

**CENTRO UNIVERSITÁRIO PARA O DESENVOLVIMENTO DO ALTO VALE DO
ITAJAÍ - UNIDAVI**

CHAIANE CRISTINA D'AVILA

**RELAÇÃO ENTRE DESEMPENHO, FORÇAS PESSOAIS E VIRTUDES DE
CARÁTER: UM ESTUDO COM LÍDERES DE UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA
DE SANTA CATARINA**

**RIO DO SUL
2021**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO PARA O DESENVOLVIMENTO DO ALTO VALE DO
ITAJAÍ - UNIDAVI**

CHAIANE CRISTINA D'AVILA

**RELAÇÃO ENTRE DESEMPENHO, FORÇAS PESSOAIS E VIRTUDES DE
CARÁTER: UM ESTUDO COM LÍDERES DE UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA
DE SANTA CATARINA**

Trabalho de Conclusão de Curso a ser apresentado ao curso de Psicologia, da Área das Ciências Biológicas, Médica e da Saúde do Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí, como condição parcial para a obtenção do grau de Bacharel Psicologia.

Prof. Orientador: M^a. Simone Helena Schelder

**RIO DO SUL
2021**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO PARA O DESENVOLVIMENTO DO ALTO VALE DO
ITAJAÍ - UNIDAVI**

CHAIANE CRISTINA D'AVILA

**RELAÇÃO ENTRE DESEMPENHO, FORÇAS PESSOAIS E VIRTUDES DE
CARÁTER: UM ESTUDO COM LÍDERES DE UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA
DE SANTA CATARINA**

Trabalho de Conclusão de Curso a ser apresentado ao curso de Psicologia, da Área das Ciências Biológicas, Médica e da Saúde do Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí, como condição parcial para a obtenção do grau de Bacharel Psicologia.

Professor Orientador: M^a. Simone Helena Schelder

Banca Examinadora:

Prof.

Prof.

Rio do Sul, novembro de 2021.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, a Deus, que fez com meus objetivos fossem alcançados e por me permitir ultrapassar todos os obstáculos encontrados durante todos os meus anos de estudo.

Obrigada a minha família, por serem a minha principal motivação e fonte de apoio, ao meu companheiro que nunca deixou de me apoiar e esteve comigo em todos os momentos difíceis.

Agradeço a todos os professores, que ao longo desses anos me passaram conhecimentos, experiências e permitiram o meu crescimento profissional e pessoal. Agradeço também a empresa que aceitou participar desta pesquisa, bem como seus colaboradores e a todos que participaram, direta ou indiretamente do desenvolvimento deste trabalho de pesquisa.

Deixo aqui meu agradecimento especial a minha orientadora e a profissional que tem me inspirado: Simone Helena Schelder. Agradeço por não medir esforços e dedicação para me auxiliar na realização deste trabalho. Sou muito grata em ter a oportunidade de ouvir suas experiências e conhecimentos.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Sexo	34
Gráfico 2 – Idade	35
Gráfico 3 – Tempo de empresa	36
Gráfico 4 – Comunicação	37
Gráfico 5 – Trabalho em equipe	37
Gráfico 6 – Visão sistêmica	38
Gráfico 7 – Flexibilidade	39
Gráfico 8 – Solução de problemas	40
Gráfico 9 – Produtividade	40
Gráfico 10 – Ética/Valores	41
Gráfico 11 – Relacionamento interpessoal	42
Gráfico 12 – Reconhecimento	43
Gráfico 13 – Delegação	43
Gráfico 14 – Desenvolvimento de pessoas	44
Gráfico 15 – Cultura de desempenho	45
Gráfico 16 – Virtudes da equipe mais altas	47
Gráfico 17 – Pontuação individual forças e virtudes mais altas	48
Gráfico 18 – Cinco forças mais altas na equipe	49
Gráfico 19 – Virtudes da equipe mais baixas	51
Gráfico 20 – Pontuação individual forças e virtudes mais baixas	52
Gráfico 21 – Cinco forças mais baixas na equipe	53
Gráfico 22 – Relação virtudes mais altas e mais baixas na equipe	54
Gráfico 23 – Relação das cinco forças mais altas e mais baixas na equipe	55

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Sexo	34
Tabela 2 – Idade	35
Tabela 3 – Tempo de empresa	35
Tabela 4 – Comunicação	36
Tabela 5 – Trabalho em equipe	37
Tabela 6 – Visão sistêmica	38
Tabela 7 – Flexibilidade	39
Tabela 8 – Solução de problemas	39
Tabela 9 – Produtividade	40
Tabela 10 – Ética/Valores	41
Tabela 11 – Relacionamento interpessoal	42
Tabela 12 – Reconhecimento	42
Tabela 13 – Delegação	43
Tabela 14 – Desenvolvimento de pessoas	44
Tabela 15 – Cultura de desempenho	45
Tabela 16 – Cinco forças mais altas	46
Tabela 17 – Cinco forças mais baixas	50

RESUMO

A liderança, visto como um papel de extrema importância nas organizações tem como intuito auxiliar os membros da equipe a alcançarem os objetivos do grupo, além de oferecer um desenvolvimento pessoal e profissional. Entende-se que os líderes devem oportunizar um espaço de trabalho saudável, entendimento mútuo, engajamento e bem-estar. A organização deve dar o suporte e estrutura necessária para que os indivíduos possam ter um bom desempenho, possibilitando-o realizar algo que tenha sentido, que possa praticar e desenvolver suas competências. Por outro lado, o indivíduo precisa conhecer suas características, conferindo-se as mesmas o qualificam para o cargo de acordo com as propriedades das atividades desempenhadas. O conhecimento das forças e virtudes pode auxiliar neste processo, visto que o líder quando está engajado e conectado com suas forças e virtudes tende a manifestar essas características no seu desempenho. No âmbito organizacional é fundamental que líderes desenvolvam competências para o estabelecimento de relacionamentos saudáveis, uma vez que a base da liderança é o relacionamento. Sendo assim, essa pesquisa tem como objetivo investigar a relação entre as forças pessoais, virtudes de caráter e o desempenho de líderes de uma empresa de tecnologia em Santa Catarina, para assim relacioná-los, buscando entender se o desempenho eficaz dos líderes tem de fato relação com as forças e virtudes. Para atingir esse objetivo, será utilizado um Formulário de Avaliação de Desempenho, desenvolvido especificamente para esse estudo e a Escala de Forças e Virtudes desenvolvida pelo *Institute on Character*. Portanto, trata-se de uma pesquisa descritiva e de caráter quantitativo e qualitativo, os dados foram coletados com o gerente e líderes da empresa e analisados através de planilhas do Excel, por meio de estatística descritiva como porcentagem, médias e números obtidos através de escala numérica. Como resultado desta pesquisa, não foi possível identificar uma prevalência maior ou menor das forças de caráter na equipe de líderes, nem tampouco em estabelecer correlações estatísticas entre as variáveis forças e o desempenho, em virtude de alguns fatores, sendo eles: as cinco forças individuais mais altas e mais baixas tiveram variações e não apresentaram tendências centrais; outro fator foi as diferentes formas de mensuração das variáveis e também a homogeneidade do resultado da avaliação de desempenho.

Palavras-Chave: Liderança; Desempenho; Forças e virtudes.

ABSTRACT

Leadership, seen as an extremely important role in organizations, is intended to help team members achieve the group's goals, in addition to providing personal and professional development. It is understood that leaders must provide a healthy work space, mutual understanding, engagement, and well-being. The organization must provide the necessary support and structure so that individuals can perform well, enabling them to do something meaningful, to practice and develop their skills. On the other hand, the individual needs to know his characteristics, checking whether they qualify him for the job according to the properties of the activities performed. The knowledge of strengths and virtues can help in this process, since the leader when he is engaged and connected with his strengths and virtues tends to manifest these characteristics in his performance. In the organizational context, it is essential that leaders develop competencies to establish healthy relationships, since the basis of leadership is relationships. Thus, this research aims to investigate the relationship between personal strengths, character virtues, and the performance of leaders of a technology company in Santa Catarina, to relate them, seeking to understand if the effective performance of leaders is indeed related to the strengths and virtues. To achieve this objective, a Performance Evaluation Form will be used, developed specifically for this study, and the Strengths and Virtues Scale developed by the Institute on Character. Therefore, this is a descriptive research of a quantitative and qualitative nature. The data will be collected from the manager and leaders of the company and analyzed using Excel spreadsheets, through descriptive statistics such as percentages, averages, and numbers obtained through numerical scales. As a result of this research, it was not possible to identify a higher or lower prevalence of character strengths in the leadership team, nor to establish statistical correlations between the variables strengths and performance, due to some factors, namely: the five highest and lowest individual strengths had variations and did not present central tendencies; another factor was the different ways of measuring the variables and also the homogeneity of the performance evaluation results.

Keywords: Leadership; Performance; Strengths and Virtues.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1 TEMA	11
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA	11
1.3 OBJETIVOS	11
1.3.1 Geral	11
1.3.2 Específicos	11
1.4 JUSTIFICATIVA	12
2. REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL	13
2.1.1. Liderança	14
2.2 LIDERANÇA POSITIVA	17
2.3 PSICOLOGIA POSITIVA	19
2.3.1 Compreendendo as emoções positivas	20
2.4 FORÇAS E VIRTUDES	21
2.4.1 Talentos e forças	23
2.5 AS 24 FORÇAS PESSOAIS E AS SEIS VIRTUDES DE CARÁTER	24
2.6 AVALIAÇÃO DAS FORÇAS E VIRUTDES – ESCALA VIA-IS	27
2.7 TRABALHO E SATISFAÇÃO PESSOAL	27
2.8 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	29
3. PROCEDIMENTO METODOLÓGICOS	31
3.1 TIPO DE PESQUISA	31
3.2 AMOSTRA	31
3.2 INSTRUMENTO	32
3.4 COLETA DE DADOS	32
3.5 ANÁLISE DE DADOS	32

3.6 PROCEDIMENTOS ÉTICOS	33
4. RESULTADOS	34
4.1 IDENTIFICAÇÃO	34
4.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	36
4.3 FORÇAS E VIRTUDES	45
5. DISCUSSÃO	56
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	62
REFERÊNCIAS	64
ANEXOS	67

1. INTRODUÇÃO

Segundo a Associação Brasileira das Empresas de Software - ABES (2021), a indústria de tecnologia no Brasil cresceu 22,9% no ano de 2020, colocando o Brasil entre os maiores mercados de Tecnologia da Informação (TI) do mundo, atualmente ocupa a 9ª posição no *ranking* mundial.

A área de TI é um mercado de trabalho competitivo, onde as empresas possuem dificuldades em atrair, reter e desenvolver seus profissionais, devido a elevada demanda por profissionais. (WINCKLER et al, 2015). Como uma estratégia para gerar maior vínculo com o trabalho, busca-se promover ambientes e lideranças saudáveis no ambiente organizacional, além proporcionar um espaço de motivação para os funcionários. Essa preocupação vai ao encontro dos objetivos da Psicologia Positiva.

Martin Seligman foi o pioneiro da Psicologia Positiva que visa oferecer um equilíbrio entre a abordagem tradicional, de reparar o sofrimento psíquico e a construção de um novo olhar. Seligman sugere que é necessário explorar as qualidades humanas e o funcionamento positivo. O conhecimento das forças e virtudes vem ao encontro desse propósito, a fim de possibilitar o florescimento saudável de pessoas e instituições (SNYDES, 2009).

No ambiente organizacional, a liderança está presente e é caracterizada pelo processo de influenciar os membros da equipe, a fim de conquistarem os objetivos do grupo e organização (ROTHMANN; COOPER, 2017). A utilização das forças pessoais, pode auxiliar neste processo, visto que gera uma satisfação muito maior no trabalho, torna as tarefas mais agradáveis e transforma a carreira em vocação. As forças se caracterizam por traços morais, são utilizadas de forma voluntária e podem ser adquiridas com tempo e esforço. (SELIGMAN, 2019).

Conforme menciona Guimarães (2012), a liderança positiva surgiu como resposta diante dos desafios enfrentados pelas empresas modernas. É composta por um conjunto de práticas e estratégias que podem auxiliar os líderes a obterem melhores resultados, a criar um ambiente de trabalho positivo, promover emoções positivas e incentivar relações de apoio, além de fornecer significado e propósito no trabalho.

Considerando todos os tópicos abordados, este novo paradigma pode auxiliar a organização e seus membros a um desenvolvimento pessoal maior, prosperar os pontos fortes e evoluir as capacidades psicológicas positivas. Neste contexto, essa pesquisa busca investigar a relação entre as variáveis de desempenho e forças e virtudes.

1.1 TEMA

Relação entre as forças pessoais, virtudes de caráter e o desempenho de líderes.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Qual a relação entre as forças pessoais, virtudes de caráter e o desempenho de líderes de uma empresa de tecnologia em Santa Catarina?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Geral

- Investigar a relação entre desempenho, forças pessoais e virtudes de caráter dos líderes de uma empresa de tecnologia em Santa Catarina.

