

# ESTILOS PSICOLÓGICOS

---

conheça o seu perfil e como ele determina suas forças e fraquezas, sua forma de se comunicar, liderar, gerenciar e empreender

---



# ESTILOS PSICOLÓGICOS

---

conheça o seu perfil e como ele determina suas forças e fraquezas, sua forma de se comunicar, liderar, gerenciar e empreender

---

Elton Oliveira



*Editora Sulina*

© Elton Oliveira, 2016

Capa:  
Letícia Lampert

Editoração e projeto gráfico:  
Vânia Möller

Revisão:  
Simone Ceré

Revisão gráfica:  
Miriam Gress

Editor:  
Luis Antônio Paim Gomes

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação CIP  
Bibliotecária Responsável: Denise Mari de Andrade Souza – CRB 10/960

---

048e Oliveira, Elton  
Estilos psicológicos: conheça o seu perfil e como ele determina  
suas forças e fraquezas, sua forma de se comunicar, liderar,  
gerenciar e empreender / Elton Oliveira. -- Porto Alegre: Sulina, 2016.  
245 p.

ISBN: 978-85-205-0771-1

1. Psicologia. 2. Gestão de Pessoas. 3. Administração. I Título.

CDD: 150  
650  
CDU: 159.9  
658.3

---

Todos os direitos desta edição reservados à  
Editora Meridional Ltda.  
Av. Osvaldo Aranha, 440 cj. 101 – Bom Fim  
Cep: 90035-190 Porto Alegre-RS

Tel: (0xx51) 3311-4082  
www.editorasulina.com.br  
e-mail: sulina@editorasulina.com.br

{Novembro/2016}

IMPRESSO NO BRASIL/PRINTED IN BRAZIL

“A qualidade da experiência é determinada pela mente, ao treinar a mente, podemos mudar a qualidade da experiência, se somos ricos ou pobres, saudáveis ou doentes, jovens ou velhos, é nossa perspectiva interior, nossas reações e nossos padrões de comportamento que têm maior efeito na experiência.”

*Segyu Rinpoche*



# Agradecimentos

*Gostaria de agradecer e dedicar este livro aos meus pais que, diante das adversidades, me inspiraram e me desafiaram a ir além nos estudos e na carreira profissional. Ao meu irmão Gilson, que infelizmente nos deixou no início deste ano, pelo incentivo e pelas conversas inspiradoras. À minha esposa, Sônia, pelo apoio e pela paciência durante a sua escrita. Às minhas filhas, das quais tenho muito orgulho: Mariana, que tem mais talento que o seu pai para escrever – minha intuição me diz que ela será uma escritora famosa –, Luisa, que já teve seu talento criativo reconhecido e premiado, e Camila, que com cinco aninhos me fez companhia em muitas manhãs frias inspirando-se a escrever seus primeiros livrinhos. Agradeço aos executivos da Lee Hecht Harrison, Claudio Garcia e José Augusto, pela acolhida e pelo apoio recebido. A Giselda Sallon Dias, que nos deixou em 2013, pelo convite para ministrar a disciplina de gestão da carreira, no MBA de Gestão de Pessoas, na Unisinos, abrindo uma porta para mais de 180 turmas ministradas. Ao meu acupunturista Marcos Erni Worm, por cuidar da minha saúde com amorosidade, sabedoria e alegria e contribuir para meu entendimento sobre o funcionamento dos cinco elementos e a descrição que disso faço neste livro. Aos meus colegas e parceiros(as) de trabalho Miguel Silva, pelo incentivo, contribuições e conversas muito inspiradoras, Fabianne Bacchin Onofrio, pelo apoio sempre presente nos momentos desafiantes, e Ana Maria Rossato, pela parceria de sempre e apoio no primeiro curso de estilos psicológicos que inspirou este livro. Agradeço também aos meus alunos e clientes de coaching, que confiaram suas experiências e dificuldades, contribuindo substancialmente para o meu aprendizado sobre o tema e para muitos casos relatados ao longo do livro.*

*Ao meu mestre e mentor Segyu Rinpoche, pelo apoio constante, desejo que tenha longa vida para que possamos juntos ajudar e beneficiar muitas pessoas.*





