

As diferentes formas de liderar e a influência do temperamento individual nas relações de trabalho

João Sérgio Lauand¹

Resumo: Notas complementares a conferência de divulgação ministrada para professores do Centro de Estudos Júlio Verne (29-01-2018). O artigo, que pressupõe conhecimentos básicos da terminologia de David Keirsey, analisa como os diferentes tipos psicológicos se comportam na empresa. Mostra que sua atuação é influenciada pela sua forma psicológica. Apresenta sugestões que podem ser úteis no trabalho e convivência, baseadas na diferentes formas de liderar e nas capacidades e habilidades de cada um.

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

Abstract: Notes to a lecture professors to Centro de Estudos Júlio Verne (2018). This study analyzes the different psychological types of David Keirsey and management styles. It tries to show that its behavior and leadership 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 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 (SP), Guardiães (SJ), Racionais (NT) e Idealistas (NF). Temos escrito já sobre diferentes aspectos de sua teoria. Gostaríamos hoje de deter-nos sobre as diferentes formas de liderar e de comportar-se no trabalho que –segundo Keirsey- cada um desses grupos apresenta.

Ele 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, das nossas experiências ao longo da vida, etc. Um tema interessante a ser discutido é o quanto mudamos de comportamento ao longo da vida, como resultado de experiências, resultados, prêmios e castigos, ambiente. De qualquer forma a marca do temperamento é um dado inicial que está presente desde cedo, e acompanha cada um de nós, influenciando nosso comportamento.

Convém ressaltar também que Keirsey não faz uma análise ética, mas temperamental. Em todas as descrições que virão a seguir estaremos em um plano a

¹. Doutor em Educação Feusp.

que poderíamos chamar pré-ético, anterior às conceituações de certo e errado. Os sistemas éticos, sejam de origem religiosa, filosófica ou psicológica, fornecem elementos para uma avaliação moral de permitido ou não, conveniente ou não, certo ou errado. Aqui nos encontramos no âmbito das tendências para agir, inclinações temperamentais, que são anteriores ao ato e, portanto, pré-éticas. De acordo com os tipos haverá tendência à extroversão, a usar bem as palavras, aos sentimentos, à ação, e tantas outras, que ainda não têm uma qualificação moral. Esta só vai aparecer com as virtudes e os defeitos, que se referem a palavras, ações, sentimentos, específicos, que ainda não estão sendo analisados. Uma palavra, por exemplo, pode ser um conforto ou uma mentira; a ação pode ser um agradecimento ou uma vingança. Keirsey insiste em que, ao definir o tipo psicológico de cada um, não há respostas certas e erradas e, portanto, não há tipos bons e ruins.

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. Keirsey 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 Keirse, 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. Keirse 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”. Resumi 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 teremos 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 agradecê-los.

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. 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 habilidade 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, 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 menor 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, a 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 lhe 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 decisivo 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 cuidado. É

meticuloso 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 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 enredos 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. Ficarão 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 cômodo 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 suas 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 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. Contudo, será útil fazer algumas considerações adicionais neste momento. Discutiremos as observações de Seeland (**Unpublished Paper**: California State University, Fullerton, 1976), 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 que em princípios humanos. Não são tão sensíveis 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 intervêm 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.

Recebido para publicação em 12-04-20; aceito em 12-05-20