

SÉRIE INTRODUÇÃO AO TIPO™

Introdução ao  
**TIPO™** nas  
**ORGANIZAÇÕES**

TERCEIRA EDIÇÃO

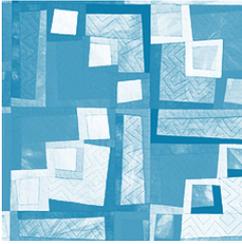


EDIÇÃO EM PORTUGUÊS

SANDRA KREBS HIRSH JEAN M. KUMMEROW

**opp**  
unlocking potential

**CPP**



# O Que É o MBTI®?

A intenção deste livro é para ajudar a compreender os resultados que obtém com o inventário de personalidade *Myers-Briggs Type Indicator*® (MBTI®) e as suas aplicações num cenário de organizações. O MBTI oferece um método útil para compreender as pessoas através da observação de oito preferências de personalidade que todos usamos em ocasiões diferentes. Estas oito preferências estão organizadas em quatro pares opostos. Quando realiza o Indicador, as quatro preferências (uma de cada par que identifica como sendo mais como você) combinam-se no que se chama *Tipo*.

Os quatro pares de preferências, ou dicotomias, descrevem quatro actividades:

- Energia – como uma pessoa obtém a sua energia, através da Extraversão (E) ou Introversão (I)
- Percepção – ao que uma pessoa presta atenção, através da Sensação (S) ou Intuição (N)
- Decisão – como decide uma pessoa, através do Pensamento (T) ou Sentimento (F)
- Viver – o estilo de vida que uma pessoa adota, através do Juízo (J) ou Percepção (P)

Algumas características de cada preferência são apresentadas na tabela abaixo.

## Algumas Características de cada uma das Quatro Escalas

<i>Energia</i>	<b>Extraversão (E)</b> Preferência em obter energia do mundo exterior das pessoas, actividades ou coisas	<b>Introversão (I)</b> Preferência em obter energia do mundo interior de ideias, emoções e impressões de si mesmo
<i>Percepção</i>	<b>Sensação (S)</b> Preferência em obter informação através dos cinco sentidos prestando atenção ao que é real	<b>Intuição (N)*</b> Preferência em obter informação através dum “sexto sentido” prestando atenção ao que poderia ser
<i>Decisão</i>	<b>Pensamento (T)</b> Preferência em organizar e estruturar informação para decidir dum modo lógico e objectivo	<b>Sentimento (F)</b> Preferência em organizar e estruturar informação para decidir dum maneira pessoal, e orientada para os seus valores
<i>Viver</i>	<b>Juízo (J)</b> Preferência em viver dum modo planeado e organizado	<b>Percepção (P)</b> Preferência em viver dum modo espontâneo e flexível

\* Para evitar duplicação e confusão, a letra “N” é usada para Intuição porque a letra “I” significa Introversão.

O MBTI tem sido aplicado como instrumento durante muitos anos por uma variedade de pessoas em todo o mundo, incluindo pessoas em

- Pequenas empresas e grandes organizações multinacionais
- Empresas de serviços e industriais
- Serviços de consultoria e formação
- Entidades governamentais
- Empresas estabelecidas e novas empresas
- Instituições educacionais e de saúde

Em geral, o MBTI funciona como instrumento que ajuda pessoas nas organizações a

- Compreenderem-se a si próprias e aos seus comportamentos
- Apreciar os outros de modo a fazerem um uso constructivo das diferenças individuais
- Abordar problemas diferentes, de maneira sensata, e assim a serem mais produtivas

Especificamente, organizações usam o MBTI para

- Aproveitar ao máximo os seus recursos humanos
- Utilizar as capacidades naturais de cada indivíduo
- Aperfeiçoar o trabalho de equipa
- Compreender e adaptar-se às diferenças nos estilos de liderança/gestão
- Melhorar a eficácia na comunicação entre supervisores, membros, empregados e clientes
- Assistir ao desenvolvimento de carreira
- Resolver conflito
- Treinar indivíduos
- Desenhar actividades de treinamento
- Reconhecer as contribuições únicas dos empregados
- Desenvolver habilidades no campo de a criatividade, gestão de tempo e de pressão

O MBTI foi desenvolvido nos Estados Unidos por uma equipa de mãe e filha, Katharine Briggs e Isabel Myers. O Indicador é baseado no trabalho de C. G. Jung sobre a teoria do Tipo Psicológico.