# Sumário

Introdução .....	11
Metodologia utilizada .....	15
<b>Seção 1: Conceito, história, benefícios e aplicações</b>	
1 Conceito de Estilo Psicológico .....	19
2 História e evolução .....	20
3 Benefícios e aplicações dos Estilos Psicológicos .....	24
<b>Seção 2: Estilos Psicológicos – Apresentação do modelo e Princípios</b>	
1 Introdução .....	31
2 Forças, riscos e fraquezas dos padrões – Princípio Energético .....	34
2.1 Gestão das forças e fraquezas .....	36
2.2 Riscos, excesso, estagnação e deficiência da força .....	38
2.3 O desafio do alinhamento na escolha da carreira .....	44
3 Forças e riscos específicos – Princípio da Combinação .....	50
3.1 A formação do estilo .....	50
3.2 Talentos, riscos e necessidades de cada estilo .....	52
4 As diferenças dos padrões e estilos – Princípio da Diferença .....	58
4.1 As principais diferenças de cada padrão e estilo .....	58
4.2 As diferenças em lidar com a pressão .....	61
4.3 Diferenças em relação à dimensão do tempo .....	62
5 Estilo de comunicação – Princípio da Percepção e Linguagem .....	63
5.1 Linguagem, sentido e conflitos .....	63
5.2 Extroversão, introversão, ambivalência, impulsividade e timidez .....	66
5.3 O resgate da introversão .....	67
6 Mudança no estilo – Princípio da Imutabilidade .....	72
6.1 O que devemos aceitar e o que devemos mudar .....	72
7 A importância de todos os Estilos – Princípio da Equanimidade .....	75
7.1 Cada tarefa com seu estilo .....	75
7.2 Supervalorização dos padrões racional e pragmático .....	79
<b>Seção 3: Estilos aplicados à gestão</b>	
1 Estilos na Evolução da Gestão .....	89
2 Estilos, papéis e competências gerenciais .....	91
3 Estilos de empreendedores e os ciclos de uma empresa .....	95
3.1 Ciclos de desenvolvimento de um negócio .....	96
3.2 Nível de aptidão para empreender dos estilos .....	100
4 Estilos Inovadores e geradores de mudança .....	104
4.1 Chegou a vez dos visionários? .....	104
4.2 Perfis de mudança e inovação: visionário certo na mudança certa .....	106
5 Estilos e a formação de uma equipe .....	107

6 Estilos de Liderança .....	111
6.1 O que define um líder: estilo ou valores? .....	111
6.2 Os mitos sobre o perfil da liderança .....	111
6.3 Existe um estilo ideal de liderança? .....	115
6.4 Os diversos estilos de liderança .....	116

## Apêndice: Análise e crítica de quatro modelos

1 Apresentação e análise crítica de modelos teóricos .....	120
2 Os Tipos Psicológicos de Carl Jung .....	121
2.1 As duas atitudes e as quatro funções psíquicas .....	123
2.2 Funções racionais e irracionais .....	133
2.3 Análise do modelo tipológico de Jung .....	135
2.4 Análise e revisão da questão da contraposição nas funções .....	137
2.5 Análise crítica do entendimento sobre as funções Sensação e Intuição .....	143
2.6 Análise da oposição entre introversão e extroversão e a relação com as quatro funções .....	149
3 William Marston e a teoria DISC .....	153
3.1 Apresentação dos fundamentos do DISC com base na obra de Marston .....	154
3.2 Conceitos básicos da sua teoria: Ego Motor e Estímulos Motores .....	156
3.3 Descrição dos cinco fatores DISC .....	161
3.4 Análise do modelo DISC de William Marston .....	173
3.5 Análise da relação de abrangência entre Ego e Psique .....	174
3.6 Marston realmente desenvolveu um sistema tipológico? .....	178
3.7 O modelo DISC de Marston e o sistema tipológico DISC .....	179
3.8 Os traços, reflexivos, criativos e inovadores nos quatro fatores DISC .....	187
4 PI – Predictive Index® de Arnold Daniels .....	189
4.1 História da sua formação .....	189
4.2 Fundamentação e bases da ferramenta de coleta .....	191
4.3 Conceito de Impulso, sua medição e fatores .....	192
4.4 Análise do PI e seus relatórios .....	197
5 A Medicina Tradicional Chinesa e os fatores constitucionais .....	199
5.1 Histórico e fundamentos .....	199
5.2 A teoria dos cinco elementos .....	200
5.3 Fatores constitucionais .....	202
5.4 Padrões comportamentais .....	205
5.5 Os cinco fatores constitucionais .....	207
5.6 Análise das contribuições dos fatores constitucionais da MTC .....	219
6 Análise comparativa dos quatro modelos .....	222
6.1 Fatores convergentes e divergentes .....	222
6.2 Conclusões e pergunta de pesquisa .....	230

## Anexo

Saiba qual é seu Estilo .....	232
Referências .....	239
Sobre o autor .....	243

# Introdução

Meu primeiro contato com o tema se deu em 2007, quando fui contratado como consultor associado da DBM do Brasil (consultoria global especializada em carreira que, em 2012, foi adquirida pela Lee Hecht Harrison). A DBM desenvolveu um sistema chamado I-SPEAK Your Language<sup>1</sup> (EU-FALO Sua Língua), fundamentado nas teorias dos tipos psicológicos do psiquiatra e fundador da psicologia analítica Carl G. Jung. Este sistema tem como objetivo identificar o estilo dos clientes e ajudá-los no desenvolvimento de habilidades de comunicação. Na medida em que fui utilizando o sistema com os clientes de transição de carreira, *coaching*, alunos nos cursos de MBA e workshops, minha percepção da sua importância foi aumentando, e logo o tema se tornou uma paixão. O impacto positivo nas pessoas destacou o potencial que a abordagem possuía. Enquanto meus estudos e minha aprendizagem se desenvolviam, minha percepção crítica sobre as deficiências de como o tema é utilizado no mercado aumentava. É importante salientar que as duas obras – *Tipos Psicológicos*, de Carl Jung e *As emoções das pessoas normais*, de William Marston – que fundamentam a maioria dos testes de perfil usados no ambiente organizacional foram escritas na década de 1920. Uma revisão destes dois modelos apresentada no apêndice vai apontar suas deficiências e uma necessidade de atualização. Esta análise e revisão foram realizadas à luz dos avanços trazidos pelas ciências cognitivas, outras abordagens

