

# Realizando **COACHING** com líderes transformacionais usando o **MBTI**<sup>®</sup> para uma cultura organizacional de alta performance

*Por Stanley D. Truskie, PHD*

Este conteúdo é de propriedade da [Fellipelli Consultoria Organizacional](#). Sua reprodução; a criação e reprodução de obras derivadas - a transformação e a adequação da obra original a um novo contexto de uso; a distribuição de cópias ou gravações da obra, na íntegra ou derivada -, sendo sempre obrigatória a menção ao seu autor/criador original.

# ÍNDICE

Introdução	3
A Importância de Forjar uma Cultura Organizacional de Alta Performance	4
O Modelo L4 de Estratégia	5
O Uso do MBTI® Como um Auxílio para os Líderes Forjarem uma Cultura Organizacional	6
Os Pontos Cegos em Potencial Associados com um Padrão Cultural Preferido de um Líder	8
A Importância do Equilíbrio	9
Implicações do Coaching de Líderes para a Transformação da Cultura de Suas Organizações	10

# INTRODUÇÃO



Em todos os níveis, os líderes organizacionais estão sob constante pressão para melhorar a performance da sua companhia, dos seus negócios, agências, unidades ou equipes. As estratégias de “gestão de mudança” tornaram-se métodos populares para o aprimoramento do desempenho organizacional. Essas estratégias incluem abordagens como a implementação de novas tecnologias, a instituição de programas de redução de custo, de melhoria de qualidade e - em um caso extremo - a reestruturação da companhia. Embora essas estratégias tenham como mérito criar pequenas melhorias na performance, elas não produzem a mudança sistêmica exigida para uma melhoria significativa de longo prazo em relação ao desempenho e a eficiência organizacional.

Inúmeros líderes estão percebendo que essas estratégias por si só não fornecem um retorno sobre o investimento ideal. Eles entendem que suas organizações devem passar por mudanças profundas e substanciais se desejam atingir níveis mais altos de desempenho. Essa mudança leva em conta a reformulação da cultura da organização através da “liderança transformacional”. O propósito deste artigo é o de descrever como o coaching baseado neste modelo, pode incorporar o MBTI®.

A abordagem que vou descrever no artigo é baseada na minha experiência profissional como coach executivo internacional, como professor universitário de liderança organizacional e como pesquisador/palestrante/escritor que trata da cultura organizacional. Os conceitos apresentados aqui também constam no meu livro *“Leadership in High-Performance Organizational Cultures”*.

# A IMPORTÂNCIA DE FORJAR UMA CULTURA ORGANIZACIONAL DE ALTA PERFORMANCE



*A cultura não é parte do jogo – ela é o jogo.*



**Lou Gerstner, antigo presidente e CEO da IBM**

Lou Gerstner, antigo presidente e CEO da IBM levou a gigante dos microchips da bancarrota a um lugar de destaque no mundo tecnológico. Um pouco depois da sua saída da IBM em 2002, Gerstner foi citado por mencionar que “A cultura não é parte do jogo – ela é o jogo”. Essa fala do seu livro *“Who Says That Elephants Can’t Dance?”* foi referência ao importante papel que a transformação da cultura dentro da IBM teve na reviravolta da companhia.

Forjar a cultura de uma empresa é uma das responsabilidades mais cruciais dos executivos seniores de liderança. Entretanto, a maioria dos profissionais de desenvolvimento de liderança concorda que para que os executivos possam transformar a cultura de suas organizações, eles primeiro precisam se transformar. A fim de efetuar essa mudança interior, os líderes devem primeiro aumentar a consciência de si mesmos. O uso do instrumento MBTI® pode ajudar os líderes a ver como suas preferências pessoais podem influenciar a cultura da organização e como eles podem adotar uma postura melhor de liderança para a efetividade e o desempenho da organização.

# O MODELO L4 DE ESTRATÉGIA

A maioria dos líderes lutam para criar a cultura certa dentro das suas organizações e o Modelo L4 de Estratégia pode ajudar. Esse modelo, baseado em pesquisas, pode ser usado em conjunto com o instrumento MBTI® para ajudar os líderes a compreender a importância da cultura organizacional e o impacto poderoso que eles, enquanto líderes, podem ter ao construir uma cultura de melhoria de desempenho, que fará com que resultados superiores sejam alcançados.

Este modelo de estratégia contém quatro padrões culturais, brevemente descritos abaixo, que podem ser correlacionados com o desempenho organizacional efetivo.

