



## 5

## 12.5 – Tipo 5

Reservado; Observador; Racional; Lógico;

Desconexão; Privacidade em excesso; Desconectar das pessoas.

Privilegiar os processos mentais.

**Foco de atenção:** Informação e conhecimento ;

**Lema:** Preciso saber mais sobre tudo

**Fixação:** Conhecimento e informação

**Crença:** eu percebo

- Muito discreto e reservado, é perseverante e metódico no seu dia a dia;
- No ambiente de trabalho, valoriza a autonomia, a previsibilidade, a capacidade de síntese e torna-se extremamente produtivo se as interações pessoais forem objetivas e com tempo limitado;
- É atraído por grandes pensadores e explicações sobre o comportamento humano, embora prefira não se envolver com os outros, pois só ao ficar sozinho consigo mesmo, consegue recarregar-se;
- Acredita que conhecimento é poder, encontrando prazer em estudar, descobrir, acumular informações, analisar detidamente as coisas;
- Poupador tem hábitos frugais de vida, bastando-lhe dispor de tempo e um espaço próprio;
- Externa sua avareza/ cobiça ao não compartilhar ideias e sentimentos e ao preservar seu espaço vital. Conter sentimentos, separar a ação da emoção, guardar segredos são meios que utiliza para preservar sua privacidade;
- Em contrapartida, exerce a liderança “de portas fechadas” e por telefone, (uma pessoa de cada vez), não dialoga e pode ter reações exageradas quando algo o incomoda ou é interrompido;
- Detesta interação humana em excesso;

**Piloto automático:**

**Eremita** – Intelectualmente arrogante. Foge de conflitos. Conservador. Distanciado. Ansioso. Avarento. Excessivamente analítico e crítico. Negativista.

**Estilo de comunicação:**

**Analítico:** Expõe ideias, hipóteses, e teorias sob a forma de pequenos tratados. Nesse caso, costuma se exprimir longa e precisamente. Outras vezes, quer conservar sua informação e é bastante lacônico em suas intervenções. Utiliza termos abstratos e gerais. Não demonstra suas emoções. Sorri e gesticula pouco. Guarda uma distância entre ele e o interlocutor.





### Fonte de estresse

A irritação do **Tipo 5 – Analítico** é provocada por proposições superficiais ou convencionais. Não suporta as explanações confusas, os argumentos infundados e os raciocínios ilógicos. Fica indignado quando seu saber é contestado. Fica perturbado quando as emoções interferem no plano mental, na comunicação, na tomada de decisões. Fica estressado quando mudanças imprevistas tomam o seu tempo.

### Motivações

Sempre o **Tipo 5 – Analítico** é motivado por tarefas que lhe deem oportunidade de aprender e de utilizar sua inteligência e capacidade de análise. Ele pode também apreciar uma determinada forma de competição intelectual. Gosta de ter tempo para trabalhar em seu ritmo, indo ao fundo das coisas. Aprecia as atividades autônomas, que possa realizar sozinho.

62

### Desenvolvimento:

Investir em atividades que levem para o coração e para o corpo e menos para a cabeça;

Alegria, espontaneidade. Estimular a abundância. Recuperar a virtude do não apego.

- Desenvolver relacionamentos cumprimentando os outros, dedicando-lhes mais tempo e informando-os quando estará livre para conversar;
- Criar ou passar a fazer parte de grupos e redes (que não seja informática!);
- Tornar-se mais proativo, tomando a palavra nas reuniões, participando mais das ações, oferecendo-se para resolver pendências;
- Praticar regularmente exercícios de relaxamento, ficando atento aos sentimentos e emoções que surgirem;
- Compartilhar mais o conhecimento, oferecendo-se para ensinar;
- Responder amigavelmente, justificar ordens e instruções, tirar dúvidas;





## 6

63

**12.6 – Tipo 6**

Cauteloso; Mapeia riscos, perigos e ameaças;

Prepara-se bem para as coisas; Ansiedade acima do normal.

