

## LIDERARANDO COM PERSONALIDADES

### LEADING WITH PERSONALITIES

Márcia Cristina Cordeiro Toledo Da Silva<sup>1</sup>

**RESUMO:** O presente artigo busca discorrer sobre o papel de líder, além de ligar o papel de liderança com pesquisas sobre personalidade e como elas podem ser de grande auxílio na liderança. Divide-se em dois tópicos, sendo eles sobre “liderar, conhecer e conquistar” e “conhece-te a ti mesmo e conquistarás o outro”. Além disso, conta com reflexões de alguns livros que podem ser úteis aos líderes, tal qual mostra tabelas explicando como funciona a “tipagem” de personalidade de acordo com os estudos de Carl Jung. Assim também, cita outros estudos sobre a personalidade que se interligam com a teoria de Carl Jung, de modo a mostrar que todas as teorias estão interligadas e são importantes para que se entenda a si próprio e a todos os que estão em volta, buscando mostrar para a pessoa que ocupa a posição de liderança maneiras de autoconhecimento e de como conhecer os funcionários que trabalham para ele, visando explicar também a importância de um bom líder no cenário trabalhista.

**Palavras-chave:** Líder. Personalidade. Conhecer. Influenciar.

1506

**Abstract:** This paper seeks to discuss the role of a leader, as well as to link the leadership role with research on personality and how it can be of great help in leadership. It is divided into two topics, being about "leading, knowing and conquering" and "know yourself and you will conquer others". In addition, it has reflections from some books that can be useful to leaders, as well as tables explaining how the personality "typing" works according to Carl Jung's studies. It also cites other studies on personality that are interconnected with Carl Jung's theory, in order to show that all theories are interconnected and are important to understand yourself and everyone around you, trying to show the person who occupies the leadership position ways of self-knowledge and how to know the employees who work for him, also aiming to explain the importance of a good leader in the labor scenario.

**Keywords:** Leader . Personality. Know. Influence.

## 1 INTRODUÇÃO

---

<sup>1</sup> Bacharelado em Ciências Contábeis; Licenciatura Plena em Contabilidade; Licenciatura Plena em Pedagogia. MBA em Gestão de Projetos e Processos Organizacionais; Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Estratégica De Negócios; Pós- Graduação Lato Sensu em Neuropsicopedagogia Clínica e Institucional; Pós-Graduação Lato Gestão Da Educação Pública. Mestranda em Tecnologias Emergentes em Educação pela Must University. E-mail: melctoledosilva@yahoo.com.br

Neste artigo procura-se falar sobre a posição de liderança e como ela pode ser ligada aos estudos de personalidade no âmbito da psicologia, mostrando ações que um líder deve ter e expondo a necessidade de um chefe humanizado, e, juntamente a isso, associa as personalidades e como elas podem ser usadas a favor de entender como os funcionários trabalham e os pontos fortes e fracos de cada pessoa.

A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica, baseada em artigos que discorrem sobre o assunto, livros sobre liderança e sites de personalidade sobre os 16 tipos e eneagrama.

Percebe-se que as personalidades podem afetar de maneira positiva ou negativa na liderança e no ambiente de trabalho dependendo de certos fatores como o autoconhecimento e a desenvoltura das funções e, embora não sejam o único fator que influencia na vida de um líder, afeta diretamente nas relações entre líder e funcionários, assim como entre os próprios funcionários.

## 2- Liderar, Conhecer e Conquistar

Para falar sobre liderança, vale citar o texto de (Alexandre Rangel- O que podemos aprender com os gansos-2003, pg.19)

1507

(...). Quando um ganso bate as asas, por exemplo, voando numa formação em V, cria um vácuo para a ave seguinte passar, e o bando inteiro tem um desempenho 71% melhor do que se voasse sozinho.... Quando um ganso líder se cansa, ele passa para trás e imediatamente outro assume seu lugar, voando para a posição da ponta. Assim pode-se tirar as seguintes lições dos gansos .