- **Padrão cultural de cooperação:** Enfatiza os valores da organização; os elementos positivos incluem cooperação, trabalho em equipe, compartilhamento, diversidade e solução colaborativa de problemas.
- **Padrão cultural de inspiração:** Enfatiza a importância do trato com as pessoas enquanto indivíduos que desejam ter um significado em

seus trabalhos e em suas vidas; os elementos positivos incluem o desafio no trabalho, engajamento, reconhecimento, planejamento de carreira, treinamento e desenvolvimento que aprimoram a motivação e a inspiração do trabalhador.

- **Padrão cultural de conquista:** Enfatiza a necessidade de alcançar o desempenho organizacional excelente; os elementos positivos incluem a descoberta, a inovação, competição, ser o melhor e lutar pela excelência.
- **Padrão cultural consistente:** Enfatiza a necessidade de disciplina em toda a organização, a fim de obter resultados consistentes; os elementos positivos incluem ordens, regras, padronização, planejamento, acompanhamento e medição.

A figura abaixo ilustra como os quatro padrões do Modelo L4, quando integrados em uma cultura organizacional balanceada, contribuem para a eficácia da organização, e por último, a melhoria da sua performance.

O desafio que está diante dos líderes é como compreender, adotar e aplicar a estratégia de forjar uma cultura balanceada dentro das suas organizações.



# O USO DO MBTI® COMO UM AUXÍLIO PARA OS LÍDERES CONSTRUIREM UMA CULTURA ORGANIZACIONAL

A exploração do processo de pensamento de uma pessoa é importante, especialmente para os líderes, pois as suposições de uma pessoa são fortemente influenciadas pela estrutura da consciência humana. O psiquiatra suíço Carl Jung desenvolveu e expandiu essa teoria no início do século XX. De acordo com ele, os seres humanos nascem com certas preferências para serem usadas em diferentes formas. Jung acreditava que, embora todos os indivíduos tenham a capacidade de processar (isto é, assimilar, organizar, receber) informações, há diferenças naturais inatas nos modos os quais as pessoas usam essa capacidade.

Isabel B. Myers e Katherine Briggs expandiram os conceitos de Jung e desenvolveram um instrumento que ajuda as pessoas a identificarem suas preferências jungianas. O instrumento Myers-Briggs Type Indicator (MBTI®) oferece uma forma estruturada e sistemática de reconhecer as diferenças e, além disso, ajuda os líderes a compreenderem como suas preferências pessoais afetam os seus estilos de liderança.

Os seres humanos nascem com certas preferências para serem usadas em diferentes formas.

## Carl Jung

Durante os últimos 20 anos, a ferramenta MBTI® vem sendo muito usada, e de modo eficaz, no desenvolvimento de gestão e de liderança. O MBTI® ajuda as pessoas a determinarem suas preferências em 4 pares opostos, chamados dicotomias:

- **Extroversão (E) x Introversão (I)** - onde você concentra sua atenção e como obtém energia;
- **Sensação (S) x Intuição (N)** - como você recebe informações;
- **Pensamento (T) x Sentimento (F)** - como você toma decisões;
- **Julgamento (J) x Percepção (P)** - como você lida com o mundo externo.

As 4 preferências de uma pessoa - uma para cada dicotomia, designada por sua letra - combinam para formar um dos 16 tipos de personalidade possíveis (ex.: ESTJ, INFP, etc.). Cada tipo é igualmente valioso, e um indivíduo pertence, de forma inerente a cada um desses 16 tipos.

O MBTI® é uma excelente ferramenta para orientar líderes, ajudando-os a compreender como suas preferências pessoais influenciam o modo que eles criam a cultura de suas organizações. Enquanto eles se beneficiam do ganho de consciência de todas as 4 preferências do MBTI® relacionadas aos seus estilos de liderança, as suas preferências do meio, que formam duas dicotomias, Sensação-Intuição (SN); e Pensamento-Sentimento (TF), dizem algo a respeito do padrão cultural que eles tendem a favorecer mais. As preferências dessas duas dicotomias podem ser pareadas de 4 maneiras possíveis, mostradas abaixo. As pessoas com essas preferências costumam ter as seguintes características:

- **Sensação e Sentimento (SF)** - compreensivo e amigável;
- **Sensação e Pensamento (ST)** - prático e analítico;
- **Intuição e Sentimento (NF)** - perspicaz e entusiasmado;
- **Intuição e Pensamento (NT)** - lógico e analítico.