1.3.2 Específicos

- Avaliar o desempenho em habilidades de liderança e gestão de pessoas dos líderes de uma empresa de tecnologia em Santa Catarina;
- Avaliar as 24 forças pessoais e seis virtudes de caráter, através da escala VIA-IS, dos líderes de uma empresa de tecnologia em Santa Catarina;
- Relacionar os indicadores de desempenho com as forças pessoais e virtudes predominantes em cada líder avaliado;
- Identificar a influência que as forças pessoais e virtudes de caráter exercem no desempenho dos líderes.

1.4 JUSTIFICATIVA

A liderança é um papel importante dentro de uma organização, um bom líder precisa desenvolver a motivação e a comunicação da equipe, oferecer *feedback*, administrar conflitos, oportunizar o trabalho em equipe e o engajamento. São vários âmbitos de atuação, incluindo a gestão de pessoas que terá um foco especial neste trabalho. No âmbito da tecnologia, o mercado de trabalho é muito competitivo e uma das formas de gerar maior vínculo no trabalho é promover ambientes saudáveis e para isso, a figura do líder possui um papel ativo.

Um bom desempenho é fundamental para que as organizações alcancem os objetivos desejados. Nesse contexto, é vital compreender os fatores vinculados ao desempenho e explorar maneiras de aumentar a performance da equipe de trabalho. Segundo Muchinsky (2004), desempenho é sinônimo de comportamento.

A liderança positiva, um “braço” da psicologia positiva, vem ao encontro destes objetivos. Ao invés de apenas corrigir as deficiências e o que está “quebrado”, busca-se fortalecer as competências, virtudes e forças pessoais. A psicologia positiva foca na reconstrução das qualidades positivas, na estimulação das forças pessoais e no que existe de melhor nos seres humanos.

Deste modo, diante de um campo de trabalho que está em crescente desenvolvimento, com dificuldades para atrair e reter profissionais, há grande espaço e oportunidades para desenvolver novos estudos que identifiquem potencialidades, relacionamentos saudáveis e o florescimento humano.

Para esta pesquisa especificamente, os avaliados foram líderes de uma empresa de tecnologia, um setor que vem crescendo consideravelmente nos últimos anos. São pessoas que lidam diariamente com a gestão de pessoas e possuem muitos obstáculos a serem enfrentados. Diante disso, buscou-se investigar de que forma as forças e virtudes podem auxiliar no desempenho eficaz destes líderes. Deste modo, justifica-se esse estudo, visto que é fundamental que as forças e virtudes sejam visíveis na prática através do desempenho.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Na revisão de literatura busca-se aprofundar teoricamente temas relacionados a psicologia organizacional e a psicologia positiva, como a liderança, avaliação de desempenho, forças e virtudes e liderança positiva.

2.1 PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

Ao olharmos para o cotidiano das pessoas, nos mais diversos contextos e culturas, é possível perceber a ligação com as organizações. Muitos dos vínculos humanos são formados a partir de organizações, como as escolas, igrejas ou empresas em que trabalhamos. Os serviços essenciais para a nossa vida dependem de organizações que os executem. (ZANELLI; BASTOS; RODRIGUES, 2014). “Afim, as organizações são o modo como as pessoas e os grupos se estruturam para atender às suas próprias necessidades.” (ZANELLI; BASTOS; RODRIGUES, 2014, p.550).

Segundo Zanelli, Bastos e Rodrigues (2014) o funcionamento das organizações depende do trabalho humano, sendo este responsável por atender as demandas sociais e as necessidades individuais, além de permitir uma identidade e um papel para cada ser humano inserido neste grupo maior. O trabalho e as organizações passam a ser objetos de estudos da psicologia devido os diferentes processos que os permeiam e os fenômenos psicossociais. Para o ser humano ser compreendido de forma integral é necessário compreender sua inserção no trabalho e as relações que são constituídas a partir deste.

Pensando nesse contexto, surgiu a psicologia organizacional com o objetivo de compreender a integridade do ser humano, ou seja, o âmbito do trabalho e as relações estabelecidas nele passaram a ser consideradas. A tarefa central desse campo de atuação é explorar, analisar e compreender como interagem as mais diversas dimensões da vida das pessoas, dos grupos e das organizações. (ZANELLI; BASTOS; RODRIGUES, 2014).

“A preocupação com as organizações (produtividade, qualidade, competitividade), com a gestão (modelos de gestão de pessoas, políticas de pessoal) e com os trabalhadores (em termos de saúde, bem-estar e qualidade de vida) de uma forma integrada, como fenômenos articulados em uma complexa rede de multideterminações recíprocas, é o que define o campo no momento presente.” (ZANELLI; BASTOS; RODRIGUES, 2014, p.560).

Zanelli, Bastos e Rodrigues (2014) reforçam que a psicologia organizacional é uma interação entre o comportamento no trabalho e a organização, com o intuito de compreender e

lidar com os processos psicossociais e como conjunto de pessoas que precisam ser coordenadas a fim de atingir as metas e objetivos da empresa.

A psicologia organizacional, segundo Rothmann e Cooper (2017), está presente nas seguintes atuações: gerenciamento das diferenças individuais e da diversidade, motivação e satisfação, comportamento de grupo, comunicação, liderança, bem-estar no trabalho, planejamento, desenvolvimento e culturas organizacionais.

No contexto da psicologia organizacional, no que tange as ações voltadas para o desenvolvimento do capital humano, a liderança tem destaque fundamental, uma vez que um bom líder é capaz de estabelecer direções por meio do desenvolvimento de uma visão de futuro, engajar as pessoas e inspira-las na superação de obstáculos. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

2.1.1 Liderança

A liderança é um instrumento presente na sociedade desde os primeiros registros históricos, utilizada como ferramenta de influência sobre um grupo. Rothmann e Cooper (2017, p.3) mencionam que “a liderança é o processo pelo qual alguém influencia outros membros de um grupo em direção ao cumprimento dos objetivos definidos do grupo ou da organização.”.

Bendassolli, Magalhães e Malvezzi (2014) pontuam que existem várias formas de definir liderança, contudo alguns elementos se repetem e demarcam o objetivo central. São eles: a liderança é um processo, ou seja, pode ser desenvolvida; envolve influenciar as pessoas; ocorre em grupos; envolve a busca de mudança, tanto dos líderes como dos liderados; envolve o estabelecimento e a realização de objetivos comuns.

O líder não necessariamente precisa ser uma pessoa designada a cargos formais e estar no topo da pirâmide organizacional, pode ser qualquer pessoa que seja capaz de mobilizar as outras através de processos de influência. (BENDASSOLLI; MAGALHÃES; MALVEZZI, 2014). “A influência diz respeito ao modo como os líderes afetam seus liderados e também ao processo pela qual estes últimos se afetam mutuamente.” (BENDASSOLLI; MAGALHÃES; MALVEZZI, 2014, p.420).

Ao longo da história várias teorias surgiram com o intuito de explicar o fenômeno da liderança, a primeira delas foi a Teoria dos Traços. “A abordagem de traços pressupõe que líderes apresentam determinadas características que os tornam capazes de exercer esse papel de forma eficaz.” (BENDASSOLLI; MAGALHÃES; MALVEZZI, 2014, p.423). Grandes líderes como Napoleão, Buda e Getúlio Vargas foram descritos com base nos traços de personalidade.

O foco estava em identificar traços sociais, intelectuais, físicos ou a própria personalidade que pudesse descrever os líderes e diferencia-los do restante da sociedade. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). As teorias de traços de lideranças, conforme reforçam Robbins, Judge e Sobral (2010, p.360) são “teorias que buscam identificar as qualidades e características pessoais que diferenciam líderes de não líderes.”.

As falhas existentes nessa primeira teoria levaram os pesquisadores a buscarem outros caminhos. No final dos anos de 1940 até final dos anos de 1960, o foco passou a ser a maneira como os líderes se comportam. A Teoria dos Traços fornecia uma base para selecionar uma pessoa no cargo de liderança e as teorias comportamentais passaram a compreender que é possível treinar as pessoas para se tornarem líderes. Com o intuito de identificar características comportamentais que pudessem estar relacionadas ao desempenho de um líder, um grupo da Universidade de Michigan propôs duas dimensões comportamentais: o líder orientado para as pessoas, que mantém uma relação interpessoal, considera as necessidades dos funcionários e as diferenças existentes; e o líder orientado para a produção, onde o foco são os aspectos técnico e práticos da função. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Robbins, Judge e Sobral (2010, p.363) pontuam que “Apesar de a teoria dos traços e as teorias comportamentais serem importantes para a identificação dos líderes eficazes, elas não garantem que um líder tenha sucesso. O contexto também tem muita relevância.”.

A evolução dos estudos mostrou que prever o sucesso da liderança era mais complexo do que identificar traços ou comportamentos desejáveis e que a situação deveria ser considerada. Mostrou-se evidente que situações diversas requerem comportamentos igualmente diferenciados e adequados às circunstâncias do momento (BENDASSOLLI; MAGALHÃES; MALVEZZI, 2014, p.425).

Levando em consideração este contexto, as abordagens situacionais ou contingenciais foram desenvolvidas com o intuito de indicar os estilos de liderança, considerando características situacionais, variáveis presentes no ambiente, organização e tarefas. Os líderes passam a precisar identificar as características críticas de cada situação, escolher comportamentos adequados e mostrar flexibilidade. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Algumas teorias contribuíram para essa abordagem como o modelo de contingência de Fiedler. Este “propõe que a eficácia do desempenho do grupo depende da adequação entre o estilo do líder e o grau de controle que a situação lhe proporciona.” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p.365). Já a Teoria da Liderança Situacional propõe que o foco está no nível de prontidão e de maturidades dos membros da equipe. A Teoria do caminho-meta é outro exemplo, preza pela ajuda que os líderes devem oferecer aos seus subordinados a fim de que

eles alcancem suas metas, oferecer orientação e apoio, ou seja, o líder mostra os caminhos a seres trilhados. Por fim, temos o modelo de participação e liderança que oferece uma sequência de regras a serem seguidas para definir a maneira que os liderados participarão em processos decisórios. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Com o passar do tempo, surgiram algumas abordagens centradas nas relações, como a liderança carismática e a liderança transformacional. A liderança carismática é uma “Teoria que defende que os seguidores atribuem capacidades heroicas ou extraordinárias a seus líderes quando observam determinados comportamentos.” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p.370). A liderança transformacional é composta por dois conceitos que se complementam: os líderes transacionais são “líderes que conduzem ou motivam seus seguidores em direção às metas estabelecidas por meio do esclarecimento das funções e das exigências das tarefas.” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p.374); e os líderes transformacionais, são os “líderes que inspiram seus seguidores a transcenderem os próprios interesses e que são capazes de causar um impacto profundo e extraordinário em seus liderados.” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p.374).

Além destas abordagens clássicas apresentadas, existem algumas abordagens mais emergentes que possuem como fundamento a ética e a confiança. A liderança autêntica é um exemplo.

Os líderes autênticos sabem quem são, no que acreditam e o que valorizam e agem conforme seus valores e suas crenças, de forma aberta e honesta. Seus liderados os consideram pessoas éticas. A principal qualidade produzida por uma liderança autêntica é, portanto, a confiança. Os líderes autênticos compartilham informações, encorajam a comunicação aberta e são fiéis a seus ideais. Resultado: as pessoas passam a ter fé neles. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p.377).

Segundo Bendassolli, Magalhães e Malvezzi (2014) possuir como competência a liderança implica a consideração de algumas questões. A primeira delas refere-se a diversidades presente no meio social, seja de gênero, cultura, etnia, religião ou orientação sexual, a fim de não ocorrer dentro das equipes formação de grupos minoritários. Outro aspecto importante é a confiança ética e a honestidade, levando em consideração a sociedade globalizada, é um desafio devido à instabilidade das prioridades e critérios. O terceiro aspecto que será enfrentado no exercício da liderança é o tratamento das diferenças culturais. Por fim, os autores levam em consideração o exercício da liderança neste contexto globalizado para discutir sobre a liderança distribuída, onde a ação de liderar é dispersa entre diversos indivíduos devido a fragmentação e à interdependência entre as tarefas.

Ainda em relação as abordagens sobre a liderança no ambiente organizacional, mais recentemente, uma nova ciência surge dando destaque às qualidades humanas, a psicologia positiva, e dentro desta a ideia de uma liderança positiva.

2.2 LIDERANÇA POSITIVA

Inúmeras pesquisas apontam os benefícios da saúde emocional e do bem-estar interligados com a identificação e aplicação das qualidades humanas mais fortes nas atividades diárias. No ambiente organizacional não seria diferente, milhões são gastos com *turnover* e com treinamento de competências e pouco é pensado no mapeamento de potencialidades positivas, a fim de melhorar o resultados dos colaboradores. (PEREZ, 2016).