De maneira a compreender os seus resultados, lembre-se que o MBTI

- Descreve em vez de prescrever; por isso, é usado para abrir possibilidades, não limitar opções
- Identifica preferências, não habilidades, capacidades ou competências
- Assume que todas as preferências são igualmente importantes, valiosas e necessárias
- Declara que todas as preferências podem ser usadas por cada pessoa
- Está bem documentado com milhares de estudos científicos conduzidos durante um período de 50 anos
- Continua a ser pesquisado para apoiar a sua aplicação

Devido aos resultados do MBTI serem sujeitos a uma variedade de influências (isto é, tarefas de trabalho, exigências familiares e/ou normas culturais), precisam de ser tratados com precaução e verificados individualmente. Querirá determinar o Tipo que mais se aproxima da sua descrição. Este é provavelmente o mesmo Tipo referido no MBTI, apesar de isto não ser sempre o caso. Pode usar este livro para lhe ajudar a determinar o Tipo de personalidade que melhor descreve o seu.

## As Preferências MBTI

As oito preferências MBTI explicam-se dos três modos seguintes:

- Apresentando uma lista de vocabulário de palavras mais comuns associadas com cada preferência
- Examinando os efeitos das preferências em situações de trabalho
- Observando como as preferências afectam a comunicação

Ao ler as páginas 2–4, poderá achar útil sublinhar ou circular todas as palavras e frases que se aplicam a si e ver quais são as preferências que o descrevem melhor.

## Vocabulário

### Energia (orientação de energia)

#### Extravertido (E)

externo/ exterior  
empurra para o exterior  
fala sobre os seus pensamentos  
amplitude  
envolvido com pessoas, coisas  
interacção  
acção  
fazer-pensar-fazer

#### Introvertido (I)

interno/ interior  
tendência para o interior  
guarda os pensamentos para si  
profundidade  
trabalha com ideias, pensamentos  
concentração  
reflexão  
pensar-fazer-pensar

### Percepção (percepção)

#### Sensação (S)

orientação actual  
o que é real  
prático  
factos  
aperfeiçoar habilidades estabelecidas  
utilidade  
passo-a-passo  
os cinco sentidos

#### Intuição (N)

possibilidades futuras  
o que poderia ser  
teórico  
inspirações  
aprender novas habilidades  
novidade  
de perspicácia em perspicácia  
o sexto sentido, instinto

### Decidir (juízo)

#### Pensamento (T)

sistema lógico  
cabeça  
objectivo  
justiça  
crítica  
princípios  
razão  
firme mas justo

#### Sentimento (F)

sistema de valores  
coração  
subjectivo  
misericórdia  
elogio  
harmonia  
empatia  
compassivo

### Viver (orientação para o mundo exterior)

#### Juízo (J)

decidir sobre informação  
regular  
controle  
estabelecido  
controlar a vida  
determinar metas  
fechar-se  
organizado

#### Percepção (P)

prestar atenção a/recolher informação  
fluir  
adaptar  
experimental  
deixar a vida correr  
procurar opções  
abrir-se  
flexível

## Efeitos das Preferências em Situações de Trabalho

### Extraversão

- Gostam de participar activamente numa variedade de tarefas
- São por vezes impacientes com trabalhos longos e lentos
- São interessados nas actividades de seus trabalhos e pela forma como outras pessoas o realizam
- Agem depressa, às vezes sem pensar
- Acham telefonemas uma diversão bem-vinda quando estão a trabalhar numa tarefa
- Desenvolvem ideias discutindo-as com outros
- Gostam de ter pessoas ao seu redor e de trabalhar em equipas

### Introversão

- Gostam dum lugar sossegado e privado para se concentrarem
- Têm tendência a sentirem-se confortáveis trabalhando num projecto só durante muito tempo sem interrupção
- Estão interessados em factos/ou ideias relacionados com o trabalho
- Gostam de pensar antes de agir, às vezes ao ponto de não agirem
- Acham telefonemas intrusivos quando estão concentrados numa tarefa
- Desenvolvem ideias sózinhos através de reflexão
- Gostam de trabalhar sózinhos ou ocasionalmente em pequenos grupos