---

1 No livro *Reavaliando sua carreira*, de Robert K. Critchley, publicado pela Editora Campus em parceria com a DBM, é apresentado no capítulo 6 – Comunicação Eficaz na Carreira e na Vida: uma visão geral do I-SPEAK.

da psicologia e na pesquisa de campo realizada através de diversos estudos de caso transcritos ao longo da exposição. Estes testes começaram a ser usados massivamente por empresas, consultorias de seleção e desenvolvimento, aulas, cursos de desenvolvimento de pessoas, em processos de *coaching*, etc. Sua aplicação cumpre um papel importante no conhecimento do perfil de uma pessoa. Com as deficiências apresentadas nos modelos tipológicos analisados, é possível afirmar que a maioria dos testes necessita de ajustes para que possa descrever com mais precisão as personalidades, e deixe de negligenciar combinações, no caso de Jung, ou padrões mais subjetivos, no caso de Marston. Por essa razão é fundamental que profissionais que trabalham com esta metodologia compreendam estas lacunas e possam dar devolutivas levando estas falhas em consideração.

Segundo Pasquali (2000), a grande quantidade de publicações e instrumentos que vem aparecendo, autores com interesses e conceitos diferentes trabalham o temperamento dentro de sua visão restrita, muitas vezes ditada por interesses mais imediatos e até comerciais, como ocorre na área da psicologia organizacional.

Além de embasamento e estruturas conceituais questionáveis, passíveis de revisões e atualizações, estas ferramentas são aplicadas, muitas vezes, de forma pouco criteriosa com devolutivas que desconsideram uma série de condições que podem dificultar um resultado correto. Atualmente, estas aplicações são muito utilizadas de forma avaliativa contribuindo para um ambiente desfavorável a uma análise mais criteriosa e a questionamentos. Este conjunto de deficiências tem causado angústia e confusão nas pessoas. Um teste correto e bem aplicado necessita gerar auto-compreensão e autoaceitação, pois ajudará a mapear e gerenciar forças, riscos e fraquezas de um indivíduo.

O objetivo deste trabalho é contribuir na solução das questões apresentadas acima. Procurei dar a abrangência que entendo que o tema merece, realizei um esforço no sentido de ampliar a compreensão e melhorar a sua utilização. Tenho muita confiança no benefício que a sua boa utilização pode trazer às pessoas. Por essa razão a minha principal motivação ao escrever este livro é melhorar e ampliar a utilização deste tema, beneficiando, desta forma, um maior número de pessoas.

Na seção 1 você poderá conhecer sobre a evolução da sua utilização ao longo da história, seus conceitos principais e os benefícios que você pode adquirir ao identificar e conhecer o funcionamento do seu estilo.

Na seção 2 serão apresentadas as conclusões de uma longa experiência de trabalho e estudo do tema. Nos últimos oito anos aprendi observando e escutando os relatos dos alunos e clientes, muitos destes relatos estão registrados ao longo da exposição. Procurei comunicar nesta seção a extensão e a importância que o tema merece. Devido à sua complexidade organizei o seu conteúdo em seis princípios. Dentre estes princípios você vai compreender a natureza energética dos padrões e como suas forças, riscos e fraquezas são revelados. Estes padrões combinados formam estilos específicos com seus talentos e riscos inerentes. Suas diferenças de funcionamento precisam ser compreendidas e aceitas para que melhores relações sejam protagonizadas e aptidões e talentos não sejam desperdiçados. Por se tratar de características imutáveis, a utilização do seu pleno potencial e o cuidado com o desequilíbrio podem contribuir de forma fundamental para tornar nossa vida mais plena e saudável.

Na seção 3 o leitor poderá compreender o impacto e a importância que os estilos exercem na gestão de uma organização.

Da formação das escolas de administração à determinação de estilos de liderar, gerir e empreender, seu conhecimento e aplicação podem determinar a razão de sucesso ou insucesso de um profissional. A gestão equilibrada dos estilos em uma organização pode garantir a evolução da sua gestão e a manutenção de competitividade no seu processo evolutivo.

No apêndice, para os leitores mais especializados no tema, as obras de Jung e a adaptação do trabalho de Marston como um sistema tipológico serão analisadas, oferecendo uma visão crítica à maioria dos testes disponíveis no mercado e apontando a necessidade da revisão destes testes. Você poderá conhecer, também, a importância do sistema constitucional dos cinco elementos. Utilizado pela medicina chinesa como um auxiliar no diagnóstico das doenças, este sistema agrega uma rica contribuição em termos da subjetividade humana e visão interdependente entre nosso comportamento e as doenças, trazendo mais luz ao mecanicismo da visão cartesiana ainda dominante no ocidente.