



(Foto da Sgt Alexandra Hulett, Viper Combat Camera-USAREUR)

Militares norte-americanos proveem segurança durante um exercício de marcha para o combate, ao participarem do Exercício *Allied Spirit II*, no Centro Multinacional Conjunto de Aprestamento em Hohenfels, na Alemanha, 11 Ago 15. Os fatores da personalidade frequentemente influenciam o modo pelo qual os indivíduos reagem a mudanças em seu ambiente.

# Para Além do Indicador de Tipos Myers-Briggs

## Os Cinco Grandes Fatores da Personalidade e o Desenvolvimento de Líderes

Stephen J. Gerras e Leonard Wong

No passado recente, o Indicador de Tipos Myers-Briggs (*Myers-Briggs Type Indicator* — *MBTI*) foi o principal elemento de

autoconhecimento para líderes no Exército (e, muitas vezes, seus cônjuges) ao longo de todos os componentes do ensino profissional militar, da U.S. Army



Sergeants Major Academy ao U.S. Army War College. A título de esclarecimento para aqueles que, porventura, não tenham ouvido falar no MBTI, esse sistema analisa quatro pares de preferências opostas supostamente inatas e de valor neutro, a fim de compor o tipo de personalidade da pessoa, representado por quatro letras<sup>1</sup>. Esse instrumento determina uma preferência pela extroversão (E) ou introversão (I); sensação (S) ou intuição (N); pensamento (T) ou sentimento (F); e julgamento (J) ou percepção (P). Os indivíduos são classificados como um de 16 tipos de personalidade diferentes, como “ISTJ” ou “ENFP”, com base em suas preferências.

Ao longo de algumas décadas, o MBTI se tornou o principal instrumento das Forças Armadas dos Estados Unidos da América (EUA) para ajudar na compreensão de si mesmo e dos outros, à medida que seu uso se difundiu por todo o Exército. Sua popularidade ficou evidente em um estudo conduzido em 1990 pelo *National Research Council — NRC* (Conselho Nacional de Pesquisa) no U.S. Army War College. Quase todos os alunos que participaram do estudo

acreditavam que “o MBTI os havia tornado mais conscientes de si mesmos e dos outros, e 74% deles indicaram que ele os levou a mudar de comportamento ao se relacionarem com outras pessoas”<sup>2</sup>. Apesar dos elogios entusiasmados e do excelente conceito que o MBTI parecia ter, o relatório do NRC observou, surpreendentemente, que o uso de tal ferramenta era “preocupante”, concluindo que a “popularidade desse instrumento não corresponde a resultados de pesquisa que o corroborem”<sup>3</sup>. Em outras palavras, embora o adorado MBTI seja geralmente aceito e aclamado por todo o Exército, não existe uma fundamentação científica que justifique sua popularidade.

O fato de o Exército não ser a única organização nessa situação peculiar talvez sirva de algum consolo. Afinal, 89 empresas da lista *Fortune 100* também empregam o MBTI, embora as pesquisas demonstrem, continuamente, que sua confiabilidade e validade são equiparáveis às das cartas de tarô, horóscopos e biscoitos da sorte<sup>4</sup>. Por que o MBTI permanece em uso, especialmente no Exército, se não tem eficácia? Uma das principais razões para sua popularidade é o

fato de que sua utilização representa, de modo geral, uma das raras ocasiões em que líderes do Exército podem realmente se dedicar à busca de autoconhecimento. O MBTI é, normalmente, aplicado em um ambiente acadêmico não ameaçador; os líderes do Exército ficam isolados do ritmo operacional frenético que geralmente impede a reflexão pessoal. Ainda que as pesquisas demonstrem que essa ferramenta é de pouca valia para o desenvolvimento de líderes, sua aplicação talvez seja uma das poucas oportunidades institucionalizadas para o autoconhecimento no Exército dos EUA<sup>5</sup>.



(Foto do Sgt James Avery, 16º Dst Mv Com Soc)

Militares norte-americanos consultam o manual técnico de sua viatura *M1126 Stryker* ao executarem testes e serviços de manutenção preventiva após um deslocamento em comboio de quase 130 km, de Rukla a Pabrade, na Lituânia, 01 Mai 15. Há um forte vínculo entre a personalidade de um líder e sua efetividade, especialmente em situações difíceis e de ritmo acelerado.