Pode -se retirar as seguintes lições de liderança:

- Compartilhamento da mesma direção para se alcançar os objetivos definidos;
- Quando há reconhecimento do líder para com os liderados, ainda que este venha a se cansar, sabe que pode fazer um revezamento e confiar no desempenho do outro;
- O Líder precisa encorajar os participantes da equipe, ter empatia e reconhecimento dos esforços de cada envolvido no processo;
- Equipe sempre será equipe nas horas difíceis e nas horas de alegrias.

Neste contexto dos gansos, fica clara a lição de que trabalho em equipe só obtém resultados quando há companheirismo e comprometimento, quando todos sabem a importância de seguirem na mesma direção.

Por outro lado, se a liderança usar apenas o poder fazendo prevalecer o “aqui eu mando vocês obedecem”, certamente não haverá motivação e muito menos conquista. Pessoas desmotivadas e desvalorizadas adoecem física e psicologicamente devido ao excesso de cobrança e a falta de reconhecimento.

Exercendo influência direta sobre as pessoas, a liderança, após ser aceita, impulsiona o grupo ao alcance dos objetivos da empresa, promovendo ações para a equipe atingir maior eficácia e ser mais bem preparada para os desafios. Sob essa ótica, os líderes buscam sempre dar assistência e orientação à sua equipe, preocupando-se com seu desenvolvimento, com a autoestima do grupo, com o senso de realização das pessoas, para escolher os melhores caminhos e as melhores soluções para o bem-estar daqueles que nela trabalham e colaboraram. (Arruda et.al, n.p.)

Um líder nato irá exercer influência direta sobre as pessoas procurando interagir e impulsionando-as para cima, ajudando-as nas grandes e pequenas conquistas. O líder comprometido conhece sobre sua personalidade e procura conhecer as personalidades de seus liderados, visando conhecer melhor o potencial e as fraquezas de cada membro da sua equipe.

O conhecer entra exatamente neste ponto onde o líder não procura apenas saber o nome do deste ou aquele funcionário, e passa a querer entender como esta pessoa reage em situações de conflitos, em situações que envolvem tomadas de decisões, procura conhecer mais sobre cada membro da sua equipe e, para isto, descobrir o temperamento e as personalidades de cada um fará toda a diferença na definição de funções e metas. Com acesso as estas informações o líder consegue separar as equipes e determinar as tarefas de maneira prática, eficiente e eficaz. Hersey e Blanchard (1986, p.196-7 como citado por Arruda et.al, n.p.) afirmam que “uma liderança eficaz exige comportamentos e habilidades, que podem ser adquiridos por meio de desenvolvimento gerencial e experiência no trabalho”

Partindo do princípio que hoje não se leva em conta apenas o conhecimento adquirido através dos estudos e sim um conjunto de competências, habilidades, atitudes e valores, pode se afirmar que trabalhar com as inteligências múltiplas e o estudo das personalidades/temperamentos fará toda a diferença no alcance de resultado dentro de qualquer instituição.

No livro de Steven K. Scott “Salomão: o Homem mais rico que já existiu” ele faz menção ao livro de Provérbios para exemplificar o alcance de objetivos utilizando a

sabedoria de Salomão, assim pode-se utilizar o mesmo livro para se obter sucesso em liderar uma equipe, pois sem sabedoria o conhecimento é vão. Um exemplo citado no livro diz que a fala certa pode encantar os membros do seu grupo-As palavras ditas na hora certa são como maçãs de ouro em bandejas de prata- Provérbios 25:11, aqui a lição tirada é: se você pode oferecer palavras de amor, gratidão e incentivo, por que vai oferecer palavras de negação?