Leal e confiável, mas não confia nos outros;

**Foco de atenção:** Nos detalhes e nas possibilidades.

**Lema:** Preciso pensar em tudo

**Fixação:** Questionamentos

**Crença:** Eu cumpro meu dever

- Cumpridor do dever é espirituoso e leal com aqueles em quem confia ou que o protegem;
- Exercita muito bem seu poder de análise e é capaz de dar o máximo de si quando enfrenta forças superiores, levando a uma reviravolta nos negócios. Aprecia trabalhar em equipe;
- A dúvida sistemática lhe dá um maior discernimento e capacidade de antever problemas futuros;
- Ambíguo em relação à autoridade: ou busca proteção e submete-se (fóbico) ou rebela-se contra ela (contra fóbico), agindo como um não-conformista, principalmente quando há injustiça;
- Sempre com dúvidas (posso confiar ou não?), sua ansiedade pode imobilizá-lo para ação, impedindo que atinja seus objetivos. Ao recuperar a confiança nas pessoas, torna-se outro;
- Manifesta seu medo de vir a ser abandonado ou de que as pessoas não gostem mais dele, daí porque devota-se às causas sociais que envolvam grupos numerosos (ONG's, Igreja, etc);
- Em compensação, perde o interesse e tornam-se lento quando prestes a atingir a meta, até porque sente-se ameaçado pelo sucesso já que acredita que ninguém gosta de autoridade;
- Detesta competir com outras pessoas e submeter-se a lideranças fracas;

**Piloto Automático:**

**Advogado do Diabo** – Paranóico. Autodestruidor. Imprevisível. Rabugento. Imagina o pior. Hostil. Detesta riscos. Arredio. Burocrático.

**Estilo de comunicação:**

**Responsável:** O discurso dos Seis é analítico, com poucos gestos. Caloroso e muito apegado às pessoas do seu grupo, trata as demais com reserva (ou desconfiança?) e prudência. Quando tem um projeto e o expõe, mantém-se dentro dos limites que lhe permitem geri-lo e conter os respectivos riscos. Evita as reflexões que possam provocar rejeição no grupo e evita, em geral, ir muito longe.

**Fonte de estresse**

O **Tipo 6 – Responsável** se desestabiliza quando é criticado, principalmente por uma pessoa investida de um poder hierárquico. Fica paralisado com uma definição imprecisa das tarefas e responsabilidades. Reage com raiva quando as





regras, os procedimentos, as convenções e os rituais próprios do grupo não são seguidos. O autoritarismo, a falta de lealdade e o não reconhecimento de sua fidelidade e de seu envolvimento o transformam num oponente.

### Motivações

O **Tipo 6 – Responsável** é eficaz quando trabalha por uma causa num grupo constituído de pessoas que ele julga leais e nas quais confia. Esse sentimento de dependência que o motiva é recrudescido por uma definição clara, tanto da estrutura quanto das responsabilidades. Também é motivado pela existência de tradições, nas quais vê uma fonte de segurança. Gosta de utilizar suas competências em matéria de análise.

### Desenvolvimento:

Diminuir a ansiedade; Afirmar sua autoridade; Entrar em ação mais rapidamente;

- Propor soluções sempre que descobrir erros ou dificuldades potenciais nos projetos dos outros, relacionando primeiro os pontos positivos;
- Manter o equilíbrio entre dependência e independência, autoritarismo e falta de participação, cobrança excessiva e delegação sem controle;
- Expressar precisamente as expectativas, tornando menos instável a tomada de decisões e o tom acusatório;
- Fazer lista dos sucessos, qualidades e competências profissionais, valorizando-a sempre;
- Aceitar feedback e a responsabilidade pelos erros, bem como descobrir suas causas;
- Tomar consciência dos medos, mas não deixar de ir até o fim de seus atos;





## 7

## 12.7 – Tipo 7

Alegre; Otimista; Inovador; Espontâneo;

Múltiplas relações, gula e intensidade.