Outro fator que contribui para a popularidade do MBTI é o seu otimismo reconfortante. Não há vergonha alguma em ser mais “sentimental” que “pensador” e, independentemente de como um indivíduo responda ao questionário do MBTI, nenhum dos 16 tipos de personalidade indicará que um líder do Exército apresenta tendências nocivas. Por fim, o MBTI talvez seja popular devido ao efeito *Barnum* [também conhecido por efeito *Forer* — N. do T.]<sup>6</sup>. O efeito *Barnum*, nome que alude ao empresário circense norte-americano P. T. Barnum, sugere que os indivíduos encontrarão um significado pessoal em declarações que poderiam ser aplicadas a uma ampla gama de pessoas. Como as descrições positivas das personalidades do MBTI são vagas e gerais, existe uma tendência a considerar o *feedback* pessoal como sendo extremamente preciso, ainda que elas possam se aplicar a praticamente qualquer um.

Apesar de suas deficiências, a popularidade do MBTI persiste nas Forças Armadas dos EUA atualmente. Continua sendo aplicado no U.S. Army War College, e os comandantes mais antigos ainda o apreçoam como um recurso para o desenvolvimento de líderes. Por exemplo, a Contra-Almirante Margaret Klein, assessora sênior do Secretário de Defesa na área de profissionalismo militar, sugeriu, recentemente, que o MBTI talvez seja uma potencial ferramenta na prevenção de transgressões éticas dos comandantes de escalões mais elevados<sup>7</sup>. Essa contínua atração pelo inadequado MBTI ressalta a necessidade crítica de algum tipo de análise de personalidade no desenvolvimento de líderes militares. A boa notícia é que existe uma alternativa para esse tipo de análise que vem ganhando atenção e que é cientificamente fundamentada e adequada para o desenvolvimento de líderes.

## Os Cinco Grandes Fatores

Após 50 anos de estudos científicos, a maioria dos psicólogos hoje em dia acredita que existem cinco atributos gerais, que ficam evidentes sempre que se analisa a personalidade humana. Esses cinco fatores — comumente conhecidos como “Big Five” (os “Cinco Grandes Fatores”) — podem descrever a personalidade de um indivíduo, cada um deles enfocando um aspecto específico e singular. Juntos, formam uma combinação de qualidades ou características que compõem o caráter ou personalidade particular de uma pessoa<sup>8</sup>. Os Cinco Grandes Fatores

podem ser representados pelo acrônimo OCEAN, em inglês (*Openness, Conscientiousness, Extraversion, Agreeableness, Neuroticism*):

A **abertura** abrange a curiosidade, a criatividade e a imaginação. Inclui características secundárias, como estética, sentimentos e ideias. As pessoas abertas gostam de experimentar restaurantes novos, adoram viajar e reconsideram seus valores regularmente. Por outro lado, as pessoas com um baixo grau de abertura costumam preferir o que já é conhecido, valorizam a rotina e são, normalmente, mais conservadoras.

A **conscienciosidade** [também denominada escrupulosidade — N. do T.] está centrada no controle de impulsos e na conformidade. Reflete-se na competência, autodisciplina e ordem. Um indivíduo com um alto grau de conscienciosidade é confiante, bem organizado e motivado. As pessoas com um baixo grau de conscienciosidade costumam ser tranquilas, despreocupadas quando as coisas não estão em ordem e menos focadas em objetivos.

A **extroversão** é caracterizada por uma interação dinâmica com o mundo externo. Os líderes do Exército classificados como introvertidos segundo o instrumento MBTI muitas vezes se surpreendem ao receberem uma pontuação entre média e elevada no modelo dos Cinco Grandes Fatores. Isso é compreensível, já que, no Exército, há muitos militares em função de liderança que preferem ficar quietos, mas que sabem assumir o controle e ser assertivos quando necessário.

A **amabilidade** reflete uma preocupação com a harmonia social. Inclui a confiança, o altruísmo e a compaixão. Os indivíduos com um elevado grau de amabilidade são menos propensos a revidar-se quando tratados injustamente e acreditam que as pessoas sejam boas, de modo geral. As pessoas com um baixo grau de amabilidade costumam ser mais antagônicas, cautelosas e cínicas.

O **neuroticismo** se refere à tolerância de um indivíduo ao estresse. Inclui a ansiedade, a inibição e a depressão. As pessoas com um elevado grau de neuroticismo ficam tensas sob pressão, desanimam-se facilmente e preocupam-se muito. As pessoas com um baixo grau de neuroticismo são calmas, esperançosas e menos propensas a agitar-se. Alguns psicólogos utilizam a expressão *estabilidade emocional* em vez de neuroticismo, para evitar confusão com o conceito de neurose de Sigmund Freud.