### Sensação

- Gostam de usar a experiência e maneiras padronizadas para resolver problemas
- Gostam de aplicar técnicas já aperfeiçoadas
- Raramente cometem erros de facto, mas podem ignorar inspirações
- Gostam de fazer as coisas dum modo prático
- Gostam de apresentar os detalhes do seu trabalho primeiro
- Preferem continuar o que estão a fazer, com pequenos ajustamentos
- Procedem passo-a-passo, estimando de modo exacto o tempo preciso

### Intuição

- Gostam de resolver problemas novos e complexos
- Desfrutam do desafio de aprender algo novo
- Raramente ignoram perspicácias mas podem não notar factos
- Gostam de fazer as coisas dum modo inovador
- Gostam de apresentar primeiro uma ideia geral do seu trabalho
- Preferem mudança, às vezes radical, em vez de continuarem o que estão fazendo
- Procedem por explosões de energia, seguindo as suas inspirações à medida que passa o tempo

### Pensamento

- Usam análises lógicas para chegar a conclusões
- Conseguem trabalhar sem harmonia, concentrando-se apenas na tarefa
- Enervam as pessoas inadvertidamente, por não notar em as suas emoções
- Decidem dum modo impessoal, por vezes não tomando suficiente atenção aos desejos das pessoas
- Têm tendência em serem firmes e a criticar
- Consideram os princípios implicados numa situação
- Querem aprovação depois dos requisitos das tarefas terem sido atingidos ou excedidos

### Sentimento

- Usam valores para chegar a conclusões
- Trabalham melhor em harmonia com outros, concentrando-se nas pessoas
- Gostam ir ao encontro das necessidades dos outros, mesmo em pequenos assuntos
- Deixam as decisões serem influenciadas pelos próprios gostos e pelos gostos das outras pessoas
- São simpáticos e não gostam, até evitam, dizer coisas desagradáveis às pessoas
- Consideram os valores subjacentes à situação
- Querem apreciação durante o processo de trabalho numa tarefa

### Juízo

- Trabalham melhor quando podem planear o seu trabalho e dedicar-se ao plano
- Gostam de organizar e acabar tarefas
- Mantêm o centro de interesse no que tem que ser completado, ignorando outras coisas que surjam
- Sentem-se melhor quando uma decisão é tomada acerca de uma coisa, situação ou pessoa
- Decidem depressa com a intenção de finalizar
- Procuram estruturas e planos de trabalho
- Usam listas a fim de estimular acção em tarefas específicas

### Percepção

- Querem flexibilidade no trabalho
- Gostam de começar trabalhos e deixarem-nos incompletos para fazer alterações à última hora
- Querem incluir o mais possível, por conseguinte adiando outras tarefas necessárias
- Sentem-se confortáveis com novas experiências, não querendo perder nada
- Adiam decisões devido a quererem explorar opções
- Adaptam-se a mudanças de situações e sentem-se restritos com muita estrutura
- Usam listas a fim de se lembrarem de possíveis coisas a fazer quando haja tempo

## Métodos Preferidos de Comunicação

### Extraversão

- Transmitem energia e entusiasmo
- Respondem depressa sem longas pausas para pensar
- Conversam acerca de pessoas, coisas e ideias do mundo exterior
- Podem precisar de moderar as suas expressões
- Procuram oportunidades para comunicar em grupos
- Preferem falar face-a-face do que comunicar por escrito, gravador de chamadas em vez de correio electrónico
- Em reuniões, gostam de falar em voz alta para desenvolver suas ideias

### Introversão

- Guardam a energia e o entusiasmo para dentro
- Param e reflectem antes de responder
- Consideram meticolosamente, ideias, pensamentos e impressões
- Podem precisar de serem *drawn out*, "arrastados"
- Procuram oportunidades para falar um-a-um
- Preferem comunicar por escrito do que face-a-face, correio electrónico em vez de gravador de chamadas
- Em reuniões, conversam as ideias já bem formuladas