**Foco de atenção:** Prazer em abundância

**Lema:** A vida é muito curta, preciso aproveitar.

**Fixação:** Prazer em várias atividades;

**Crença:** eu sou feliz

- Otimista, espontâneo, de convívio agradável, está sempre na busca de estímulos e experiências de topo. Energia a mil, automotiva-se pela excitação da novidade e é capaz de aprender rápido;
- Criativo, apresenta ideias e projeta imagens, usando a sedução e a persuasão verbal para convencer as pessoas, porém não se dedica muito a sua implementação;
- Autoconfiante, tende a perseguir os próprios interesses, a supervalorizar suas próprias habilidades e a ficar irritado ao questionarem sua capacidade ou lhe imporem regras e limites;
- Apresenta especial talento para descobrir conexões e associações remotas, bem como para análises não lineares. Sabe agir rápido sob pressão;
- Externa sua gula pela busca de prazeres (e fuga da dor), pelas parcerias estimulantes, mas sem hierarquia e pelas múltiplas opções que lhe garantam liberdade de ação;
- No ambiente de trabalho, conduz muito bem projetos fora da rotina sem limites definidos. É popular. Entretanto, pode apresentar tendências narcisistas (e ignorar as necessidades dos outros), desconsiderar a autoridade e abandonar projetos pela metade;
- Detesta a rotina e a previsibilidade, bem como mandar e ser mandado;

**Piloto automático:**

**Fantasiioso:** Narcisista. Compulsivo. Inquieto. Incendiário. Rebelde. Auto destruidor. Possessivo. Sonhador em excesso. Dispersivo e volúvel.

**Estilo de comunicação:**

**Animador:** Gosta de falar de coisas agradáveis e adora contar histórias e metáforas. Aprecia, igualmente, bater papos bem humorados, desde que não enverede para o lado das emoções. Faz muitas perguntas, emite hipóteses e expõe uma ideia assim que ela lhe vem à cabeça, tentando encantar o interlocutor. É sorridente e gesticula muito. Apega-se muito as pessoas.

**Fonte de estresse**

De forma frequente, o **Tipo 7 – Animador** chafurda no torpor frente à rotina, às normas, às regras estritas e às convenções. As críticas – ou simplesmente a ausência de entusiasmo ou de comentários positivos sobre seu trabalho,





ideias e planos – desencadeiam sua raiva, principalmente quando essa atitude é pública. Não quer envolver-se emocionalmente e as proposições pessimistas, em geral, o fazem desistir.

### Motivações

Já o **Tipo 7 – Animador** fica satisfeito quando tem oportunidade de planejar, de inovar e de criar um futuro positivo num ambiente alegre e entusiasta. Aprecia tocar, com autonomia, projetos múltiplos. Supera-se quando pode ser um gerador de ideias, em treinador, um consultor que deixa aos outros a realização.

### Desenvolvimento:

Diminuir as atividades e projetos dos quais participa e especializar-se. Dedicar-se a ouvir os outros com atenção, falando menos de si.

- Ser mais responsável e realista, estabelecendo prioridades nos projetos, pontos positivos e pontos negativos, recursos necessários, feedbacks oportunos;
- Equilibrar distribuição do tempo entre interesses pessoais e profissionais;
- Enfrentar os obstáculos e concluir os projetos, sem procurar escapatórias;
- Investir em atividades cujo retorno seja mais a longo prazo, preferindo-os aos prazeres imediatos;
- Controlar mais a despreocupação, o senso de humor corrosivo, a risada solta;
- Dar-se conta de integrar nos projetos e na comunicação o impacto que exerce sobre as emoções alheias;
- Moderar as reações antiautoritárias;





## 12.8 – Tipo 8



Ativo; Assertivo; Determinado; Franco; Autêntico;

Ter o controle da situação, mesmo que tenha que passar por cima dos sentimentos dos outros e dos seus próprios e na maioria das vezes ele nem se da conta disso;