Todas essas combinações possuem méritos relacionados às qualidades positivas de um líder. Cada combinação também possui um padrão cultural preferido correspondente. Assim, na essência, cada líder costuma favorecer um dos quatro padrões culturais abaixo:

- **Líderes SF** costumam favorecer o padrão cultural de **Cooperação**;
- **Líderes ST** costumam favorecer o padrão cultural **Consistente**;
- **Líderes NF** costumam favorecer o padrão cultural de **Inspiração**;
- **Líderes NT** costumam favorecer o padrão cultural de **Conquista**.



# OS PONTOS CEGOS POTENCIAIS ASSOCIADOS A UM PADRÃO CULTURAL PREFERIDO DE UM LÍDER

Os líderes que favorecem demais um padrão cultural correm o risco de exagerar na adoção dele, a ponto de desequilibrar a organização. Por exemplo, um líder **SF** que favorece muito a **Cooperação** tende a focar na criação de uma cultura que é calorosa, amigável, empática, cuidados e colaborativa. Este líder pode acabar criando um tipo de organização “country club”, que carece de elementos positivos importantes dos outros padrões culturais, criando dessa forma, uma cultura desequilibrada que diminui a eficiência da empresa e, por fim, faz com que haja um decréscimo na sua performance. Abaixo, estão listados alguns dos possíveis resultados negativos dessa ênfase exagerada dada pelos líderes, a partir dos seus padrões culturais preferidos:

Um excesso de ênfase na...	Pode criar uma organização que seja...
Cooperação (líderes SF)	Gerida por comitê, sem direção, estranha;
Inspiração (líderes NF)	“Descolada”, sem disciplina, baixo desempenho;
Conquista (líderes NT)	Fria, indiferente, cegamente ambiciosa;
Consistência (líderes ST)	Controladora, autocrática, política.

Quando um líder possui claras preferências sobre uma das combinações mostradas acima (em nosso exemplo, a dicotomia SF), ele está mais propenso a favorecer à cultura correspondente (no exemplo, a Cooperação) ao ponto de passar por cima dos elementos positivos associados aos outros 3 padrões. Então, em nosso exemplo, o líder pode desconsiderar a importância dos elementos do padrão

Consistente, como regras, regulamentos e controles, ao ponto dessas qualidades serem quase inexistentes, criando assim, uma empresa que carece de disciplina para desempenhar em alto nível de modo constante. Fazer com que o líder esteja consciente disso nos estágios iniciais do processo de coaching é o primeiro passo para ajudá-lo a alcançar o “espectro completo” da liderança, implicando a consciência da gama de todos os elementos positivos em todos os padrões culturais.



*Fazer com que o líder esteja consciente nos estágios iniciais do processo de coaching é o primeiro passo para ajudá-lo a alcançar o “espectro completo” da liderança.*





# A IMPORTÂNCIA DO EQUILÍBRIO

As companhias de alta performance, como Southwest Airlines, Nucor Corporation, Levi Strauss & Co., BMW e IBM têm uma coisa importante em comum: elas possuem o desejo e a força de querer melhorar continuamente a cultura organizacional, lutando pelo equilíbrio ideal.

Os executivos que lideram essas companhias estão dispostos a adotar valores aparentemente opostos que, na verdade, complementam um ao outro. Além disso, eles acreditam que estes valores opostos se unem como partes de um todo – por exemplo: qualidade superior e custo baixo são igualmente importantes, e um não exclui o outro.

Inversamente, eu descobri que as empresas com uma cultura organizacional desequilibrada costumam ter pessoas que têm um desempenho baixo, que lutam para sobreviver e que, em alguns casos, entram em falência. A Enron é um bom exemplo de uma companhia com uma cultura instável, orientada à conquista. Relatos da companhia durante seu rápido crescimento indicam que a cultura era focada em vitórias, conquistas, no crescimento e no sucesso a qualquer custo, mesmo que isso significasse agir de forma antiética ou ilegal.



# IMPLICAÇÕES DO COACHING DE LÍDERES PARA A TRANSFORMAÇÃO DA CULTURA DE SUAS ORGANIZAÇÕES

Uma das lições mais importantes para aqueles que realizam coaching com líderes é essa: eles devem primeiro se transformar para depois transformar a cultura de suas empresas. O processo de avaliação da autoconsciência ajuda os clientes, que são líderes, a entenderem totalmente como suas preferências influenciam a forma que eles formam a cultura de suas empresas. O Modelo L4 de Estratégia, em conjunto com o MBTI®, ajudam os líderes a transformar e adaptar, a fim de garantir que estão reformulando a cultura de maneira conducente para a melhoria do desempenho e da eficiência organizacional. Então, a missão de um coach de liderança é dupla: primeiro, a de ajudar o cliente a se transformar e em seguida, ajudá-lo a transformar e a criar a cultura de sua companhia.