### Sensação

- Gostam que as evidências (factos, detalhes e exemplos) sejam apresentadas primeiro
- Querem que as aplicações práticas e realistas sejam apresentadas, com qualquer relação entre os factos explicadas claramente
- Contam com a experiência directa para fornecer informação e exemplos
- Em conversas usam um método ordenado e gradual
- Gostam de sugestões que sejam fáceis de compreender e viáveis
- Referem-se a exemplos específicos
- Em reuniões, seguem a agenda

### Intuição

- Gostam de esquemas globais, e que em primeiro lugar se apresentem as questões gerais
- Querem considerar futuras possibilidades e desafios
- Usam a perspicácia e a imaginação como fontes de informação e de exemplos
- Em conversas baseiam-se numa aproximação indirecta
- Gostam que as sugestões sejam inovadoras e fora do comum
- Fazem referência a conceitos gerais
- Em reuniões usam a agenda como um ponto de partida

### Pensamento

- Preferem ser breves e concisos
- Querem os prós e contras de cada alternativa por escrito
- Podem ser críticos e objectivos dum modo intelectual
- Convencidos por um raciocínio frio e impessoal
- Apresentam primeiro as metas e objectivos
- Usam emoções e sentimentos como dados secundários
- Em reuniões, procuram envolvimento com a tarefa primeiro

### Sentimento

- Preferem estar bem apresentáveis e em concordância
- Querem saber o impacto das alternativas nas pessoas e valores
- Podem ser reciprocamente apreciativos e aceitáveis
- Convencidos por autenticidade pessoal
- Apresentam os pontos de acordo primeiro
- Consideram a lógica e objectividade como dados secundários
- Em reuniões, procuram em primeiro lugar o envolvimento das pessoas

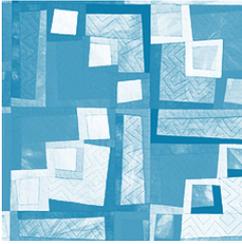
### Juízo

- Querem acordar planos, horários e fins de prazo de trabalho razoáveis
- Não gostam de surpresas e querem avisos com antecedência
- Esperam que os outros os sigam e contam com isso
- Expõem as suas posições e decisões como finais
- Querem ouvir sobre resultados e realizações
- Focam-se em objectivos e direcções
- Em reuniões, concentram-se em completar tarefas

### Percepção

- Dispostos a discutir horários mas resistem a limites de prazo curtos e programas invariáveis
- Gostam de surpresas e adaptam-se a mudanças de última hora
- Esperam que outros respondam a necessidades situacionais
- Apresentam as suas ideias como tentativas e passíveis de modificação
- Querem ouvir sobre opções e oportunidades
- Focam-se em autonomia e flexibilidade
- Em reuniões, concentram-se no processo que se está utilizando

Adaptado de *Talking in Type* por Jean M. Kummerow, Center for Applications of Psychological Type, 1985.



# Grupos de Preferências

O seu Tipo é determinado a partir das respostas às questões do MBTI. Como cada das oito preferências estão representadas por uma letra (E, I, S, N, T, F, J ou P), pode-se utilizar um código constituído por quatro letras para indicar o Tipo de uma forma abreviada. Por exemplo, ESTJ sugere uma pessoa que deriva energia do mundo exterior (E), cuja maneira preferida de perceber a informação é captada através da Sensação (S), cuja maneira de decidir é pelo Pensamento (T), e que adopta uma maneira de viver baseada no Juízo (J).

Um Tipo individual é uma combinação de uma preferência de cada um dos quatro pares de preferências, ou dicotomias. Quando as quatro dicotomias são combinadas de todas as maneiras possíveis, resultam dezasseis Tipos. Estes dezasseis Tipos estão ilustrados na tabela de Tipos. Assim que se familiarizar com a forma de construção da tabela de Tipos, pode consultar os dados e depressa formular impressões ou hipóteses acerca do grupo que está ilustrado na tabela. A tabela de Tipos está organizado da seguinte maneira:

- **Introversão** nas duas filas superiores e **Extraversão** nas duas filas inferiores
- **Sensação** nas duas colunas do lado esquerdo e **Intuição** nas duas colunas do lado direito
- **Pensamento** nas duas colunas exteriores e **Sentimento** nas duas colunas interiores
- **Juízo** nas filas superior e inferior e **Percepção** nas filas interiores

As pessoas que trabalham com o Tipo preferem agrupar as preferências de várias maneiras que fazem sentido para elas e para o seu trabalho. Aqui estão três grupos comuns das preferências: por quadrantes da tabela de Tipos, por pares de funções (ou colunas) da tabela de Tipos, e por temperamentos.