**Foco de atenção:** Injustiças, proteger quem precisa.

**Lema:** Atacar para não ser atacado. É 8 ou 80. Apenas os fortes sobrevivem.

**Fixação:** No poder e controle

**Crença:** eu sou forte

- Autêntico, enérgico, e comprometido com as causas que consideram justas, está sempre na busca da verdade;
- Testa o nível de lealdade dos colegas e protege seu território cercando-se de informações, principalmente. Dobra as regras que não o favoreçam;
- Busca ter o domínio da situação, esquecendo-se até de consultar os demais interessados, o que pode lhe dar a fama de arrogante e “patrola”;
- Externa sua volúpia através de uma atitude de posse sobre tudo e todos ao seu redor e na luta pelo controle da situação e da autopreservação;
- Não mede consequências dos seus excessos, nem sobre o que diz ou faz, especialmente quando é porta voz de injustiças. Também não é sensível ao feedback dos outros, negando as evidências;
- Embora aparentemente irritável e agressivo, é capaz de expor seus próprios sentimentos num círculo restrito e confiável. Sente-se derrotado se não puder dizer o que pensa;
- No ambiente de trabalho, tenderá a assumir naturalmente a liderança de projetos pioneiros e arrojados, centralizando as informações. Valoriza quem é franco e leal mesmo que lhe traga más notícias. Abraça as dificuldades ao invés de ignorá-las, mas só se for envolvido;
- Por outro lado, não delega, é parcimonioso no elogio e pode ser visto como criador de caso quando, na verdade, está apenas servindo de porta voz para reivindicações que consideram justas;

**Piloto automático:**

**Belicoso:** Intransigente. Egocêntrico. Controlador. Cético. Agressivo. Comprometimento parcial. Dispersivo. Confrontador.

**Estilo de comunicação:**

**Destemido:** Em geral, se expressa forte, com autoridade e autoconfiança. Direto na mensagem, gosta de dar ordens. Aprecia também dizer o que acha justo, o que é bom para todos e o que não é. Ao ficar com raiva, levanta o tom de voz, gesticula e fala mais rápido, bem como passa a adotar uma linguagem enérgica. Mantém certa distância de seu





interlocutor. Como está convencido de que tem razão, procura demonstrar sua superioridade derrubando as propostas dos outros através da argumentação.

### Fonte de estresse

A raiva do **Tipo 8 – Destemido** surge frente às pessoas indecisas, ineficientes ou que ele julga fracas. Altera-se também quando sua autoridade não é admitida ou respeitada, quando tentam controlá-lo, impor-lhe obrigações, fazer-lhe seguir procedimentos estritos. A falta de franqueza, a injustiça, os compromissos e as proposições demoradas o exasperam. Tende a rejeitar as tentativas de envolvimento emocional.

### Motivações

O **Tipo 8 – Destemido** torna-se ainda melhor quando é responsável pelo trabalho a fazer, pelos métodos a utilizar e resultados a obter. Aprecia a ação, as situações de risco e de combate, em que tem de transformar o mundo, em vez de seguir a corrente. Fica ainda mais motivado quando a sua energia é empregada a serviço da justiça e da proteção dos fracos.

**Desenvolvimento:** Identificar e acolher sua vulnerabilidade, diminuir o ritmo, aprender a dosar a energia;

Recuperar a virtude da inocência. Desenvolver a tolerância e a paciência. Ser mais suave e menos impulsivo;

- Conhecer melhor os limites da saúde, nível de energia, definindo as causas que merecem maiores esforços;
- Reservar tempo para pensar e refletir antes de agir e canalizar energia e poder pessoal para ajudar os demais;
- Recorrer à experiência de colegas e colaboradores em vez de querer fazer e controlar tudo;
- Levar em conta a opinião dos outros antes de tomar uma decisão, trabalhar mais em equipe, ser mais paciente, dar mais apoio emocional as pessoas;
- Resistir à necessidade de ser o líder do grupo, mesmo que os seus membros o pressionem afetuosamente;
- Aprender a comunicar-se de maneira verbal e, principalmente, de maneira não-verbal, de forma menos autoritária;



"Para me sair bem,  
preciso manter o controle  
da situação. Gosto de  
ser "O PODER". Prefiro  
mandar do que ser  
mandado. Gosto de coisas  
excessivas e intensas.  
"Muito" é bom e não  
atrapalha. Às vezes,  
atropelo as pessoas,  
impondo minha verdade.  
Mas, no fundo, odeio  
injustiças e estou sempre  
pronto a proteger aqueles  
que precisam de mim".







## 9

## 12.9 – Tipo 9

Tranquilo, mantém a calma e sabe acalmar quem está do lado;

Estabilidade emocional;

Pacífico, conciliador.