Ao longo de nossas vidas estabelecemos diferentes vínculos para a nossa formação enquanto indivíduos, o trabalho é um destes vínculos, pois, é nele que dedicamos grande parte do nosso tempo. O indivíduo e trabalho possuem uma relação significativa, sendo desta forma, as forças de caráter vem ao encontro como mais uma ferramenta a ser utilizada pelos profissionais de recursos humanos. (NAPOLITANO, 2016).

A área organizacional possui sua vertente com foco nos talentos, pontos fortes e no que é funcional nos colaboradores. “Dá ênfase na prevenção, no desenvolvimento da qualidade de vida no trabalho e na construção de um ambiente que seja propício à produtividade das pessoas e à sua realização.” (NAPOLITANI, 2016, p.183).

Segundo Napolitano (2016) as forças de caráter quando colocadas em prática no nosso dia a dia potencializam o nosso lado funcional, pois nos fazem sentir mais vitalizados. Uma pesquisa do Instituto Gallup (2015) revelou que as pessoas que usam seus pontos fortes todos os dias possuem três vezes mais a probabilidade de relatarem possuírem uma excelente qualidade de vida, têm seis vezes mais probabilidade de estarem envolvidas no trabalho, são 8% mais produtivas e são 15% menos propensas a largar o emprego.

Nossa missão de vida está intrinsecamente associada aos nossos talentos e consequentemente a nossos pontos fortes e, quando conseguimos juntos esses dois elementos, temos a fórmula para entender o que nos move e motiva para viver uma vida com propósito e realização (BARROS, 2016, p.197).

Carlomagno (2016) menciona que a liderança positiva é um braço da psicologia positiva, que visa focar na parte mais forte dos seres humanos e em tudo que faz crescer e prosperar. A teoria de liderança positiva surgiu através de um grupo de pesquisadores da

Universidade de Michigan, tendo como professor, cofundador e idealizador dessa teoria Kim Cameron.

De acordo com Cameron (2013, apud CARLOMAGNO, 2016) a liderança positiva baseia-se na implementação de técnicas e práticas que favoreçam a alta performance de indivíduos e organizações, além do desenvolvimento pleno destes, experimentar a energia positiva e altos níveis de eficácia. O foco principal da liderança positiva é a valorização das forças pessoais, oferecer apoio e entendimento mútuo, ao invés da preocupação com as fraquezas. Busca-se também auxiliar os indivíduos e organizações na busca do bem-estar, resultados extraordinários e o engajamento no trabalho. Para que todos estes aspectos ocorram, Cameron desenvolveu quatro estratégias eficazes.

A primeira estratégia é o clima positivo, um ambiente possui este clima quando as emoções positivas se sobressaem em relação aos emoções negativas. Em um ambiente onde este aspecto está presente as pessoas experienciam menos o estresse, a desconfiança, o medo e a ansiedade, estando mais presente a confiança, reconhecimento, otimismo, cooperação e o bem-estar. Para criar um clima positivo os líderes precisam promover três aspectos: a gratidão, o perdão e a compaixão. (CAMERON, 2008, apud CARLOMAGNO, 2016). Carlomagno (2016) reforça que além de obter um clima positivo, é importante estabelecer relações positivas entre todos, buscar entender as diferenças e como elas podem contribuir para a organização atingir seus objetivos.

A segunda estratégia são os relacionamentos positivos, aqueles que são uma fonte geradora de enriquecimento, aprendizagem e vitalidade aos indivíduos. Existe uma predominância de emoções positivas em relacionamentos positivos, como é o caso da compaixão, aceitação e reconhecimento. (CAMERON, 2008, apud CARLOMAGNO, 2016).

Forças são os nossos padrões de pensamento, sentimento e comportamento pré-existent e que são autênticos, energizantes e nos levam até a nossa melhor performance. Esse comportamento produz mais benefícios do que corrigir as fraquezas. No entanto, a maioria dos líderes se concentra em trabalhar as falhas dos seus liderados, fornecendo *feedbacks*, treinamentos e *coaching* especificamente para este fim (BIWAS-DIENER, 2010, apud CARLOMAGNO, 2016, p.236).

A terceira estratégia é a comunicação positiva, esta refere-se ao uso de expressões que refletem apoio, apreciação, reconhecimento, suporte e aprovação. A comunicação negativa está ligado ao uso de críticas, cinismo, insatisfação e desaprovação. O autor reforça que isso não significa que deve-se corrigir as falhas e melhorar as fraquezas. O ponto chave é a comunicação positiva, ou seja, buscar palavras de reconhecimento para o desenvolvimento de pessoas.

(CAMERON, 2011, apud CARLOMAGNO, 2016). O *feedback* é uma ferramenta importante que pode facilitar a comunicação do líder. Quando utilizado de forma positiva, pode criar oportunidades para orientar os colaboradores, avaliar e modificar comportamentos e reforçar condutas para bons resultados, de modo que a este funcionário seja possível buscar melhorar o seu desempenho. (CARLOMAGNO, 2016).

A quarta e última estratégia é o significado positivo. Cameron (2008, apud CARLOMAGNO, 2016, p.238) “afirma que quanto mais os indivíduos definem seu trabalho como uma vocação e têm convicção de que o que estão fazendo é bom e certo, mais significativo é o seu trabalho.”. Carlomagno (2016) reforça que os líderes podem auxiliar os colaboradores a criar um significado positivo, isto ocorre a partir de reconhecer os benefícios produzidos pelos funcionários, enfatizar as metas de contribuição coletiva, identificar os impactos de longo prazo trazidos pelo trabalho e a associar os resultados do trabalho aos valores pessoais do colaborador. Outra forma de auxiliar neste processo é ajudar os colaboradores a utilizar as suas forças em prol do bem comum.

Para compreender melhor a liderança positiva e sua relação com as forças pessoais e virtudes do caráter, iremos discorrer sobre conceitos fundamentais da Psicologia Positiva.

2.3 PSICOLOGIA POSITIVA

Martin Seligman, psicólogo da Universidade da Pensilvânia, pode ser considerado um autor destaque da psicologia positiva. Durante sua gestão como presidente da Associação Norte-Americana de Psicologia, no ano de 1998, Seligman expandiu ainda mais o tema e apoiou as pesquisas e estudos na área. No século XX a preocupação em descobrir o que estava errado na vida das pessoas, orientou o trabalho da maioria dos profissionais da psicologia. Foi a partir do século XXI que buscou-se entender o que estava certo na vida das pessoas. (SNYDER, 2009).

“Tendo ganho destaque na última década, a psicologia positiva é o estudo científico dos fatores e processos que conduzem à otimização do funcionamento humano, focando a atenção nas forças, em vez de se debruçar sobre as fraquezas;” (NUNES, 2007, p.2). A psicologia tradicional está mais focada nas doenças mentais e no auxílio de pessoas que estão passando por momentos difíceis. A psicologia positiva é um equilíbrio entre as abordagens anteriores e essa nova forma de compreensão das qualidades e virtudes humanas, oferecendo um olhar para o que é bom e forte na humanidade. (SNYDER, 2009).

Paulo e Koller (2007, p.12) assinalam que “[...] a Psicologia Positiva pretende contribuir para o florescimento e o funcionamento saudável das pessoas, grupos e instituições, preocupando-se em fortalecer competências ao invés de corrigir deficiências.”. A psicologia positiva reconhece e dá valor ao sofrimento humano. Esse movimento não condena toda a trajetória da Psicologia e a forma como ela atua, ao contrário, o objetivo não é negar o que está ruim ou desagradável na vida dos indivíduos, mas sim investigar o outro lado dessa questão, como a felicidade e solidariedade. (PAULO; KOLLER, 2007).

Dessa maneira, percebe-se que tanto a psicologia voltada à cura e à reparação do que precisa ser mais bem ajustado quanto a psicologia que se volta ao estudo das qualidades e das características positivas do ser humano são aspectos importantes e merecem atenção. Se fosse possível comparar a situação a uma balança, a proposta da psicologia positiva seria o equilíbrio entre os dois pratos (HUTZ, 2014, p.13).

A psicologia positiva apresenta três pilares: o primeiro pilar é o estudo da emoção positiva; o segundo pilar é as características individuais como as forças e virtudes, além de considerar a inteligência e aptidão física; o terceiro pilar é composto pelas instituições positivas, como a família e comunidade. Os três pilares se complementam, as instituições positivas dão suporte às virtudes, que por sua vez contribuem para que as emoções positivas ocorram. (SELIGMAN, 2019).

Segundo Seligman (2019, p.13) “A felicidade autêntica está na identificação e no aperfeiçoamento das suas forças mais fundamentais e na utilização delas no trabalho, no amor, no prazer e na criação de filhos.”.

A psicologia positiva leva a sério a esperança de que, caso você se veja preso no estacionamento da vida, com prazeres poucos e efêmeros, raras gratificações e nenhum significado, existe uma saída. Essa saída passa pelos campos do prazer e da gratificação, segue pelos planaltos da força e da virtude e, finalmente, alcança os picos da realização duradoura: significado e propósito (SELIGMAN, 2019, p. 14).

2.3.1 Compreendendo as emoções positivas

Segundo Seligman (2019) os sentimentos positivos geram aproximação, entre pessoas ou até mesmo objetos, os sentimentos negativos, ao contrário, levam ao afastamento. As emoções negativas, como o medo, tristeza e raiva, são nossas defesas perante ameaças externas, são resultados de uma reação. Ao longo do processo evolutivo, o sentimento de medo está ligado ao perigo, a tristeza a uma perda e a raiva à agressão, ou seja, são ameaças que refletem na sobrevivência. “Os nossos ancestrais que sentiram fortes emoções negativas quando

perceberam a vida em jogo provavelmente lutaram e escaparam da melhor maneira possível, passando adiante seus genes relevantes." (SELIGMAN, 2019, p. 45).

Os sentimentos negativos agem como um alarme sensorial, mobilizando os indivíduos a descobrir e eliminar o que está errado. As emoções positivas ampliam o repertório momentâneo de pensamento-ação, fortalecendo os nossos recursos físicos, sociais e intelectuais. Usamos as emoções positivas muitas vezes de forma acidental, essas emoções passam a ser um incremento nos recursos pessoais duráveis que podem ser usados futuramente em outros contextos ou estados emocionais. (FREDRICKSON, 1988).

O espectro de afetividade positiva, trazida por Seligman (2019), nos ajuda a entender os dois extremos: de um lado possuímos pessoas que são alegres e se sentem muito bem em grande parte do tempo e do outro lado, pessoas que não se sentem muito bem e que não pulam de alegria facilmente. A maioria dos indivíduos se encontra entre esses dois extremos.

Seligman (2019) afirma que um estado de espírito positivo nos estimula a um pensar diferente de um estado de espírito negativo, este nos leva a uma concentração no que está errado. Já o estado de espírito positivo induz um pensar criativo, generoso e construtivo. “Esse modo de pensar visa detectar não o que está errado, mas o que está certo; visa aperfeiçoar as virtudes da confiança, e não buscar falhas por omissão.” (SELIGMAN, 2019, p. 53).

As emoções positivas melhoram o relacionamento com o mundo, as amizades, os amores, a saúde e a realização. São um indicativo de saúde e longevidade e ajudam no despertar da criatividade. As emoções positivas atenuam as negativas, pessoas felizes pensam menos em si próprias e buscam compartilhar o que tem de melhor. (SELIGMAN, 2019). “Ao ativar um estado de espírito expansivo, tolerante e criativo, os sentimentos positivos maximizam os benefícios sociais, intelectuais e físicos resultantes daquela interação.” (SELIGMAN, 2019, p. 59).

2.4 FORÇAS E VIRTUDES

No século XIX “A insanidade era vista como defeito e degeneração moral, e o tratamento ‘moral’ (a tentativa de transformar mau caráter em virtude) era o tipo dominante de terapia.” (SELIGMAN, 2019, p. 145). Em 1886 os Estados Unidos enfrentaram a agitação da classe operária, onde greves, violências e graves confrontos tornaram-se presentes na sociedade. As primeiras explicações para esses comportamentos basearam-se no mau caráter (deficiência moral, crueldade, falsidade...) como justificativa para as más ações. As condições de vida e de trabalho desses homens violentos começaram a ser percebidas, trabalhavam com jornadas de

dezesseis horas, independente da condição do tempo, seis dias por semana e recebiam um salário miserável. Eram homens analfabetos, tinham pouco acesso a informações, passavam por necessidades e estavam cansados do trabalho maçante. (SELIGMAN, 2019).

Esses fatores – classe social, condições exaustivas de trabalho, pobreza, subnutrição, condições de moradia deficientes, baixa escolaridade – não eram consequências de mau-caratismo ou defeitos morais. As razões estavam no ambiente e fugiam ao controle daquelas pessoas. (SELIGMAN, 2019, p. 146).

No século XX, nas universidades dos Estados Unidos, surgiu um novo olhar científico: a ciência social, com o objetivo de explicar os comportamentos dos indivíduos como resultado de forças tóxicas do ambiente e não do caráter. Surge então, a crença de que o caráter, bom ou mau, é um produto das forças ambientais. Um ambiente ruim vai sempre destruir um bom caráter. A ciência social passa a ser responsável por criar um ambiente mais favorável e saudável. (SELIGMAN, 2019).