Além de proporcionar informações valiosas para o autoconhecimento, o modelo dos Cinco Grandes Fatores constitui um forte veículo para o desenvolvimento de líderes, com base em extensas pesquisas que analisam as consequências e implicações da personalidade. São enumeradas a seguir algumas das constatações reveladas na literatura sobre essa ferramenta:

- ◆ Os estudos que utilizaram amostragens do meio militar mostram que os líderes de sucesso costumam exibir um baixo grau de neuroticismo e altos graus de extroversão e conscienciosidade<sup>9</sup>.

- ◆ A abertura é um importante indicador da capacidade de pensamento estratégico em comandantes mais antigos<sup>10</sup>. Curiosamente, os alunos do U.S. Army War College tendem a obter uma pontuação mais baixa em abertura que a população norte-americana em geral; e os alunos selecionados para o comando de brigada obtêm uma pontuação ainda mais baixa que a média geral do U.S. Army War College<sup>11</sup>.

- ◆ Um elevado grau de neuroticismo tende a neutralizar os efeitos positivos de todos os demais atributos sobre a resiliência psicológica<sup>12</sup>.

- ◆ As pesquisas constataram que as pessoas com um elevado grau de extroversão costumam ser notadas e impo- se, aumentando a probabilidade de que despontem como líderes<sup>13</sup>.

- ◆ Segundo alguns estudos, as pessoas amáveis, quando colocadas em funções de liderança, são mais efetivas como líderes, possivelmente em virtude de sua ênfase em criar um ambiente justo<sup>14</sup>.

- ◆ As equipes sem integrantes que tenham um baixo grau de conscienciosidade relatam menos conflitos, melhor comunicação e maior compartilhamento da carga de trabalho. Uma equipe apoiará, ativamente, um integrante com um baixo grau de inteligência, mas tenderá a ignorar um que tenha um baixo grau de conscienciosidade<sup>15</sup>.

## O Exército dos EUA e os Cinco Grandes Fatores

Apoiado por uma impressionante fundamentação de pesquisa, o modelo dos Cinco Grandes Fatores oferece, potencialmente, benefícios significativos para o desenvolvimento de líderes no Exército dos EUA. Para estabelecer uma linha-base

de autoconhecimento, avaliações dessa ferramenta poderiam ser integradas no currículo sobre liderança do Curso Avançado de Liderança, para graduados, ou do Curso Básico de Liderança para Oficiais. Considerando que até 50% da personalidade de uma pessoa pode ser de base hereditária e que é extremamente difícil mudá-la depois que se atinge a idade adulta, uma autoavaliação baseada no modelo dos Cinco Grandes Fatores enfatizaria a identificação dos aspectos da personalidade de um líder que ele deva realçar (ou superar) para se tornar mais efetivo no futuro<sup>16</sup>. O foco deve ser em ampliar o autoconhecimento, e não em tentar modificar a personalidade. Além disso, seria provavelmente prudente restringir o uso desse instrumento ao campo do autoconhecimento e excluí-lo de processos de triagem e seleção, já que é possível que alguém manipule a pontuação dos fatores com respostas falsas ao questionário.

Comparado ao MBTI, o modelo dos Cinco Grandes Fatores é uma abordagem relativamente simples e econômica para o autoconhecimento. Como o instrumento Myers-Briggs é um produto comercial, seu uso gera um custo tanto pelo próprio instrumento quanto pela sua aplicação por pessoas credenciadas pela empresa detentora dos direitos autorais. Por sua vez, os Cinco Grandes Fatores da personalidade podem ser mensurados de várias maneiras, incluindo versões *on-line* de domínio público (gratuitas) e anônimas. Existem diferentes versões, que variam de uma avaliação extremamente curta e não muito específica, de dez perguntas, a questionários mais detalhados, com cem ou mais itens. Muitas versões do modelo informam a pontuação média de outras populações amostradas, para auxiliar na interpretação dos resultados.

