensível (NF) e o realista judicativo (SJ).

Os dados obtidos com a amostra confirmam a hipótese de que existe predominância dos diversos perfis psicológicos em relação aos diversos cursos investigados.

### **Considerações Finais**

Um curso universitário deve ser considerado apenas como o primeiro passo do desenvolvimento profissional do sujeito. Daí em diante, ele deverá analisar as diversas chances que se lhe deparam e buscar outras possibilidades, com a finalidade de aperfeiçoar a sua formação inicial. Assim, um advogado poderá acabar sendo um ótimo administrador. Um médico também pode vir a gostar mais de ser administrador do hospital do que exercer a profissão de médico.

Após o término da graduação, o sujeito não pode ficar estagnado. Deve procurar um curso de especialização que lhe abra novas perspectivas de trabalho e de realização profissional. As transformações econômicas impulsionam o surgimento de novas carreiras profissionais. Isso leva o mercado de trabalho a exigir novas readaptações, redirecionando as diversas especificidades profissionais.

Hoje, cada vez em maior escala, o trabalho se desenvolve por meio de equipes multifuncionais. O diálogo torna-se um ingrediente fundamental do desenvolvimento profissional. A competência também. Portanto, é a vida e o mercado de trabalho que aos poucos irão possibilitar ao sujeito *a construção de múltiplos papéis profissionais* no mundo do trabalho.

A abordagem de Keirse e Bates pode ser muito útil para que as pessoas tomem consciência de suas características temperamentais, permitindo-lhes pensar, perceber, sentir e agir de modo típico, arriscando e aproveitando as oportunidades que surgem quando menos se espera. A percepção do sujeito quanto à identificação das tarefas às quais pode se adaptar é mais importante do que a profissão que vai ser escolhida, justamente por conta dos múltiplos setores nos quais ela pode se subdividir.

O processo complexo de desenvolvimento profissional constituído por múltiplas variáveis torna visível que o referencial não tem o intuito de estigmatizar as

peçoas sob um invólucro dos temperamentos, nem compor perfis profissionais fechados a partir dos tipos temperamentais, mas sim esclarecer ao sujeito que, seja qual for sua atuação profissional deverá adaptar-se a situações nem sempre compatíveis com o seu perfil psicológico.

### **Referências Bibliográficas**

KEIRSEY, David; BATES, Marilyn. **Character & Temperament Types**. 4ª ed. Del Mar, Prometheus Book Company, 1984.

KEIRSEY, David. **Portraits of Temperament**. Del Mar: Prometheus Book Company, 1988.

LAUAND, João Sérgio. **Personagens ficcionais, tipos de David Keirsey e a Educação : um estudo da sitcom “Everybody Loves Raymond**. São Paulo : Factash Editora, 2014.

SILVA, Maria de Lourdes Ramos. **Personalidade e Escolha Vocacional: subsídios de Keirsey e Bates para a Orientação Vocacional**. São Paulo: EPU, 1992.

Silva, Maria de Lourdes Ramos. Escola, Saber e Trabalho na Sociedade Contemporânea. In: LAUAND, Jean (Org) **Anais do Seminário Internacional e Filosofia e Educação: Ideias, ideias e história**. São Paulo: Factash Editora, 2010.

Recebido para publicação em 23-07-14; aceito em 25-08-14