Com o passar do tempo e independente da situação, os indivíduos continuavam a repetir os mesmos padrões de comportamento, de bom ou mau. Segundo Seligman (2019), Noam Chomsky muda toda essa trajetória ao convencer estudantes de linguagem de que possuímos a capacidade de enunciar e entender palavras nunca antes proferidas, além da experiência, possuímos um módulo cerebral já existente para a linguagem. Estudos concluíram que a constituição do caráter não é um resultado do ambiente, mas sim uma herança.

Seligman (2019), juntamente com outros estudiosos, descobriram que existem seis virtudes que englobam todas as culturas e tradições religiosas, são elas: saber e conhecimento, coragem, amor e humanidade, justiça, temperança e espiritualidade e transcendência. Para não haver problemas de comunicação entre os profissionais, a psicologia positiva precisava de uma classificação, que seria adotada por todos. As seis virtudes foram compiladas como características principais e juntas elas levam a noção de bom caráter, o caminho para se chegar às virtudes seria as forças pessoais.

De acordo com Seligman (2019) as forças são divididas em tônicas e fásicas. Lealdade e curiosidade tendem a ser tônicas, pois, é possível demonstrá-las várias vezes ao dia. Já justiça e coragem, tendem a ser fásicas, precisam de uma explosão de ação e não podem ser demonstradas em situações rotineiras do dia a dia. “Isso significa que todos temos dentro de nós forças que não conhecemos até sermos verdadeiramente desafiados.” (SELIGMAN, 2019, p.27).

2.4.1 Talentos e Forças

O tema forças e talentos são tópicos presentes na psicologia positiva, embora possuam algumas similaridades, diferenciam-se pela forma que se apresentam em nossas vidas. As forças são traços morais, já os talentos são mais difíceis de serem construídos. É possível acrescentar pequenas melhorias a um talento, como aprender a identificar os acordes de uma música clássica após ouvi-la várias vezes. (SELIGMAN, 2019).

De acordo com Seligman (2019, p.154) “Coragem, originalidade, justiça e bondade, ao contrário, podem ser desenvolvidas, ainda que sobre bases frágeis, e acredito que com prática, persistência, ensinamento e dedicação podem se enraizar e florescer.” Os talentos se apresentam de forma mais inata, ou você tem determinado talento ou não tem. Se você não nasceu com um bom ouvido para música, existem limites a quanto será possível desenvolver esse talento. Ao contrário da humildade ou do otimismo, são forças que quando adquiridas se tornam reais. (SELIGMAN, 2019).

“Os talentos, ao contrário das forças, são relativamente automáticos (você sabe que se trata de um sol sustenido), enquanto as forças costumam ser mais voluntárias (avisar ao caixa que ele cobrou a menos exige determinação).” (SELIGMAN, 2019, p.155). Não se pode escolher ter ou não um talento, eles estão ligados apenas a escolha de desenvolvê-los e buscar aperfeiçoá-los.

Por exemplo: “Jill era inteligente, mas desperdiçou sua inteligência” faz sentido, porque Jill demonstrou falta de determinação. Ela não pôde decidir entre ter ou não um alto QI, mas desperdiçou sua inteligência ao escolher os aspectos que desenvolveria e aperfeiçoaria. “Jill era uma pessoa boa, mas desperdiçou sua bondade” já faz mais sentido. Você não tem como desperdiçar uma força. (SELIGMAN, 2019, p.155).

As forças estão ligadas com a escolha de serem utilizadas, adquiridas e aperfeiçoadas, elas podem ser adquiridas por qualquer pessoa, com tempo, força e dedicação. Situações de honestidade e esforço por fazer o bem, deixa o ser humano orgulhoso por ter feito a coisa certa. Ao testemunhar atitudes voluntárias de bom caráter, nos sentimos inspirados e engrandecidos, quando ocorre ao contrário, as situações de mau caráter nos gera indignação. O engrandecimento é uma emoção positiva que está ligado diretamente às boas ações, o que aumenta a probabilidade de elas ocorrerem. Já emoções como culpa e vergonhas, emoções negativas, geram uma punição às más ações. (SELIGMAN, 2019).

Seligman (2019) aponta que as forças de caráter se manifestam através de atos voluntários e que são moldadas através de recompensa e castigo. A cultura contribui para a definição do que seria o bom caráter, além disso, o ser humano utiliza das emoções positivas para reforçar os comportamentos de bom caráter e das emoções negativas para desaprovar as más ações. “Ou seja: nós nos sentimos inspirados e elevados quando o exercício da determinação produz uma ação virtuosa.” (SELIGMAN, 2019, p.156).

“O pensamento moderno afirma que a virtude depende primordialmente de vontade e escolha, ao passo que as ações negativas dependem mais de circunstâncias externas.” (SELIGMAN, 2019, p.156). Por esse motivo que as intervenções em psicologia positiva se diferem das intervenções trazidas pela psicologia tradicional. O processo de construir as forças e virtudes é uma escolha que precisa ser utilizado no dia a dia, é um processo que inclui descobertas, criação e autoria. (SELIGMAN, 2019).

2.5 AS 24 FORÇAS PESSOAIS E AS SEIS VIRTUDES DE CARÁTER

De acordo com Seligman (2019, p.157) “Ser uma pessoa virtuosa é demonstrar por vontade própria todas ou pelo menos a maior parte das seis virtudes ubíquas: saber, coragem, humanidade, justiça, temperança e transcendência.”. As formas de alcançar as virtudes são as mais variadas. Os caminhos para alcançá-las são chamados de forças, cada uma delas é possível de mensurar e de ser adquirida. (SELIGMAN, 2019).

“Uma força é um traço, uma característica psicológica que pode ser observada em várias situações e ocasiões. Uma única demonstração de bondade em determinada situação não significa a existência subjacente da virtude da humanidade.” (SELIGMAN, 2019, p.157). Ainda de acordo com Seligman (2019) a força vale por si, ou seja, produzem boas consequências. A liderança, por exemplo, quando bem exercida gera resultados de promoção e prestígio.

“As forças podem ser vistas naquilo que os pais desejam para os filhos (‘Quero que meu filho seja gentil, corajoso e prudente’).” (SELIGMAN, 2019, p.158). As forças podem ser entendidas como situações que desejamos, sem a necessidade de maiores explicações. Quando o indivíduo observa uma ação virtuosa, isso eleva e inspira sua vontade de fazer o mesmo.

A força em geral produz emoção positiva autêntica em quem a exerce: orgulho, satisfação, alegria, realização ou harmonia. Por essa razão, forças e virtudes costumam se revelar em situações em que todos saem ganhando. Todos podemos ser vencedores quando agimos de acordo com nossas forças e virtudes (SELIGMAN, 2019, p.158).

A cultura é uma forma de prestar suporte às forças, por meio das instituições, rituais, modelos, fábulas, etc. As instituições são um ambiente de ensaio seguro, que permitem às crianças e adolescentes praticar e desenvolver as características valorizadas na cultura. Os conselhos estudantis são um exemplo, pois permitem o desenvolvimento da cidadania e liderança dos participantes. Na cultura, os modelos e exemplos são outra forma de ilustrar positivamente as forças e virtudes, esses modelos podem ser reais, apócrifos ou místicos. A Madre Tereza pode ser vista como um exemplo da capacidade de amar e o Jackie Robinson de autocontrole. (SELIGMAN, 2019).

Segundo Seligman (2019) algumas forças apresentam prodígios, ou seja, existem jovens que as demonstram desde cedo e incrivelmente bem. Por fim, um dos últimos critérios adotados por Seligman foi a ubiquidade dessas forças, ou seja, elas são valorizadas em quase todas as culturas do mundo. “O motivo que tenho para a adoção desse critério é o desejo de chegar a uma formulação da vida boa que se aplique tanto a japoneses e iranianos quanto a americanos.” (SELIGMAN, 2019, p.160). Seligman menciona 6 virtudes e 24 forças, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 01. Forças e Virtudes

Virtude	Forças
Saber e Conhecimento	Curiosidade; Gosto pela aprendizagem; Critério; Habilidade; Inteligência social; Perspectiva.
Coragem	Bravura; Perseverança; Integridade.
Humanidade e amor	Bondade; Amor.
Justiça	Cidadania; Imparcialidade; Liderança.
Temperança	Autocontrole; Prudência; Humildade.
Transcendência	Apreciação da beleza; Gratidão; Esperança; Espiritualidade; Perdão; Bom Humor; Animação.

Fonte: Elaborado a partir de Seligman (2019).

Com o objetivo de trazer uma classificação mais explanatória das forças e virtudes, trago no Quadro 2 a explicação trazida por Rashid (2019).

Quadro 02. Classificação das Forças e Virtudes

<i>Virtude: Sabedoria e Conhecimento – forças que envolvem a aquisição e o uso do conhecimento</i>	
a.	Criatividade: Pensar de formas novas e produtivas para fazer as coisas.
b.	Curiosidade: Abertura à experiência: ter interesse em todas as experiências em curso.
c.	Mente aberta: Refletir sobre as coisas e examiná-las por todos os ângulos.
d.	Amor ao aprendizado: Dominar novas competências, tópicos e corpos de conhecimento.
e.	Perspectiva: Ser capaz de dar conselhos sábios aos outros.
<i>Virtude: Coragem – forças emocionais que envolvem exercício de vontade para atingir os objetivos diante de oposição, externa ou interna.</i>	
a.	Bravura: Não recuar diante de ameaça, desafio ou dor.
b.	Persistência: Terminar o que foi começado; persistir em um curso de ação apesar dos obstáculos.
c.	Integridade: Falar a verdade e se apresentar de forma genuína.
d.	Vitalidade e Entusiasmo: Abordar a vida com entusiasmo e energia; não fazer as coisas pela metade ou com indecisão; viver a vida como uma aventura; sentir-se vivo e ativado.
<i>Virtude: Humanidade – forças interpessoais que envolvem cuidar e ser cuidado por outros</i>	
a.	Amor: Valorizar as relações íntimas com os outros, em particular aquelas em que compartilhar e cuidar são recíprocos; estar perto das pessoas.
b.	Gentileza: Fazer favores e boas ações para os outros: ajuda-los, cuidar deles.
c.	Inteligência Social: Ter consciência dos próprios motivos e sentimentos e os dos outros; saber o que fazer para se adequar a diferentes situações sociais; saber o que faz as outras pessoas progredirem.
<i>Virtude: Justiça – forças que estão subjacentes à vida comunitária saudável.</i>	
a.	Cidadania e Trabalho em Equipe: Trabalhar bem como membro de um grupo ou equipe; ser leal ao grupo; fazer sua parte.
b.	Imparcialidade: Tratar todas as pessoas da mesma maneira segundo as noções de imparcialidade e justiça; não permitir que sentimentos sociais tornem parciais decisões sobre os outros; dar a todos uma chance justa.
c.	Liderança: Encorajar um grupo do qual faz parte para que as coisas sejam feitas e, ao mesmo tempo, manter boas relações dentro do grupo; organizar atividades grupais e ver que elas acontecem.
<i>Virtude: Temperança – forças que protegem contra o excesso.</i>	
a.	Perdão e Compaixão: Perdoar aqueles que erram; aceitar as dificuldades dos outros; dar às pessoas uma segunda chance; não ser vingativo.
b.	Humildade e Modéstia: Deixar que as próprias realizações falem por si mesmas; não procurar os holofotes; não considerar mais especial do que é.
c.	Prudência: Ser cuidadoso com as próprias escolhas; não correr riscos indevidos; não dizer ou fazer coisas das quais pode se arrepender mais tarde.
d.	Autorregulação: Regular o que sente e faz; ser disciplinado; controlar os próprios desejos e emoções.
<i>Virtude: Transcendência – forças que forjam conexões com o universo maior e oferecem um propósito.</i>	
a.	Apreciação da Beleza e Excelência: Notar e apreciar a beleza, excelência e/ou desempenho qualificado em todos os domínios da vida, desde a natureza até as artes, matemática e ciências.
b.	Gratidão: Ter consciência e ser grato pelas coisas boas; reservar um tempo para expressar agradecimento.
c.	Esperança e Otimismo: Esperar o melhor no futuro e trabalhar para atingi-lo; acreditar que um bom futuro é algo que pode ser promovido.
d.	Humor e ludicidade: Ligação com o risco e a brincadeira; provocar sorrisos em outras pessoas, ver o lado leve; fazer brincadeiras.
e.	Espiritualidade: Saber onde a pessoa se encaixa dentro do esquema mais amplo; ter crenças coerentes sobre o maior propósito e significado da vida que moldam a conduta e propiciam bem-estar.

Fonte: Adaptado de Rashid (2019).