Um líder comprometido com a equipe procurará ter uma comunicação clara e objetiva e eficaz. (Scott. K. S, p.54 a 57) traz 8 (oito) princípios baseados no livro de provérbios que servem de base para se aplicar uma comunicação clara e objetiva:

1. Fale de uma maneira que faça os outros quererem te ouvir- (Prov.15:2);
2. Aprenda a se tornar persuasivo-(Prov.16:23);
3. Ouça antes de falar-( Prov.18:13);
4. Fale devagar e esteja atento às suas palavras-(Prov.29:20);
5. Nunca diminua o próximo; em vez disso, levante o moral dele- (Prov. 12:18);
6. Para enquanto está ganhando- (prov.10:19);
7. Compartilhe uma sabedoria verdadeira (Prov. 10:31);
8. Sempre diga a verdade-( Prov. 10:18).

1509

Partindo da análise dos 8 princípios pode se afirmar que qualquer líder que tome por base estes oito princípios com certeza não terá problema com a comunicação no seu ambiente de trabalho. Uma boa comunicação sem ruídos sempre surtirá resultados satisfatórios.

Líderes comprometidos se empenham em fazer uso da liderança transformacional, esta consiste em abrir espaço para que os funcionários desenvolvam a criatividade e começam a olhar para o futuro e encontrarem soluções para os problemas existentes.

O líder transformacional está interessado em desenvolver tanto o indivíduo quanto a equipe. Eles visam capacitar as pessoas sob sua liderança, de modo que possam atingir seu pleno potencial, melhorar suas habilidades e capacidades e ganhar confiança em seus talentos e valores únicos. (<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/lideranca-transformacional>)

## 2.2- Conhece a ti mesmo e conquistarás o outro

Uma maneira de inovar o campo da liderança conquistando as pessoas e consequentemente alcançando resultados eficientes e eficazes, consiste em conhecer a si mesmo, ou seja, saber tudo sobre sua personalidade e temperamento identificando seus pontos fortes e trabalhando seus pontos fracos e ao mesmo tempo conhecer as diferentes personalidades inseridas em sua equipe de liderados. Para isto pode se usar o método MBTI- (Indicador do Tipo Myers Briggs ) criado por Isabel Briggs Myers e sua mãe, Katharine Briggs durante a segunda guerra mundial, com base no estudo do livro Tipos Psicológicos. Deste trabalho saiu a definição para quatro tipos de temperamentos e 16 personalidades o que define o modelo MBTI.

Temperamentos	16 Personalidades			
Analista	Arquiteto- INTJ-A/ INTJ-T	Lógico INTP-A/INTP-T	Comandante ENTJ-A/ENTJ-T	Inovador ENTP-A/ENTP-T
Diplomatas	Advogado INFJ-A/INFJ-T	Mediador INFP-A/INFP-T	Protagonista ENFJ-A/ ENFJ-T	Ativista ENFP-A/ENFP-T
Sentinelas	Logístico ISTJ-A/ISTJ-T	Defensor ISFJ-A/ISFJ-T	Executivo ESTJ-A/ESTJ-T	Cônsul ESFJ-A/ESFJ-T
Exploradores	Virtuoso ISTP-A/ISTP-T	Aventureiro ISFP-A/ESFP-T	Empresário ESTP-A/ESTP-T	Animador ESFP-A - ESFP-T

1510

**Fonte:** Planilha elaborada pela autora-adaptada do site: <https://www.16personalities.com/br/descricoes-dos-tipos>

Pode-se inferir que os tipos psicológicos, em conjunto com outros indicadores comportamentais, como os quatro temperamentos, eneagrama, variantes instintivas e afins, tem consequências diretas na vida de cada pessoa, como também no modo de agir e até nas tarefas mais básicas do cotidiano. Os 16 tipos podem ser dissecados em oito funções cognitivas, e, embora todas sejam utilizadas em diferentes ordens, apenas as quatro primeiras são consideradas para a “tipificação”. Nas imagens abaixo, pode-se observar as funções com exemplos práticos de como cada uma se comporta, e cada função quais tipos tem, divididas em Dominante, Auxiliar, Terciária e Inferior.