O MBTI contribuiu de maneira admirável para a introdução do autoconhecimento e da autorreflexão no Exército dos EUA. Contudo, chegou a hora de a Força ir além do MBTI e adotar uma abordagem com respeito ao autoconhecimento que tenha sido estabelecida cientificamente e que seja propícia ao desenvolvimento de líderes. O modelo dos Cinco Grandes Fatores da personalidade atende a esse requisito. Cabe ao Exército, agora, tirar pleno proveito dessa poderosa ferramenta de desenvolvimento de líderes.

O Coronel Stephen Gerras, da reserva remunerada do Exército dos EUA, é professor de Ciências Comportamentais do Departamento de Comando, Liderança e Gestão do U.S. Army War College. Em seus mais de 25 anos de carreira no Exército dos EUA, serviu como comandante de companhia de infantaria leve e de batalhão de transporte, como professor de Liderança na Academia Militar dos EUA (West Point) e como Chefe de Operações e Acordos para o Escritório de Cooperação em Defesa em Ancara, na Turquia. Concluiu o bacharelado pela Academia Militar dos EUA e o mestrado e doutorado em Psicologia Industrial e Organizacional pela Penn State University.

O Tenente-Coronel Leonard Wong, da reserva remunerada do Exército dos EUA, é professor e pesquisador do Instituto de Estudos Estratégicos do U.S. Army War College, concentrando-se nas dimensões humana e organizacional da Forças Armadas. Lecionou Liderança na Academia Militar dos EUA e serviu como analista do Comandante do Exército dos EUA. É engenheiro profissional, tendo concluído o bacharelado pela Academia Militar dos EUA e o mestrado e o doutorado pela Texas Tech University.

## Referências

1. "MBTI Basics," Myers & Briggs Foundation website, acesso em 23 dez. 2015, <http://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/mbti-basics/>.
2. Daniel Druckman e Robert A. Bjork, eds., *In the Mind's Eye: Enhancing Human Performance* (Washington, DC: National Academy Press, 1991), p. 94.
3. *Ibid.*, p. 96.
4. Todd Essig, "The Mysterious Popularity of the Meaningless Myers-Briggs (MBTI)", *Forbes*, 29 August 2014, acesso em 29 jul. 2015, <http://www.forbes.com/sites/toddesig/2014/09/29/the-mysterious-popularity-of-the-meaningless-myers-briggs-mbti/>.
5. James Michael, "Using the Myers-Briggs Type Indicator as a Tool for Leadership Development? Apply with Caution", *Journal of Leadership and Organizational Studies* 10 (2003): p. 68–81.
6. Adrian Furnham, "We've Got Something for Everyone: The Barnum Effect", *Psychology Today* website, 21 November 2014, acesso em 23 dez. 2015, <https://www.psychologytoday.com/blog/sideways-view/201411/weve-got-something-everyone-the-barnum-effect>.
7. Amaani Lyle, "Official Discusses Tools to Boost Professionalism", *DoD News*, 3 October 2014, acesso em 28 jul. 2015, <http://www.defense.gov/news/newsarticle.aspx?id=123339>.
8. Robert R. McCrae e Paul T. Costa Jr., *Personality in Adulthood: A Five-Factor Theory Perspective*, 2nd ed. (New York: The Guilford Press, 2003).
9. Timothy A. Judge, Joyce E. Bono, Remus Ilies e Megan W. Gerhardt, "Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review", *Journal of Applied Psychology* 87 (2002): p. 773.
10. Lisa A. Dragoni et al., "Developing Executive Leaders: The Relative Contribution of Cognitive Ability, Personality, and the Accumulation of Work Experience in Predicting Strategic Thinking Competency", *Personnel Psychology* 64 (2001): p. 829–64.
11. Stephen J. Gerras e Leonard Wong, *Changing Minds in the Army: Why It Is So Difficult and What to Do About It* (Carlisle, PA: Strategic Studies Institute, 2013), p. 9.
12. Grace Fayombo, "The Relationship between Personality Traits and Psychological Resilience among the Caribbean Adolescents", *International Journal of Psychological Studies* 2 (December 2010): p. 105–16.
13. Judge, Bono, Ilies e Gerhardt, p. 773.
14. David Mayer, Lisa Nishii, Benjamin Schneider, and Harold Goldstein, "The Precursors and Products of Justice Climates: Group Leader Antecedents and Employee Attitudinal Consequences", *Personnel Psychology* 60 (Winter 2007): p. 929–63.
15. Robert Hogan, *Personality and the Fate of Organizations* (New York: Psychology Press, 2007), p. 63.
16. *Ibid.*, p. 10.