	S	S	N	N	
I	ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ	J
I	ISTP	ISFP	INFP	INTP	P
E	ESTP	ESFP	ENFP	ENTP	P
E	ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ	J
	T	F	F	T	

## Os Quatro Quadrantes

Uma combinação usada frequentemente para descrever o Tipo de personalidade relaciona-se com os *quadrantes* da tabela de Tipos. Estes quadrantes combinam as preferências que dão energia (E-I), e as preferências de percepção (S-N) e dão por resultado os quadrantes IS, ES, IN, e EN. Estes quadrantes são normalmente usados para descrever estilos de liderança, aprendizagem e trabalho, como também cultura corporativa e formas de lidar com mudanças.

## Grupos de Preferências por Quadrantes (IS, IN, ES, EN)

IS	IN
ES	EN

### IS – Realista Pensativo

<b>Liderança:</b>	Através de atenção do que precisa ser feito
<b>Ambiente de trabalho:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sossegado, reflexivo, pensativo</li> <li>Horário regular e programado</li> <li>Abordagem administrativa: procedimentos são seguidos e tomam-se em conta as exceções</li> <li>Dependência de palavras escritas e planos de acção</li> </ul>
<b>Abordagem individual:</b>	Considerações práticas
<b>Abordagem à aprendizagem:</b>	O que se pode aplicar às necessidades actuais e antecipadas
<b>Processo de aprendizagem:</b>	Lendo e observando
<b>Abordagem organizativa:</b>	Continuidade, como em administração e contabilidade
<b>Mudança:</b>	Vem de ver a diferença entre o que podia ser mantido e o que podia ser mudado
<b>Mote:</b>	"Vamos guardar!"*

### IN – Inovador Pensativo

Através de ideias do que precisa ser feito
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sossegado, reflexivo, pensativo</li> <li>Horário que pode ser esporádico</li> <li>Abordagem quase académica: independente de procedimentos</li> <li>Dependência de palavras escritas e investigações</li> </ul>
Pensamentos e ideias intangíveis
Aprende por aprender; para a alegria de criar algo novo
Lendo e reflectindo
Visão, como em investigação e desenvolvimento
Vem de dentro de si próprio das suas visões do futuro
"Pensem de maneira diferente!"*

### ES – Realista Orientado para a Acção

<b>Liderança:</b>	Através da acção, fazer
<b>Ambiente de trabalho:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Energético, gosta de sair, activo</li> <li>Horas que são reguladas e marcadas</li> <li>Focagem de implementação: o tempo é passado lá fora fazendo coisas que resultam</li> <li>Confiança em palavras que levam a acção</li> </ul>
<b>Abordagem individual:</b>	Acções práticas
<b>Abordagem à aprendizagem:</b>	O que é relevante neste momento que me ajudaria a fazer o meu trabalho melhor
<b>Processo de aprendizagem:</b>	Fazendo
<b>Abordagem organizativa:</b>	Resultados, como em vendas, produção e manufacturação
<b>Mudança:</b>	Vem de fazer as coisas dum modo mais eficaz e eficiente
<b>Mote:</b>	"Vamos fazê-lo!"*

### EN – Inovador Orientado para a Acção

Através do entusiasmo
<ul style="list-style-type: none"> <li>Energético, gosta de sair, activo</li> <li>Horas que podem ser esporádicas com explosões de energia</li> <li>Foca em ideias novas: tempo é passado lá fora a experimentar novas coisas</li> <li>Confiança em palavras que levam a possibilidades</li> </ul>
Sistemas e relações
O que é cativante e divertido que alimenta a minha criatividade e perspicácia
Falando e actuando através de ideias
Mudança, como em 'marketing', promoções e novos empreendimentos
Vem de experimentar algo diferente ou de novidade
"Vamos mudá-lo!"*

\*Motes são excertos de *Organizational Tendencies* por Earle C. Page, Center for Applications of Psychological Type, 1985.