	Processos Cognitivos relacionados a PERCEPÇÃO	Em termos práticos
<b>Se</b>	<b>Sensação extravertida:</b> Experimentar e notar o mundo físico, atento a reações visíveis e a dados relevantes	O que está acontecendo agora? Quais são os fatos da situação? Que ações posso tomar agora?
<b>Si</b>	<b>Sensação introvertida:</b> Recordar experiências passadas, lembrando-se detalhadamente de dados e a que estes estão ligados	O que eu já conheço que pode ser usado como base? O que geralmente acontece neste tipo de situação? Como é que o que está acontecendo agora me faz lembrar de um problema que já resolvi antes?
<b>Ne</b>	<b>Intuição extravertida:</b> inferir relações, notando linhas de significado, atento ao que "poder ser"	Que inferências preciso fazer? Que significados preciso perceber? Que hipóteses posso gerar?
<b>Ni</b>	<b>Intuição introvertida:</b> Prever implicações, conceitualizar, e ter visões do futuro ou de profundo significado	Quais são as implicações para o futuro? O que preciso conceitualizar? Como tal pessoa responderá se eu fizer assim ou assado?
	Processos Cognitivos relacionados a JULGAMENTO	
<b>Fe</b>	<b>Sentimento extravertido:</b> Ter consideração pelos outros e responder às suas necessidades.	Quais necessidades preciso considerar? O que é importante para essas pessoas? O que é próprio para esta situação? O que é bom para o grupo?
<b>Fi</b>	<b>Sentimento introvertido:</b> Avaliar a importância e manter coerência	O que é de real importância aqui? O que é de valor para mim e para o propósito? Quais valores foram quebrados?
<b>Te</b>	<b>Pensamento extravertido:</b> Organizar, segmentar, ordenar, aplicar lógica e critérios	Como é que esta situação é organizada e estruturada? Que tipo de lógica e critérios são aplicáveis? Como é que posso quebrar algo em partes mais elementares para que eu possa organizar, ordenar, e coordenar algo para aumentar sua eficiência?
<b>Ti</b>	<b>Pensamento introvertido:</b> Analisar, categorizar, e descobrir como algo funciona	Quais princípios preciso aplicar? Quais modelos são válidos nesta situação? Quais técnicas ou abordagens posso aplicar?

1511

Fonte: [www.inspiira.org](http://www.inspiira.org)

	ESTJ	ESFJ	ISTJ	ISFJ	ESTP	ESFP	ISTP	ISFP
<b>DOMINANTE</b>	Te	Fe	Si	Si	Se	Se	Ti	Fi
<b>AUXILIAR</b>	Si	Si	Te	Fe	Ti	Fi	Se	Se
<b>TERCIÁRIA</b>	Ne	Ne	Fi	Ti	Fe	Te	Ni	Ni
<b>INFERIOR</b>	Fi	Ti	Ne	Ne	Ni	Ni	Fe	Te
Fonte: <a href="http://www.inspiira.org">www.inspiira.org</a>								
	ENFJ	ENFP	INFJ	INFP	ENTJ	ENTP	INTJ	INTP
<b>DOMINANTE</b>	Fe	Ne	Ni	Fi	Te	Ne	Ni	Ti
<b>AUXILIAR</b>	Ni	Fi	Fe	Ne	Ni	Ti	Te	Ne
<b>TERCIÁRIA</b>	Se	Te	Ti	Si	Se	Fe	Fi	Si
<b>INFERIOR</b>	Ti	Si	Se	Te	Fi	Si	Se	Fe