2.6 AVALIAÇÃO DAS FORÇAS E VIRTUDES – ESCALA VIA-IS

Peterson e Seligman (2004 apud SNYDER, 2009) buscaram criar uma escala que reconhecesse as diferenças individuais, que são gerais e estáveis, mas são modificadas pelo ambiente que o indivíduo se encontra. Atualmente possuímos uma linguagem comum para as demandas do lado negativo da psicologia, como o DSM, no entanto, não existe uma terminologia equivalente para descrever o lado positivo, ou seja, as qualidades humanas. A escala *VIA Survey* proporciona essa linguagem comum.

O caráter é composto por três componentes: as virtudes; as qualidades positivas do caráter, que são os processos e mecanismos psicológicos que vão definir as virtudes; e por fim os temas situacionais, que referem-se aos hábitos específicos que levam as pessoas a manifestarem suas qualidades em uma determinada situação. (SNYDER, 2009).

Segundo o *VIA Institute on Character* (2021) o *VIA Survey* é uma avaliação das forças de caráter, cientificamente validada e que até hoje é aperfeiçoada, além de ser um instrumento confiável e validado. Esta avaliação pode ser feita de forma gratuita e online, está disponível em mais de trinta idiomas, incluindo o português. A escala é composta por 240 itens, 10 para cada virtude. As respostas são dadas a partir de uma escala de cinco pontos e pode ser completada na média de quinze minutos. Logo após a realização do teste é possível fazer o *download* gratuito de um relatório que consiste um *ranking* das 24 forças, contendo as cinco principais qualidades, também conhecidas como 5 Forças TOP.

Kruel (2016) enfatiza a relevância deste instrumento de classificação das qualidades positivas e do reconhecimento delas para o alcance das realizações pessoais nos diversos âmbitos da vida, contribuindo para um significado especial da existência humana.

2.7 TRABALHO E SATISFAÇÃO PESSOAL

Segundo Seligman (2019) a nossa economia está mudando, a satisfação no trabalho passou a ter mais importância que o dinheiro. Colocar as forças pessoais em ação é uma forma de tornar o trabalho algo muito mais satisfatório. “A reformulação do trabalho, de modo a aperfeiçoar diariamente forças e virtudes, não somente torna as tarefas mais agradáveis, mas transforma em vocação a rotina de uma carreira estagnada.” (SELIGMAN, 2019, p.188).

O trabalho quando se torna uma vocação é exercido pela gratificação que acarreta e não pelos benefícios trazidos. Estudos distinguem três tipos de orientação do trabalho: a tarefa, onde o objetivo é o pagamento; a carreira, que está ligada a um investimento pessoal; e a vocação,

quando o indivíduo apresenta um compromisso apaixonado pelo trabalho, enxergando-o como um bem maior. (SELIGMAN, 2019).

Se você consegue um meio de utilizar com frequência as suas forças pessoais no trabalho e percebe a sua atividade profissional como uma contribuição para o bem maior, é porque tem uma vocação. As tarefas se transformam de transtorno em gratificação. O aspecto mais bem compreendido da felicidade durante um dia de trabalho é o *flow*, a experiência de fluir, de sentir-se completamente à vontade dentro de si mesmo enquanto trabalha (SELIGMAN, 2019, p.196).

O *flow* é uma emoção positiva referente ao presente, não apresenta sentimento ou um raciocínio consciente. De acordo com Seligman (2019, p.196):

O *flow* acontece quando os desafios que você enfrenta combinam com a sua capacidade de enfrentá-los. Quando você reconhece que essas capacidades incluem não somente os talentos, mas também forças e virtudes, ficam claras as implicações da escolha e da reinvenção do trabalho.

No trabalho existem metas e regras de desempenho claras, o *feedback* ocorre de forma frequente, exige concentração, põe em ação as forças e talentos para enfrentar as dificuldades, esses fatores fazem com que o trabalho seja o principal facilitador do *flow*. Para Seligman (2019) quatro fatores auxiliam para obter mas *flow*: identificar as forças pessoais; optar por um trabalho que permita utilizá-las; reinventar o trabalho, a fim de utilizar as forças pessoais; escolher empregados cujo o trabalho entre em harmonia com as forças pessoais apresentadas e oferecer condições para que os funcionários reinventem o trabalho dentro das metas apresentadas.

Segundo Seligman (2019, p.207) “existe uma relação clara entre emoção positiva no trabalho, ótima produtividade, baixa rotatividade de funcionários e lealdade. O exercício de uma força libera emoção positiva.” A partir dessa abordagem é possível tornar o trabalho mais agradável, aumentar a sensação de plenitude e a lealdade e, principalmente transformar a tarefa ou carreira em vocação. (SELIGMAN, 2019).

Por fim, uma *vida plena* consiste em experimentar emoções positivas acerca do passado e do futuro, saboreando os sentimentos positivos que vêm dos prazeres, buscando gratificação plena no exercício das forças pessoais e aproveitando essas forças a serviço de algo maior, para obter uma vida cheia de significado (SELIGMAN, 2019, p.289).

Sendo assim, neste contexto a atuação de uma liderança que saiba utilizar suas forças pessoais e suas virtudes para influenciar e desenvolver pessoas, auxilia para que os

colaboradores desenvolvam experiências profissionais mais produtivas e satisfatórias. Além de estimular a confiança e as emoções positivas de toda a equipe, para que juntamente com o engajamento e motivação consigam atingir os objetivos comuns. (SNYDER, 2009).

Segundo Gallup (2015) utilizar os pontos fortes para gerenciar o desempenho dos colaboradores é uma abordagem direta e atraente. A avaliação de desempenho pode trazer aspectos que valorizam e incentivam os talentos, além de oferecer o reconhecimento e a possibilidade de desenvolver os pontos fortes. Dessa forma, os colaboradores tendem a ser mais produtivos, porque as demandas e atividades são gratificantes no dia a dia.

O líder quando está engajado e conectado com suas forças e virtudes tende a manifestar essas características no seu desempenho. No âmbito organizacional é fundamental que líderes desenvolvam competências para o estabelecimento de relacionamentos saudáveis, uma vez que a base da liderança é o relacionamento. É neste espaço, do relacionamento, que ocorre a comunicação, a motivação, a influência, o feedback, a gestão do clima organizacional, o desenvolvimento de pessoas, a administração de conflitos, o trabalho em equipe, o engajamento, e tantas outras atribuições de um líder organizacional.

Considerando estes aspectos observa-se a importância de avaliar as forças e virtudes do líder na prática, através do seu desempenho nas atividades de liderança. O bom desempenho no trabalho possui mais probabilidade de ocorrer quando líderes e colaboradores possuem objetivos claros. (SNYDER, 2009). As avaliações de desempenho precisam incentivar e valorizar os talentos dos colaboradores e oferecer um reconhecimento e desenvolvimento conforme seus pontos fortes. (GALLUP, 2015).

2.8 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Em uma organização os funcionários são constantemente avaliados através do seu desempenho, pode ocorrer por meio da observação ou de uma forma mais formal e precisa, as avaliações de desempenho. O desempenho está ligado ao que as pessoas fazem, ou seja, o comportamento e aquilo que é passível de observação. São as ações e contribuições de cada indivíduo que alcançam as metas estabelecidas pela organização. (MUCHINSKY, 2004).

Desempenho, do ponto de vista individual, é definido como o resultado do rendimento, visto por meio de um conjunto predeterminado de indicadores. O desempenho de uma organização pode ser definido da mesma forma, analisando os indicadores de uma perspectiva mais global (MALHEIROS; ROCHA, 2014, p.108)

De acordo com Malheiros e Rocha (2014) o desempenho possui um conjunto de características, precisa acontecer em um determinado contexto, possuir um parâmetro, estar explícito, ser observável, ser comparável e ser passível de mensuração.

Robbins, Judge e Sobral (2010) postulam que a avaliação de desempenho possui alguns propósitos. Ela ajuda nas decisões de recursos humanos, como promoções, transferências e demissões. São uma forma de identificar as necessidades de treinamentos e desenvolvimento, pois identificam as competências e habilidades dos funcionários. Por fim, elas fornecem *feedback* aos funcionários. Para Muchinsky (2004) os resultados das avaliações de desempenho podem ser utilizados de seis maneiras: treinamento de pessoal, administração de salários, colocação, promoções, demissões e pesquisa de pessoal.

A avaliação de desempenho abrange três critérios mais populares. O primeiro deles é os resultados individuais da tarefa, ou seja, o desempenho de cada funcionário na sua função. O segundo refere-se ao comportamento, tanto individual como grupal, propor melhorias, ajudar os demais membros da equipe, são exemplos desse critério. O terceiro critério são os traços, possuir uma boa postura, mostrar confiança e ser confiável. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Nos trabalhos de consultoria, Snyder (2009) observou dez características que são comuns aos melhores líderes: oferecer objetivos e tarefas profissionais claras; conseguem dar *feedback* corretivo; são verdadeiros e autênticos; são éticos e demonstram valores morais; são honestos e dão exemplo de honestidade; conseguem encontrar os talentos e qualidades dos colaboradores, além de potencializa-las; confiam em sua equipe; estimulam visões diversificadas; estabelecem padrões elevados, mas razoáveis.

Quando um líder possui as características comentadas, isso apresenta um papel importante na produtividade e na felicidades dos colaboradores no ambiente de trabalho. Um ambiente positivo abrange os sentimentos de engajamento, satisfação e produtividade. O líder possui um papel crucial para que tais resultados positivos aconteçam. (SNYDER, 2009).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa caracteriza-se como descritiva e de caráter quantitativo e qualitativo. Segundo Gil (2018) os estudos descritivos tem como objetivo a descrição das características de um fenômeno ou população, podendo também serem utilizadas para identificar a relação entre variáveis. São pesquisas utilizadas para estudar as características de um grupo específico, com o foco de reunir e analisar informações. Os estudos descritivos são responsáveis por medir, avaliar ou coletar dados sobre diversos aspectos ou fenômenos.

Conforme Richardson (2008), pode-se entender a pesquisa quantitativa como a explicação de fenômenos por meio da coleta de dados numéricos que serão analisados através de métodos matemáticos (em particular, os estatísticos). Esse tipo de pesquisa busca uma precisão dos resultados, a fim de evitar equívocos na análise e interpretação dos dados, gerando maior segurança em relação às inferências obtidas. Sua aplicação é frequente em estudos descritivos, os quais procuram relações entre variáveis, buscando descobrir características de um fenômeno.

Segundo Minayo (2009) a pesquisa qualitativa é uma investigação com foco nas características do fenômeno, considerando a parte subjetiva e significados. Os dados são coletados no contexto natural e nas interações sociais, além de serem analisados pelo pesquisador. A pesquisa qualitativa considera a relação dinâmica entre o mundo e o sujeito, algo que não pode ser classificado com números. Além de abranger as particularidades dos indivíduos, como as crenças e valores.

A presente pesquisa previu o deslocamento do pesquisador até o campo, configurando-se como um experimento de campo. Conforme indica Minayo (2009), este tipo de pesquisa possibilita ao pesquisador uma maior proximidade com a realidade examinada e com os participantes da pesquisa, possibilitando uma interação entre o pesquisador e os interlocutores.

3.2 PARTICIPANTES

A amostra foi composta por dez líderes da empresa, número correspondente aos cargos de liderança.

3.3 INSTRUMENTOS

Para avaliar o desempenho, foi utilizado um Formulário de Avaliação de Desempenho (anexo B), desenvolvido especificamente para esse estudo e para avaliar as forças e virtudes, foi utilizado a escala VIA-IS desenvolvida pelo *Institute on Character*.

O Formulário de Avaliação de Desempenho é composto por um grupo de competência: Gestão de Pessoas, que abrange os seguintes indicadores: comunicação, trabalho em equipe, visão sistêmica, flexibilidade e equilíbrio emocional, solução de problemas, proatividade/motivação, valores/ética, relacionamento interpessoal, reconhecimento, delegação, desenvolvimento de pessoas e cultura de desempenho. A competência de Gestão de Pessoas possui um total de 12 indicadores de desempenho. Para mensurar o desempenho utilizou-se a escala Likert de 7 pontos com resposta única, sendo considerado: 1 - Não atende as expectativas quanto ao padrão de desempenho esperado; 2 – Muito Abaixo das expectativas; 3 – Abaixo das expectativas; 4 – Atende Parcialmente; 5 – Atende de forma satisfatória; 6 – Bom Desempenho; 10 – Excelente Desempenho.

A Escala de Forças e Virtudes foi realizada de forma online e pode ser encontrada através do link: <https://www.viacharacter.org/account/register>. A escala é composta por 240 itens, 10 para cada virtude. As respostas são dadas a partir de uma escala de cinco pontos e pode ser completada na média de quinze minutos. Logo após o término, o relatório com o *ranking* das 24 forças foi diretamente para o e-mail da pesquisadora.

3.4 PROCEDIMENTOS

A coleta de dados foi realizada em agosto de 2021, de forma direta com os colaboradores, nas dependências da empresa.

3.5 ANÁLISE DE DADOS

Os dados foram analisados através planilhas do Excel, por meio de estatística descritiva como porcentagem, médias e números obtidos através de escala numérica. E, apresentados por meio de tabelas e gráficos.