Abaixo estão algumas diretrizes que podem ser consideradas durante o processo de coaching:

## **Dê uma orientação minuciosa ao seu cliente.**

Como um primeiro passo, passe tempo com seu cliente o bastante para explicar todo o seu processo de coaching: os passos envolvidos, as ferramentas de avaliação que pretende usar (incluindo o MBTI® e o processo de feedback), a linha do tempo, sua abordagem de coaching e as questões de confidencialidade. Responda a quaisquer perguntas que seu cliente possa ter e consiga sua permissão para seguir em frente neste processo.

**Deixe seu cliente totalmente preparado.** Não vá supondo que seu cliente irá seguir o fluxo de acordo com o seu processo. Ele deve entender minuciosamente o Modelo L4 e o MBTI® (incluindo a importância de uma mentalidade adequada), e como os dois podem ajudá-lo a ganhar a autoconsciência necessária para alcançar o espectro completo de liderança. Além disso, certifique-se de explicar a teoria e o propósito por trás disso e de todo e qualquer outro instrumento utilizado, como uma avaliação 360°. É muito frequente ver que os coaches fazem com que seus clientes completem todas as avaliações sem explicar com cuidado o propósito das ferramentas e a teoria por trás do seu uso. Eles devem compreender as questões de propósito, de confiabilidade, validade, confidencialidade e os possíveis resultados antecipados de qualquer



*Líderes devem primeiro se transformar para depois transformar a cultura de suas empresas.*



instrumento psicológico/de personalidade que eles venham a completar. Essa é uma obrigação profissional, moral e ética.

**Aplicação.** Após o cliente ter entendido os conceitos associados com o MBTI®, o Modelo L4 e qualquer outra avaliação a ser usada, faça com que ele complete os instrumentos, seguindo o protocolo de aplicação dos mesmos.

## **Conduza uma sessão de feedback minuciosa.**

Agende um período de tempo suficiente para a sessão de feedback – para o MBTI®, uma sessão de verificação de tipologia. Pecar por excesso de tempo agendado é muito melhor do que por falta, fazendo com que a sessão seja muito corrida. Além disso, certifique-se de que a sessão de feedback seja conduzida em uma área reservada, livre de distrações. A sessão também deve incluir feedbacks orais e escritos. Após a apresentação oral, é importante que o cliente receba uma cópia escrita para realizar uma revisão após a sessão. Ao conduzir a parte relativa ao MBTI®/Modelo L4, aqui vão alguns passos importantes a serem seguidos:

1. Mostre os resultados das duas dicotomias do cliente no MBTI®, indicando uma das 4 combinações: SF, ST, NF, NT. Reveja as qualidades positivas dessa combinação em relação às suas contribuições positivas para a liderança eficaz, de acordo com o Modelo L4 de Estratégia.
2. Reveja o Modelo L4 e discuta as preferências do MBTI® do cliente, destacando o padrão cultural que os líderes com aquelas preferências costumam favorecer. Discuta novamente sobre os elementos positivos daquele padrão em particular, e depois como a ênfase exagerada naquele modelo cultural

pode levar a um desequilíbrio cultural, e como isso poderia afetar o desempenho e a eficiência da organização.

3. Reveja os elementos positivos dos outros 3 padrões e a possibilidade que o cliente pode estar deixando de levar em conta ao enfatizar em demasia seu padrão preferido. Lembre-se: você está apenas *sugerindo* e não afirmando que o cliente está desconsiderando esses elementos positivos. Se afirmar que o cliente está fazendo isso, pode fazer com que ele fique na defensiva, ou até mesmo entre em um estado de negação.
4. Peça resposta imediata do cliente em relação ao feedback. Diga que haverá tempo para uma reflexão mais aprofundada seguindo o feedback, mas obter uma reação inicial irá levar a informações importantes a respeito do nível de aceitação do cliente, relativo aos resultados da avaliação e do feedback.
5. Agende uma sessão de follow-up para começar a criar um plano de desenvolvimento pessoal em conjunto, no qual a sua orientação será baseada. Leva aproximadamente de 6 a 8 meses para que a mudança de comportamentos de liderança e a implementação de ações sejam bem-sucedidas. O cliente deve ser incentivado a refletir no feedback e a vir preparado para começar a trabalhar no seu plano de desenvolvimento pessoal.
6. Peça ao cliente para pensar nos comportamentos que poderiam ser adotados e nas ações que poderiam ser implementadas para integrar os elementos positivos das preferências/padrões culturais menos favorecidos, identificados no feedback.