Dificuldade de falar não, de se posicionar e de ter enfrentamento com as pessoas;

Possui raiva interior por fazer algo contrariado, mas não transparece pois não quer desagradar;

**Foco de atenção:** Na paz e tranquilidade

**Lema:** Não desagradar ninguém

**Fixação:** Na conciliação sempre

**Crença:** eu sou bom

- Diplomático, equilibrado e paciente, não sabe dizer “não” nem separar-se de pessoas e situações estáveis. Adia decisões com frequência;
- Prefere manter-se neutro, especialmente nas questões que envolvam decisões pessoais. Costuma repetir soluções que já lhe são familiares;
- Aprecia ver todos os lados da questão, desviando-se, às vezes, do foco principal. Porém, também é capaz de promover mudanças radicais, de forma inesperada e surpreendente;
- Externa sua inércia ao se adaptar com facilidade à vida das outras pessoas ou ao ingressar em grupos e causas que não lhe exijam muito compromisso;
- Demonstra raiva de forma passiva: diminui o ritmo, desliga, teima;
- No ambiente de trabalho, aprecia receber apoio, ter estruturas definidas e rotinas. Trabalha bem em equipe (desde que não haja conflitos), busca consenso e reedita decisões que deram certo;
- Tende a ser impreciso e lento nas determinações e ordens, e a retrair-se diante das dificuldades;
- Detesta atuar em posições que lhe exijam constante tomada de decisão;

**Piloto automático:**

**Inoperante:** Alienado. Passivo-agressivo. Inseguro. Foge de tensões. Comprometimento nulo. Decisões postergadas. Indiferente.

**Estilo de comunicação:**

**Mediador:** Fala de assuntos agradáveis e evita todo tema que possa causar conflitos ou discordância de opiniões. Costuma relatar mais coisas sobre outras pessoas do que sobre si mesmo. Sua voz é calma e relativamente pouco modulada. Tem tendência a falar por muito tempo sobre coisas sem importância, a dar demasiados detalhes ou, por vezes, a mudar, sem razão aparente de assunto. Gesticula pouco. Sabe escutar.



**Fonte de estresse**

O **Tipo 9 – Moderador** se retrai quando tentam forçá-lo a tomar uma decisão ou a fazer uma escolha para a qual ele não se sente preparado. Regra geral, as pressões, o autoritarismo e os conflitos o paralisam. Suporta mal as críticas, principalmente quando são expressas de forma agressiva. Evita as situações de competição. Não gosta nem um pouco das mudanças e das novidades inesperadas.

**Motivações**

O **Tipo 9 – Mediador** tem necessidade de uma atmosfera de paz para trabalhar eficazmente. Fica dopado com o entusiasmo, com o envolvimento, com a motivação e com a coesão alheia. Gosta de um meio estável, em que as funções e as responsabilidades sejam claramente definidas. Fica mais á vontade quando as decisões são tomadas coletivamente.

70

**Desenvolvimento:**

Recuperar a virtude de ter a ação certa;

- Fazer lista das tarefas, responsabilidades e decisões que cargo implica, fracionando os projetos longos numa série de etapas curtas, pré-definindo prazos, resultados, etc.;
- Estabelecer prioridades e cumpri-las, acrescentando-lhes novas ideias;
- Detectar os momentos de indecisão, a tendência a ficar imobilizado ou a se proteger através de regras;
- Aprender a exprimir o descontentamento e a raiva, dizendo “Não!”;
- Dar instruções mais detalhadas e sequenciais, acompanhadas de feedbacks precisos sobre os resultados e nível de desempenho alcançado;
- Estimular os debates, mas sem pressionar por um consenso;
- Enfatizar mais os resultados, suprimindo todas as fontes de lentidão ou de ineficiência;



"Sem stress, vamos relaxar, não precisamos de tanta raiva no mundo. Pra mim, não existiriam conflitos. Pra que brigar? Dizem que transmito calma e tranquilidade. Gosto de estar em paz e harmonia. Dou muito valor ao bem-estar e a felicidade das pessoas. Deixo a vida me levar".