3.6 PROCEDIMENTOS ÉTICOS

A presente pesquisa foi desenvolvida em acordo com às diretrizes e normas que regulamentam as pesquisas envolvendo seres humanos, conforme a Resolução n. 466/12 que assegura os direitos e deveres que dizem respeito aos participantes da pesquisa, à comunidade científica e ao Estado. A Resolução pressupõe a bioética voltada aos indivíduos e coletividade, a autonomia, não maleficência, beneficência, justiça e equidade.

Todos os participantes da pesquisa são maiores e legalmente capazes, sendo convidados para a pesquisa após a explicação acerca do termo de consentimento livre e esclarecido – TCLE (ANEXO A). No termo, todos os passos da pesquisa foram explicitados e explicados aos participantes a fim de que a escolha possa ser feita da forma mais livre e esclarecida possível. Também foi combinado previamente o local e horário da aplicação da pesquisa, atendendo as necessidades dos participantes e as possibilidades do pesquisador. Na pesquisa não foi estabelecido nenhum retorno financeiro aos participantes, sendo a participação totalmente voluntária.

Com relação aos benefícios e riscos da pesquisa, pode se considerar uma pesquisa com riscos mínimos. Esses riscos referem-se a um possível desconforto ao interagir com o pesquisador, em responder as questões e interferência na vida e na rotina dos participantes. Quanto ao cuidado com os riscos, os aspectos éticos voltados ao sigilo, ao anonimato e ao livre arbítrio para participar ou desistir a qualquer momento do processo também foram expostos. Foi evitado a exposição desnecessária ou situações que possam causar constrangimento e não foram publicados dados que o participante não autorizou.

Já em relação aos benefícios, pode-se considerar os resultados decorrentes do estudo e sua contribuição acadêmica, organizacional e social, possibilitando propostas de intervenção para esse grupo.

O TCLE foi composto com duas vias com todas as páginas rubricadas e assinadas ao final pelo participante, sendo o mesmo convidado a participar e assinar após a elucidação de todas as dúvidas e concessão do mesmo. Toda a pesquisa aconteceu de acordo com a Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP) e foi realizada após aprovação do Comitê de Ética da UNIDAVI.

4. RESULTADOS

No presente capítulo buscou-se apresentar os resultados obtidos a partir da amostra coletada, tendo em vista os objetivos propostos de investigar a relação entre forças pessoais, virtudes de caráter e desempenho de líderes. Vale destacar que foram utilizadas letras do alfabeto, substituindo os nomes dos participantes para preservar a identidade dos mesmos. Os resultados serão apresentados em três grupos: identificação, avaliação de desempenho e forças e virtudes.

4.1 IDENTIFICAÇÃO

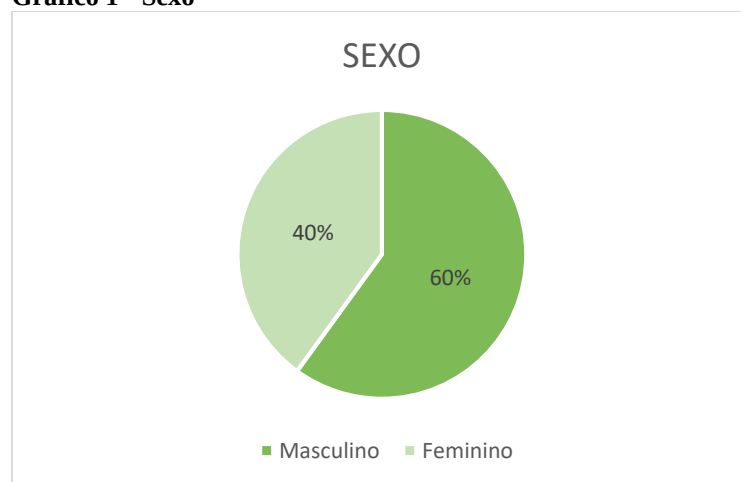
As características da equipe de líderes será apresentada neste tópico, como o sexo, idade e tempo de casa. No que se refere ao sexo dos respondentes, há uma predominância do sexo masculino com 60% (N=6) do total da amostra. O sexo feminino aparece com 40% (N=4) conforme a tabela 1.

Tabela 1 - Sexo

SEXO	QUANTIDADE DE PESSOAS
Masculino	06 (60%)
Feminino	04 (40%)

Fonte: elaborado pelo autor, 2021

Gráfico 1 - Sexo



Fonte: elaborado pelo autor, 2021

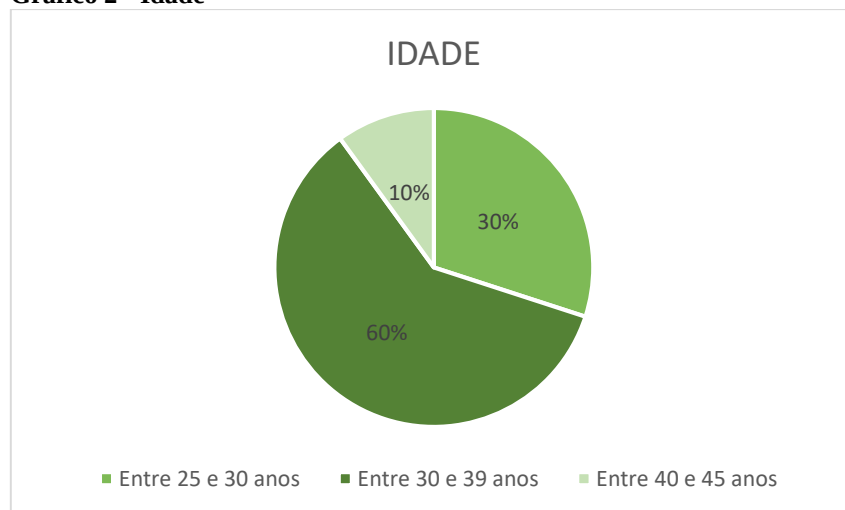
No que diz respeito à idade dos respondentes, 30% (N=3) encontram-se entre 25 e 30 anos, 60% (N=6) entre 30 e 39 anos e 10% (N=1) encontra-se entre 40 e 45 anos. Observa-se isso na tabela 2.

Tabela 2 - Idade

IDADE	QUANTIDADE DE PESSOAS
Entre 25 e 30 anos	03 (30%)
Entre 30 e 39 anos	06 (60%)
Entre 40 e 45 anos	01 (10%)

Fonte: elaborado pelo autor, 2021

Gráfico 2 - Idade



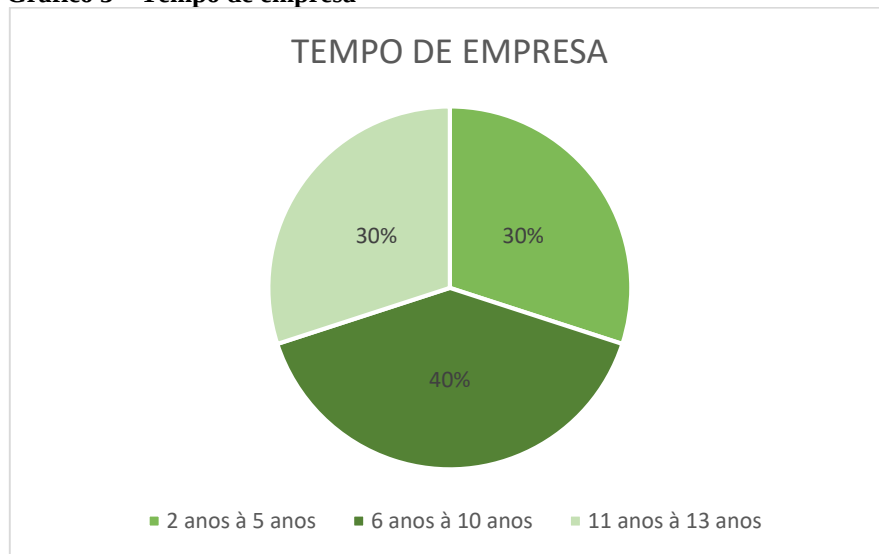
Fonte: elaborado pelo autor, 2021

Quanto ao tempo de empresa 30% (N=3) estão entre 2 anos à 5 anos, 40% (N=4) trabalham de 6 à 10 anos e 30% (N=3) de 11 à 13 anos, conforme a tabela 3.

Tabela 3 – Tempo de empresa

IDADE	QUANTIDADE DE PESSOAS
2 à 5 anos	03 (30%)
6 à 10 anos	04 (40%)
11 à 13 anos	03 (30%)

Fonte: elaborado pelo autor, 2021

Gráfico 3 – Tempo de empresa

Fonte: elaborado pelo autor, 2021

4.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

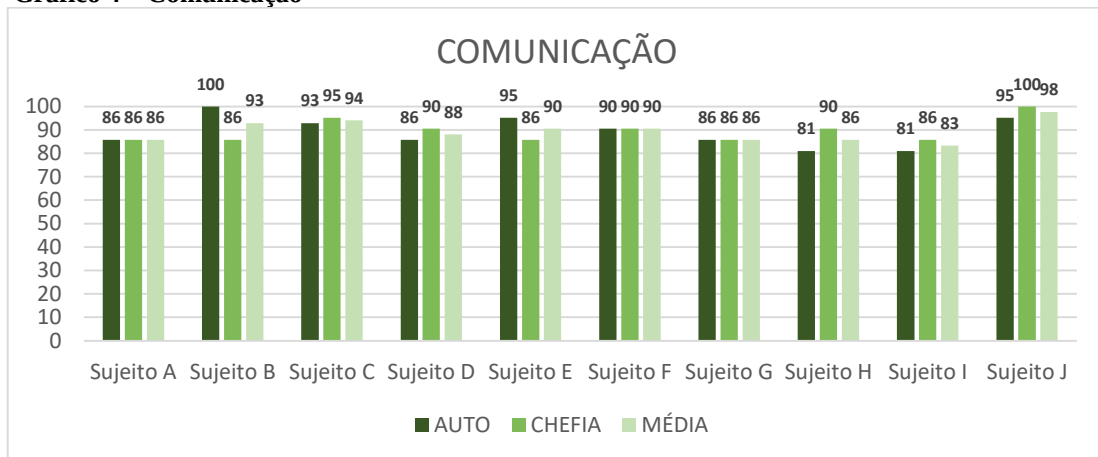
A avaliação de desempenho abrange as competências de comunicação, trabalho em equipe, visão sistêmica, flexibilidade, solução de problemas, proatividade, ética/valores, relacionamento interpessoal, reconhecimento, delegação, desenvolvimento de pessoas e cultura de desempenho. As pontuações dos líderes serão apresentadas neste tópico.

Em relação a competência comunicação, é possível perceber que a média do sujeito J foi de 98%, sujeito C 94% e o sujeito B 93%. O sujeito E e o sujeito F aparecem com 90% e o sujeito D com 88%. Os sujeitos A, G e H ficaram com 86%. Por fim, o sujeito I obteve 83%, conforme pode ser percebido na tabela 4.

Tabela 4 – Comunicação

	AUTO (%)	CHEFIA (%)	MÉDIA (%)
Sujeito A	86	86	86
Sujeito B	100	86	93
Sujeito C	93	95	94
Sujeito D	86	90	88
Sujeito E	95	86	90
Sujeito F	90	90	90
Sujeito G	86	86	86
Sujeito H	81	90	86
Sujeito I	81	86	83
Sujeito J	95	100	98

Fonte: elaborado pelo autor, 2021

Gráfico 4 – Comunicação

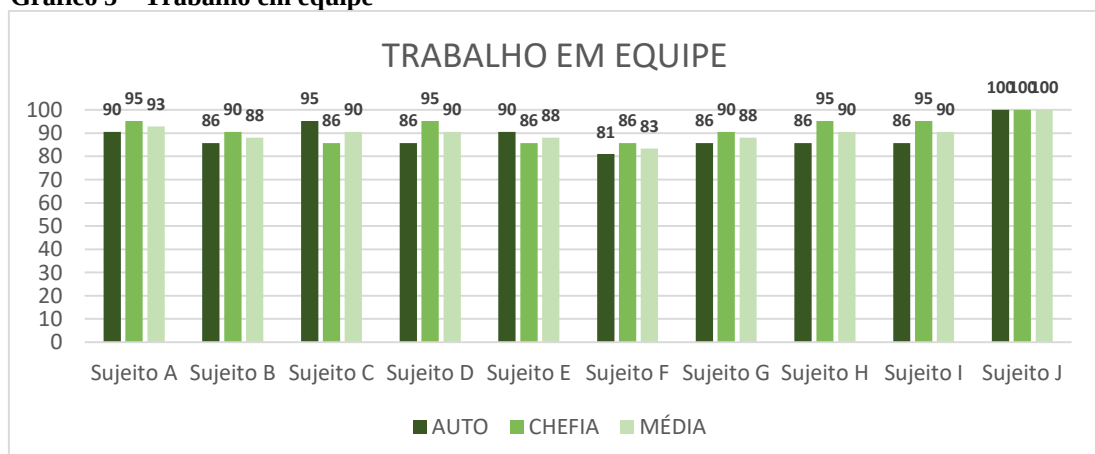
Fonte: elaborado pelo autor, 2021

Na competência de trabalho em equipe o sujeito J recebeu a média de 100% e o sujeito A de 93 %. Os sujeitos C, D, H e I obtiveram 90%. Os sujeitos B, E e G 88% e por último o sujeito F com 83%. Como mostra a tabela 5.