**Preparar um plano de desenvolvimento em conjunto.** A informação originada do feedback fornece base para a preparação de um plano de desenvolvimento. É extremamente importante que o cliente participe dessa preparação, a fim de assegurar o seu comprometimento diante das tarefas e objetivos do plano. Basicamente, o plano deve consistir de duas partes primárias: comportamentos e ações.

- Identificar comportamentos de liderança. Modelar o comportamento é a essência da liderança, mas a pergunta principal é: quais comportamentos devem ser modelados? Os líderes ST costumam favorecer o padrão Consistente, e assim, ignoram elementos positivos de outros padrões. Por exemplo, um líder ST pode passar por cima e não praticar comportamentos importantes que reforçam elementos positivos do padrão de Cooperação, como o cuidado, o compartilhamento, o trabalho em equipe e a colaboração. Então, o objetivo aqui deve

ser o de identificar os comportamentos que reforçam esses elementos positivos. Abaixo estão alguns exemplos de que o coach de liderança e o líder ST podem discutir e considerar como partes em potencial de um repertório de comportamento de um líder, caso não estejam inclusos:

- Ajudar os pares/subordinados, compartilhando competências e informações.
- Iniciar, com frequência, contatos casuais ou informais com associados, a fim de construir harmonia.
- Valorizar, de forma genuína, o input e a expertise dos outros, e convidar membros da equipe para participarem e contribuírem durante reuniões de equipe.
- Buscar input e opiniões de pares/colegas de trabalho nas tomadas de decisão.

O ponto principal aqui é identificar e acordar esses comportamentos de espectro completo, desenvolvendo um plano para implementá-los que inclua estratégias, linhas do tempo e um método para a medição de resultados.

- **Identificar ações de liderança.** Os comportamentos de liderança contribuem para a formação de uma cultura. No entanto, eles por si só não transformam a cultura de uma empresa. Processos e mecanismos devem ser implementados para suplementar os comportamentos do espectro completo de liderança, e para apoiar a integração dos elementos positivos dos 4 padrões. Esses processos e mecanismos (ações) incluem políticas, procedimentos e práticas que se tornam parte integral de um plano de operações da organização. A natureza dessas ações varia de acordo com o nível organizacional do líder. Por exemplo, se o líder ST dos exemplos acima está em uma posição de alto nível dentro da corporação, ele(a) pode começar a implementar um plano para arranjear os escritórios e as áreas de trabalho para que os empregados possam colaborar facilmente e trabalhar em equipes diariamente. Por outro lado, o líder ST que está em um nível abaixo



*O cliente deve ser incentivado a refletir no feedback e a vir preparado para começar a trabalhar no seu plano de desenvolvimento pessoal.*



*O importante aqui é lembrar que há uma cultura corporativa, e suas subculturas conectadas podem ou não estar em sincronia.*

pode estabelecer e implementar diretrizes de trabalho em equipe para que os grupos as sigam em reuniões no trabalho diante de tarefas ou problemas. O importante aqui é lembrar que há uma cultura corporativa, e suas subculturas conectadas podem ou não estar em sincronia. Quando trabalho com gestores de divisões, de departamentos, unidades ou equipes (subculturas), eu sempre digo que embora eles não tenham o poder de mudar a cultura corporativa, eles ainda podem ter um impacto positivo das subculturas imediatas.

**Realizar coaching de acordo com o plano.** Uma vez decidido, as ações e comportamentos fornecem um mapa para levar o processo de coaching adiante. Agora, é a responsabilidade do coach de fornecer a assistência, o conselho e os recursos para ajudar o cliente a implementar os comportamentos e ações destacadas no plano de desenvolvimento. Através de sessões semanais ou quinzenais (individuais, online ou pelo telefone), o coach oferece conselhos, incentivos, sugestões e feedbacks para ajudar o cliente a se transformar, e consequentemente transformar a cultura de sua organização. Este processo pode levar até um ano, para que haja tempo para a mudança bem-sucedida de comportamentos e a implementação das ações de liderança. A avaliação no final do processo pode ser feita na forma de uma avaliação 360°, uma pesquisa feita com os empregados, um feedback de um grupo pequeno ou qualquer outra medição de performance organizacional, no intuito de receber visões adicionais sobre o desenvolvimento que aconteceu.

Fonte: [https://www.cpp.com/PDFs/Coaching\\_Leaders\\_MBTI.pdf](https://www.cpp.com/PDFs/Coaching_Leaders_MBTI.pdf)

Tradução livre.

fellipelli 

desenvolvimento  
pessoal e  
organizacional

[fellipelli.com.br](http://fellipelli.com.br)