1512

Além dos tipos demonstrados acima, outras tipificações agregam a personalidade e a maneira de liderança, como os 4 temperamentos, agrupados dois a dois: Melancólico, Colérico, Sanguíneo e Fleumático, logo, uma pessoa pode ser, por exemplo, “Melancólico-colérico”, ou “Colérico-Sanguíneo”; o eneagrama, dividido em pontas enumeradas de 1 a 9, e subdividido em “asas”, sendo essas o número antecessor ou sucessor, indicada pela letra “w”, a exemplo: 9w1, 5w6, 5w4; as variantes instintivas, explicadas pelo site “dftbar”: “Cada um de nós tem um instinto de *autopreservação* (para preservar o corpo e sua vida e funcionamento), um *instinto sexual* (para se estender no meio ambiente e através das gerações), e um *instinto social* (para se unir com os outros e formar segurança social títulos).” – Logo, o instinto mais desenvolvido vem primeiro, o segundo mais desenvolvido vem após, e o menos desenvolvido, o “ponto cego”, vem por último, sendo também dividido dois a dois, a exemplo: sx/so, sp/sx.

O líder, ao conhecer seus próprios tipos psicológicos e o de seus funcionários, pode trabalhar para adequar os modelos de trabalho a cada funcionário, dadas as inúmeras



combinações que podem ser feitas considerando as tipagens. Mas, como “tipar” cada pessoa? Existem inúmeros testes na internet que podem ser feitos, como do site “sarkinova”, “16 personalities”, “onlinepersonalitytests” e outros. Assim também, pode-se estudar de maneira mais aprofundada cada vertente de tipo psicológico e buscar notar padrões.

Assim também, o líder, ao se autoconhecer, se permite observar os pontos fortes e fracos, visando melhorar nos pontos negativos e fortalecer os aspectos positivos, de modo a se tornar um exemplo aos funcionários e evitar transformar o ambiente de trabalho em um ambiente tóxico.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Deste modo, conclui-se que um verdadeiro líder conhece a si mesmo e a sua equipe, reconhece o trabalho em equipe e o potencial de cada um. O estudo das personalidades é uma ferramenta importante para que o líder conheça seus pontos fracos e suas forças, e conseqüentemente consiga aplicar o estudo em sua equipe procurando reconhecer as diferentes personalidades que existem em um grupo, a aplicabilidade da liderança transformacional é um fator essencial para o desenvolvimento e reconhecimento de novos talentos dentro da instituição.

1513

Liderando com personalidade mostra que conhecer o outro em suas forças e fraquezas é tão importante como conhecer a si mesmo, o líder que se preocupa em aplicar uma boa comunicação, que procura ouvir mais e julgar menos, com certeza obterá resultados que demonstram eficiência e eficácia; terá uma equipe bem estruturada por conhecerem a si e os outros. Assim pode-se afirmar que, seja em uma instituição pública ou privada, com ou sem fim social, todos se encontrarão e trabalharão com satisfação.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Rangel, Alexandre. **O que podemos aprender com os gansos**. Editora Original LTDA, 2003, CDD-658.4013.

Arruda.F. M. A; Chrisótomo. E & Rios. S. S- A importância da liderança nas organizações  
<https://www.agenor.com.br/blog/tiposdelideranca/>



[https://www.agendor.com.br/blog/tiposdelideranca#As\\_competencias\\_essenciais\\_a\\_lideranca](https://www.agendor.com.br/blog/tiposdelideranca#As_competencias_essenciais_a_lideranca) acesso 05/10/2021 as 15h28

<https://blog.trello.com/br/teste-de-personalidade-mbti-> acesso em 04/10/2021 as 21h30

<https://dftbar.com/mbti-> acesso em 07/10/2021 as 22h14

<http://inspiira.org/teoria/modelo-dos-processos-cognitivos/> acesso em 07/10/2021 as 22h00

<https://www.siteware.com.br/lideranca/quais-os-tipos-de-lideranca/> acesso em 04/10/2021 as 21h40

Scott, K, Stevem. Salomão o homem mais rico que já existiu. Ed Sextame-ISBN 978-85-7542-416-2.

<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/lideranca-transformacional/> acesso em 09/10/2021 as 13h17