Tabela 5 – Trabalho em equipe

	AUTO (%)	CHEFIA (%)	MÉDIA (%)
Sujeito A	90	95	93
Sujeito B	86	90	88
Sujeito C	95	86	90
Sujeito D	86	95	90
Sujeito E	90	86	88
Sujeito F	81	86	83
Sujeito G	86	90	88
Sujeito H	86	95	90
Sujeito I	86	95	90
Sujeito J	100	100	100

Fonte: elaborado pelo autor, 2021

Gráfico 5 – Trabalho em equipe

Fonte: elaborado pelo autor, 2021

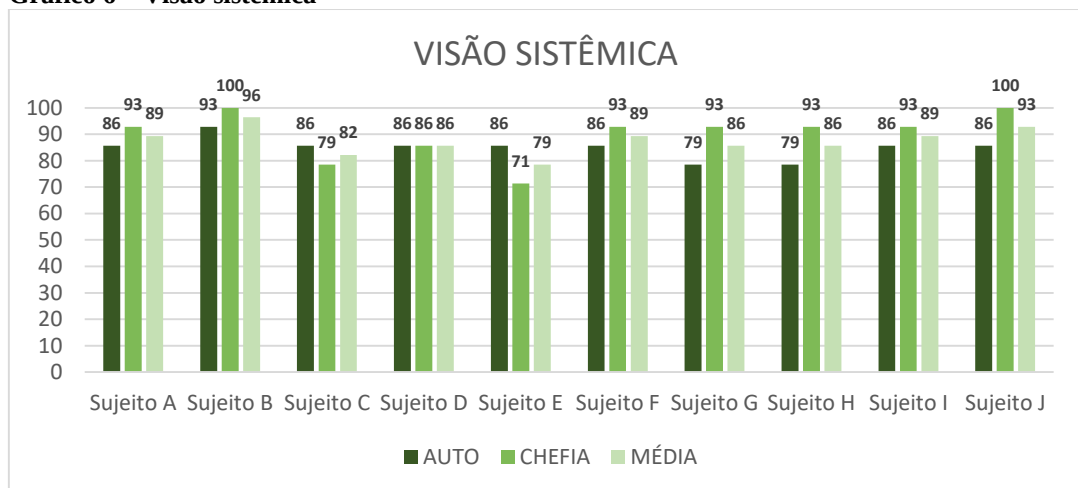
No que se refere a competência de visão sistêmica, o sujeito B obteve média de 96% e o sujeito J 93%. Os sujeitos A, F e I ficaram com 89% e os sujeitos D, G e H com 86%. O sujeito C recebeu 82% e o sujeito E 79%, conforme a tabela 6.

Tabela 6 – Visão sistêmica

	AUTO (%)	CHEFIA (%)	MÉDIA (%)
Sujeito A	86	93	89
Sujeito B	93	100	96
Sujeito C	86	79	82
Sujeito D	86	86	86
Sujeito E	86	71	79
Sujeito F	86	93	89
Sujeito G	79	93	86
Sujeito H	79	93	86
Sujeito I	86	93	89
Sujeito J	86	100	93

Fonte: elaborado pelo autor, 2021

Gráfico 6 – Visão sistêmica



Fonte: elaborado pelo autor, 2021

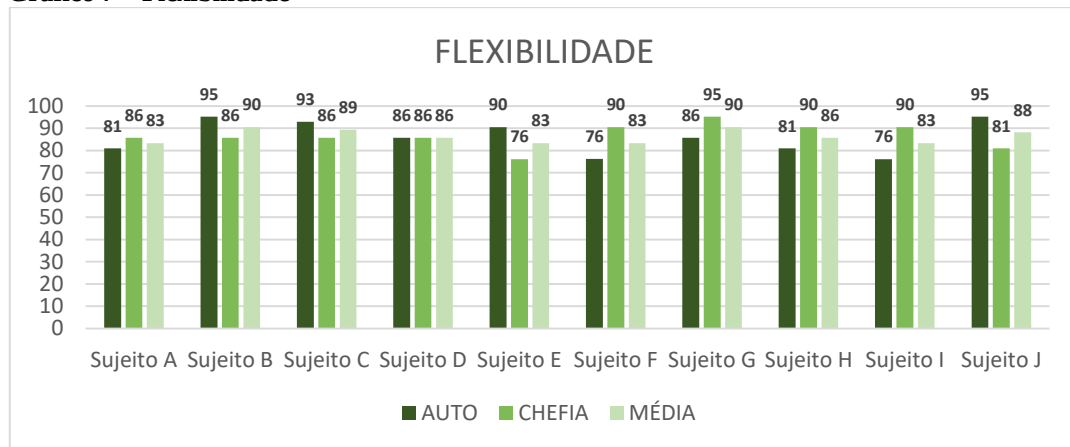
Em relação a competência de flexibilidade, os sujeitos B e G estão com média de 90%, o sujeito C com 89%, o sujeito J com 88% e os sujeitos D e H com 86%. Os sujeitos A, E, F e I obtiveram 83%, esses dados podem ser visualizados na tabela 7.

Tabela 7 - Flexibilidade

	AUTO (%)	CHEFIA (%)	MÉDIA (%)
Sujeito A	81	86	83
Sujeito B	95	86	90
Sujeito C	93	86	89
Sujeito D	86	86	86
Sujeito E	90	76	83
Sujeito F	76	90	83
Sujeito G	86	95	90
Sujeito H	81	90	86
Sujeito I	76	90	83
Sujeito J	95	81	88

Fonte: elaborado pelo autor, 2021

Gráfico 7 – Flexibilidade



Fonte: elaborado pelo autor, 2021

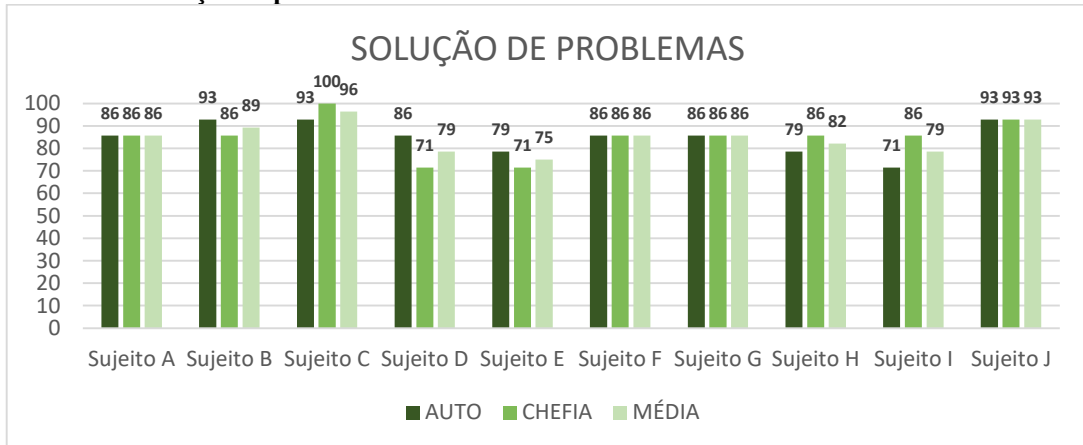
Se tratando da competência de solução de problemas, o sujeito C obteve média de 96%, o sujeito J 93% e o sujeito B 89%. Os sujeitos A, F e G receberam 86%. O sujeito H 82%, os sujeitos D e I 79% e por fim, o sujeito E com 75%. Como mostra a tabela 8.

Tabela 8 – Solução de problemas

	AUTO (%)	CHEFIA (%)	MÉDIA (%)
Sujeito A	86	86	86
Sujeito B	93	86	89
Sujeito C	93	100	96
Sujeito D	86	71	79
Sujeito E	79	71	75
Sujeito F	86	86	86
Sujeito G	86	86	86
Sujeito H	79	86	82
Sujeito I	71	86	79
Sujeito J	93	93	93

Fonte: elaborado pelo autor, 2021

Gráfico 8 – Solução de problemas



Fonte: elaborado pelo autor, 2021

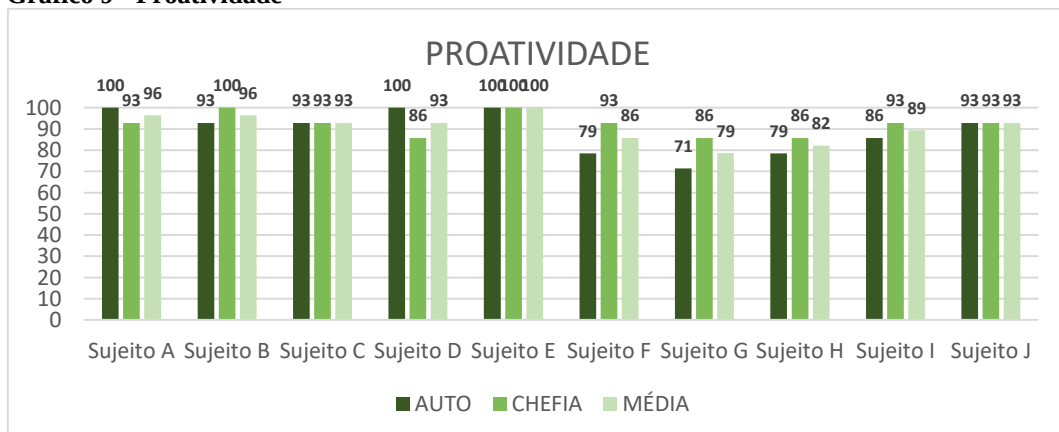
Na competência de proatividade, o sujeito E recebeu pontuação máxima de 100%. Os sujeitos A e B obtiveram média de 96% e os sujeitos C, D e J de 93%. O sujeito I ficou com 89%, o sujeito F com 86%, o sujeito H com 82% e o sujeito G com 79%, como pode ser visualizado na tabela 9.

Tabela 9 - Proatividade

	AUTO (%)	CHEFIA (%)	MÉDIA (%)
Sujeito A	100	93	96
Sujeito B	93	100	96
Sujeito C	93	93	93
Sujeito D	100	86	93
Sujeito E	100	100	100
Sujeito F	79	93	86
Sujeito G	71	86	79
Sujeito H	79	86	82
Sujeito I	86	93	89
Sujeito J	93	93	93

Fonte: elaborado pelo autor, 2021

Gráfico 9 - Proatividade



Fonte: elaborado pelo autor, 2021

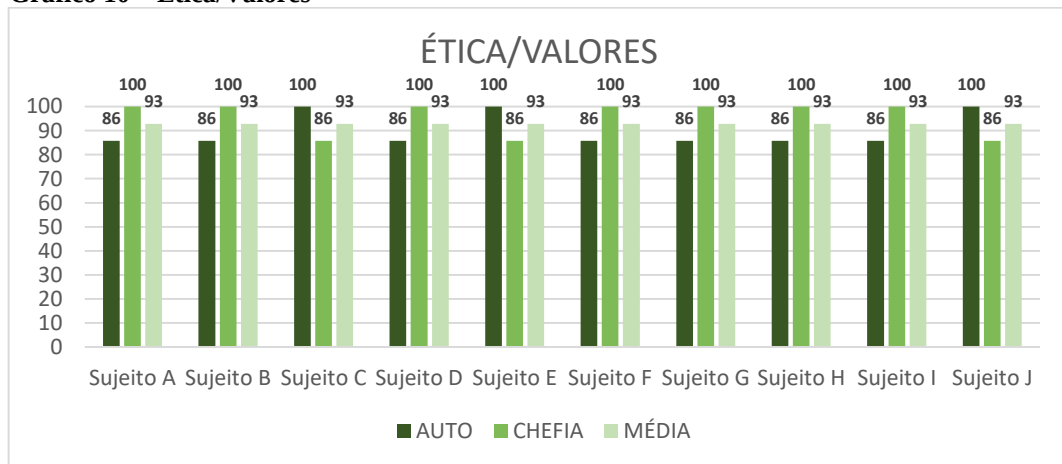
Conforme pode ser verificado na tabela 10, todos os sujeitos receberam média de 93% na competência de ética/valores.