## Características e Consequências das Funções Dominante (n° 1) e Inferior (n° 4)

Quando a **Sensação é n° 1** (dominante) e a **Intuição é n° 4** (inferior), como em ISTJ, ISFJ, ESTP e ESFP, provavelmente terá **a consciência mais clara do que é**.

É provável que:

- Reconheça os factos pertinentes
- Aplique experiência aos problemas
- Note o que requer atenção
- Siga as questões essenciais
- Trate dos problemas com realismo

Sob pressão, pode:

- Ver-se envolvido numa rotina, arranjando de novo os mesmos detalhes
- 'Emperrar' num problema, não utilizar o senso comum, nem ver nenhuma saída possível
- Ver o futuro de forma negativa
- Tornar-se indevidamente pessimista

Quando a **Intuição é n° 1** (dominante) e a **Sensação é n° 4** (inferior), como ocorre com INTJ, INFJ, ENTP e ENFP, provavelmente terá **a consciência mais clara do que poderia ser**.

É provável que:

- Reconheça novas possibilidades
- Apresente novas soluções aos problemas
- Tenha prazer em focar-se no futuro
- Esteja sempre na expectativa de ter mais ideias
- Aborde os problemas com vivacidade

Sob pressão, pode:

- Ver-se consumido com ideias e possibilidades todas elas igualmente atractivas
- Ficar obcecado com detalhes que não são importantes
- Preocupar-se com um facto irrelevante, fazendo que represente todo o domínio
- Ser demasiado indulgente em actividades sensoriais, como por exemplo, comer, beber, ver televisão, ou fazer exercício excessivo

Quando o **Pensamento é n° 1** (dominante) e o **Sentimento é n° 4** (inferior), como ocorre em ISTP, INTP, ESTJ e ENTJ, provavelmente terá **a consciência mais clara do que é lógico**.

É provável que:

- Analise a situação
- Encontre defeitos com antecedência
- Mantenha consistentemente um princípio
- Pese "a lei e as provas"
- Mantenha-se firme contra a oposição

Sob pressão, pode:

- Tornar-se teimoso ao ponto de vir a ser irrazoável
- Ter ataques de emoção incontroláveis e mostrar ira ou outras emoções inesperadamente
- Ser hipersensível a desdém suspeitado
- Tomar as críticas muito pessoalmente

Quando o **Sentimento é n° 1** (dominante) e o **Pensamento é n° 4** (inferior), como ocorre em ISFP, INFP, ESFJ e ENFJ, provavelmente terá **a consciência mais clara do que importa**.

É provável que:

- Mostre empatia por as pessoas
- Preocupe-se acerca de como os outros se sentirão
- Permita circunstâncias extenuantes
- Saiba o que é realmente importante
- Aprecie as contribuições de cada pessoa

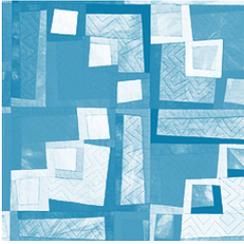
Sob pressão, pode:

- Deixar de escutar os outros e de se acomodar
- Tornar-se tão sensível ao conflito que acaba por os ignorar ou evitar
- Ser excessivamente crítico; encontrar defeitos em quase tudo, mas de uma forma ilógica
- Actuar de um modo abertamente dominante, assumindo responsabilidade das coisas sem escutar os outros

Lembre-se, se tem uma preferência para a Extraversão (E) frequentemente mostra aos outros as características da sua função dominante, como na coluna da esquerda acima. Se tiver preferência para a Introversão (I) frequentemente usa estas características internamente; por isso, podem ser menos evidente para os outros.

Lembre-se, a função inferior manifesta-se tipicamente desta forma (ver a coluna da direita) quando está sobre pressão, doente ou fatigado. Estas são somente algumas das formas mais comuns da função inferior.

A coluna da esquerda foi adaptada de Myers, 1962

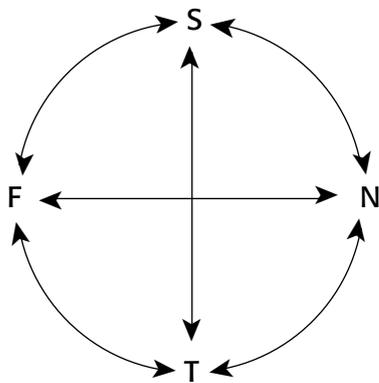


# Processo de Tomar Decisões Usando as Preferências de Tipo

**A**s preferências de MBTI podem ser úteis quando se trabalha com problemas e se tomam decisões, tanto a nível individual como em equipa. Apesar deste processo parecer simples, pode na realidade ser difícil de implementar na sua totalidade porque as pessoas têm uma tendência para omitir as partes do processo que requerem o uso das funções menos preferidas (nº 3 e nº 4).

As decisões são normalmente feitas dando ênfase à função dominante e ignorando a sua função menos preferida. Mas, é provável que resulte uma melhor decisão se todas as preferências forem usadas.

O modelo de resolução de problemas está indicado abaixo. O modelo é um círculo que ilustra que pode começar em qualquer ponto e mover-se em qualquer direcção, de acordo com a sua própria ordem de preferências. É provável que comece com a sua função dominante (nº 1), proceda para a sua função auxiliar (nº 2), prestando pouca atenção à sua terceira e quarta função.



Modelo adaptado da obra de Isabel Briggs Myers.

## Cobrimo Todas as Bases

Se prestamos atenção a todas as quatro funções, resultará uma solução melhor. No final, todos os pontos no círculo devem ser cobertos. Perguntando (e respondendo) às questões mencionadas na página seguinte pode ser uma forma de cobrir todas as bases.

Por exemplo, os ENFP podem explorar as possibilidades (nº 1 N), depois considerar a importância (nº 2 F). Dum ponto de vista ideal, continuaram a considerar a lógica (nº 3 T) e os factos (nº 4 S).

Até dominar este processo, pode ser conveniente consultar a outros de preferências opostas quando tem que tomar decisões importantes, ou prestar especial atenção às contribuições da sua própria função terceira ou quarta. Igualmente, se uma equipa está sobrecarregada com determinados Tipos, preste atenção especial às preferências que faltam. Do mesmo modo, consultar outras pessoas de Tipos diferentes pode ser benéfico.

## Perguntas a Formular para cada Preferência

### Sensação (S)

- Como chegamos a esta situação?
- Quais são os factos verificáveis?
- Qual é exactamente a situação agora?
- O que foi feito e por quem?
- O que é que já existe e funciona?

### Intuição (N)

- Que interpretações podem ser feitas dos factos?
- Que ideais e pressentimentos surgem sobre esta situação?
- Quais seriam as possibilidades se não houvessem restrições?
- Que outras direcções/campos podem ser explorados?
- A que é análogo este problema?

### Pensamento (T)

- Quais são os prós e contras de cada alternativa?
- Quais são as consequências lógicas das opções?
- Quais são os critérios objectivos que devem ser satisfeitos?
- Qual é o custo de cada escolha?
- Qual é a via de acção mais razoável?

### Sentimento (F)

- Como será que o resultado afectará as pessoas, o processo e/ou a organização?
- Qual é a minha reacção pessoal (preferências ou antipatias) a cada alternativa?
- Como reagirão os outros e responderão às opções?
- Quais são os valores subjacentes implicados em cada escolha?
- Quem está comprometido a executar a solução?

Finalmente, siga estes passos:

- Use Introversão (I) para dar tempo para reflectir em cada passo ao longo do caminho.
- Use Extraversão (E) para discutir cada passo antes de seguir adiante.
- Use Percepção (P) em cada passo para manter abertas as discussões e opções, sem interromper as coisas prematuramente.
- Depois utilize o Juízo (J) para fazer uma decisão e determinar um prazo e um programa.

## O Uso das suas Faculdades Naturais

Embora qualquer Tipo possa realizar qualquer papel, cada Tipo tem tendência a gravitar à volta de estilos particulares. Você funciona melhor quando pode adoptar um estilo que lhe permita expressar as suas próprias preferências. Quando se vê obrigado a utilizar um estilo durante um longo período de tempo que não lhe permite usar nem convocar as suas preferências, o resultado pode ser a ineficiência e o consumo dos seus recursos. Assim, embora possa adoptar um estilo diferente quando é preciso e utilizar preferências distintas quando são apropriadas, contribuirá ao máximo quando usa as suas próprias preferências. Basicamente, a nossa mensagem é: USE OS SEUS PONTOS FORTES.