Tabela 10 – Ética/Valores

	AUTO (%)	CHEFIA (%)	MÉDIA (%)
Sujeito A	86	100	93
Sujeito B	86	100	93
Sujeito C	100	86	93
Sujeito D	86	100	93
Sujeito E	100	86	93
Sujeito F	86	100	93
Sujeito G	86	100	93
Sujeito H	86	100	93
Sujeito I	86	100	93
Sujeito J	100	86	93

Fonte: elaborado pelo autor, 2021

Gráfico 10 – Ética/Valores



Fonte: elaborado pelo autor, 2021

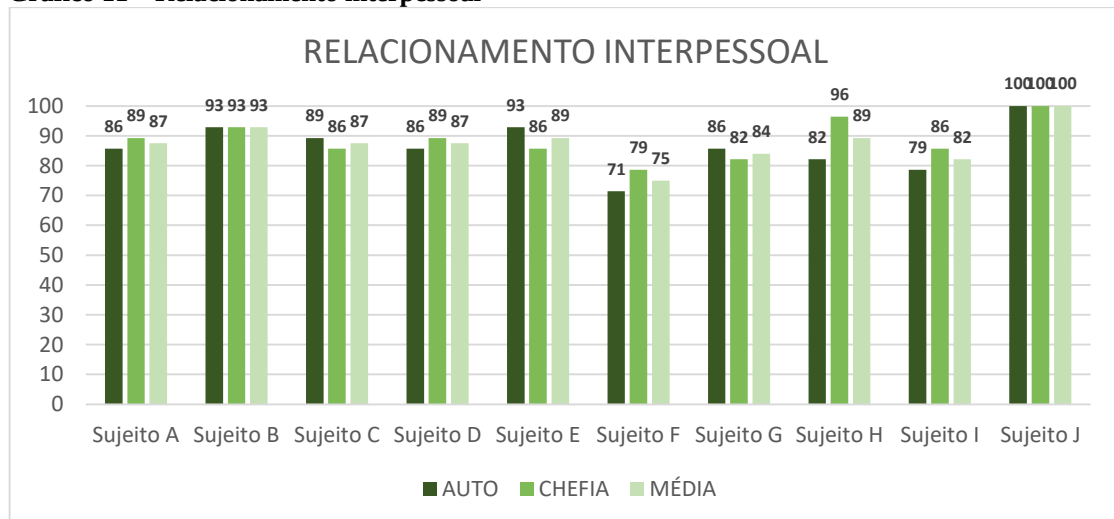
Em relação a competência de relacionamento interpessoal, o sujeito J recebeu pontuação máxima de 100%. O sujeito B ficou com a média em 93% e o sujeito E e H com 89%. Os sujeitos A, C e D com 87%, o sujeito I com 82%, o sujeito G com 84% e por fim, o sujeito F com 75%, como mostra a tabela 11.

Tabela 11 – Relacionamento interpessoal

	AUTO (%)	CHEFIA (%)	MÉDIA (%)
Sujeito A	86	89	87
Sujeito B	93	93	93
Sujeito C	89	86	87
Sujeito D	86	89	87
Sujeito E	93	86	89
Sujeito F	71	79	75
Sujeito G	86	82	84
Sujeito H	82	96	89
Sujeito I	79	86	82
Sujeito J	100	100	100

Fonte: elaborado pelo autor, 2021

Gráfico 11 – Relacionamento interpessoal



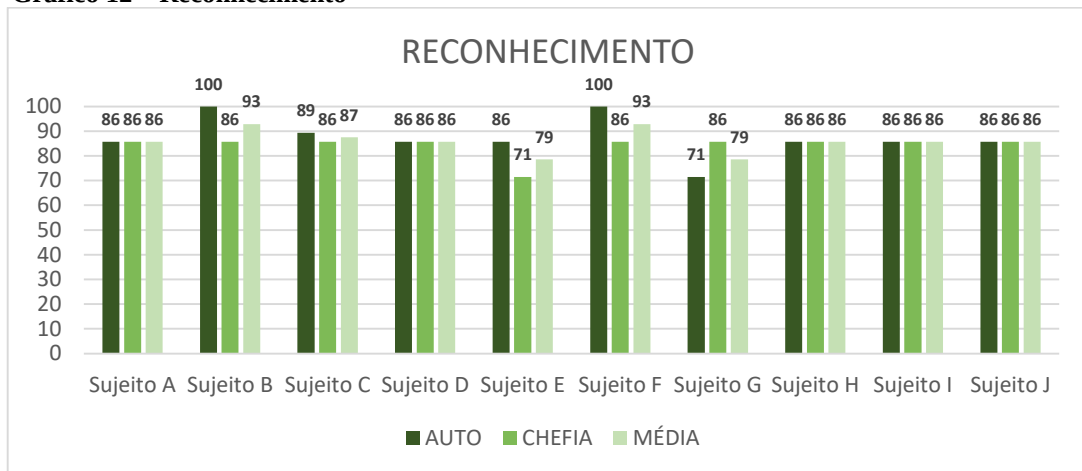
Fonte: elaborado pelo autor, 2021

No que diz respeito à competência de reconhecimento, os sujeitos B e F obtiveram média de 93% e o sujeito C e 87%. Os sujeitos A, D, H, I e J receberam 86% e os sujeitos E e G 79%, conforme dados da tabela 12.

Tabela 12 – Reconhecimento

	AUTO (%)	CHEFIA (%)	MÉDIA (%)
Sujeito A	86	86	86
Sujeito B	100	86	93
Sujeito C	89	86	87
Sujeito D	86	86	86
Sujeito E	86	71	79
Sujeito F	100	86	93
Sujeito G	71	86	79
Sujeito H	86	86	86
Sujeito I	86	86	86
Sujeito J	86	86	86

Fonte: elaborado pelo autor, 2021

Gráfico 12 – Reconhecimento

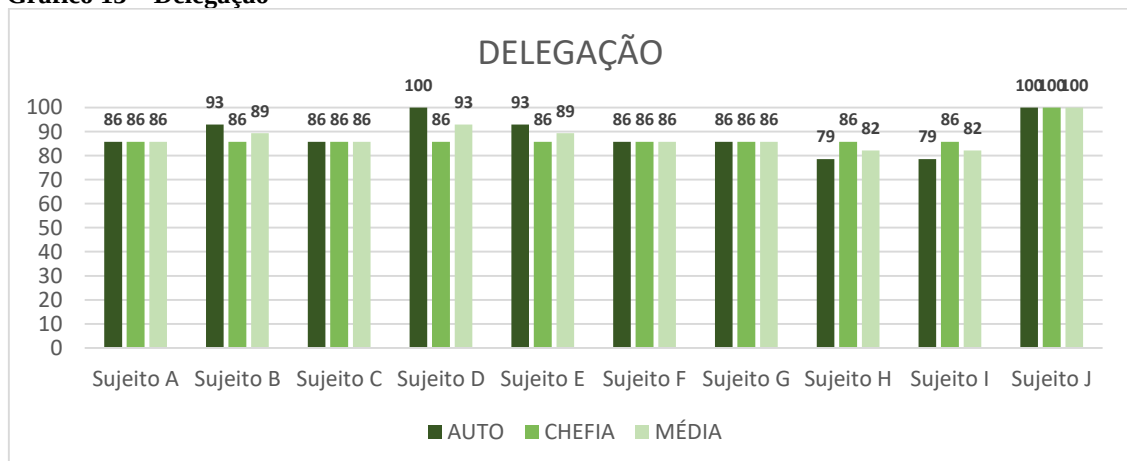
Fonte: elaborado pelo autor, 2021

Conforme pode ser verificado na tabela 12, na competência de delegação o sujeito J recebeu pontuação máxima de 100% e o sujeito D 93%. Os sujeitos B e E 89% e os sujeitos A, F e G 86%. Por fim, os sujeitos H e I obtiveram 82%.

Tabela 13 – Delegação

	AUTO (%)	CHEFIA (%)	MÉDIA (%)
Sujeito A	86	86	86
Sujeito B	93	86	89
Sujeito C	86	86	86
Sujeito D	100	86	93
Sujeito E	93	86	89
Sujeito F	86	86	86
Sujeito G	86	86	86
Sujeito H	79	86	82
Sujeito I	79	86	82
Sujeito J	100	100	100

Fonte: elaborado pelo autor, 2021

Gráfico 13 – Delegação

Fonte: elaborado pelo autor, 2021

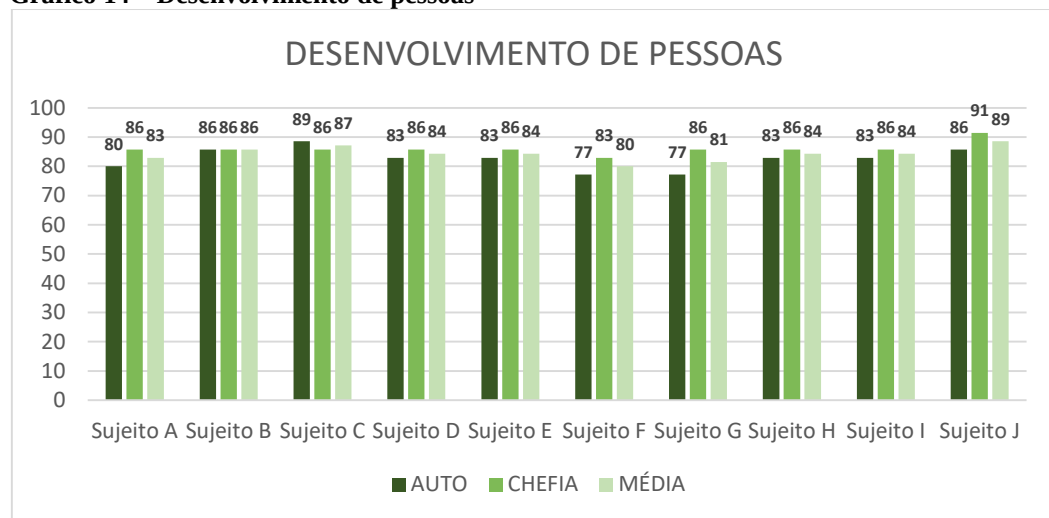
Na competência de desenvolvimento de pessoas, o sujeito J obteve média de 89%, o sujeito C de 87% e o sujeito B de 86%. Os sujeitos D, E, H e I receberam 84%. O sujeito A 83%, o sujeito G 81% e o sujeito F com 80%, como pode ser visto na tabela 13.

Tabela 14 – Desenvolvimento de pessoas

	AUTO (%)	CHEFIA (%)	MÉDIA (%)
Sujeito A	80	86	83
Sujeito B	86	86	86
Sujeito C	89	86	87
Sujeito D	83	86	84
Sujeito E	83	86	84
Sujeito F	77	83	80
Sujeito G	77	86	81
Sujeito H	83	86	84
Sujeito I	83	86	84
Sujeito J	86	91	89

Fonte: elaborado pelo autor, 2021

Gráfico 14 – Desenvolvimento de pessoas



Fonte: elaborado pelo autor, 2021

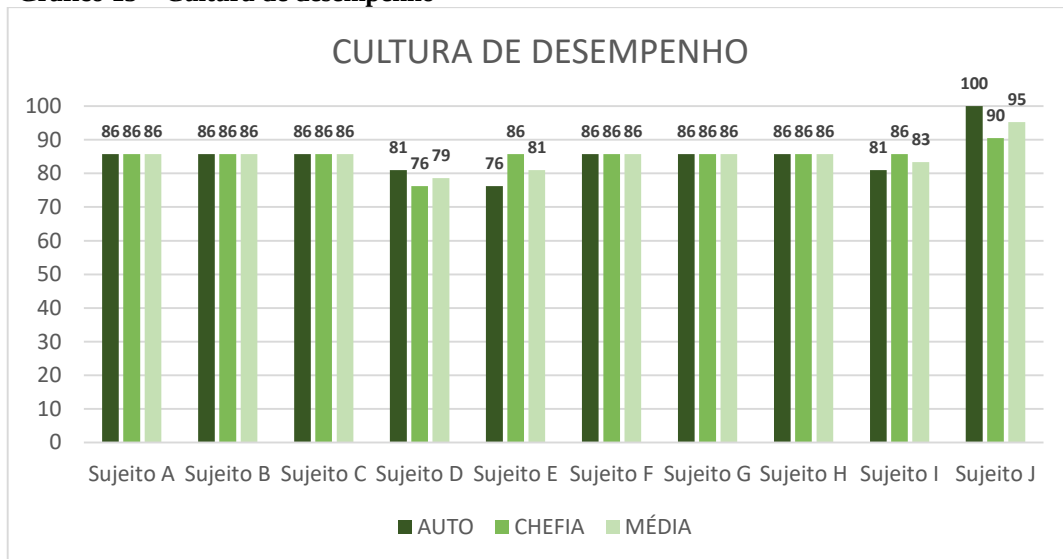
Por fim, na competência de cultura de desempenho o sujeito J ficou com a média em 95%. Os sujeitos A, B, C, F, G e H obtiveram média de 86%. O sujeito I 83%, o sujeito E 81% e o sujeito D 79%, conforme a tabela 14.

Tabela 15 – Cultura de desempenho

	AUTO (%)	CHEFIA (%)	MÉDIA (%)
Sujeito A	86	86	86
Sujeito B	86	86	86
Sujeito C	86	86	86
Sujeito D	81	76	79
Sujeito E	76	86	81
Sujeito F	86	86	86
Sujeito G	86	86	86
Sujeito H	86	86	86
Sujeito I	81	86	83
Sujeito J	100	90	95

Fonte: elaborado pelo autor, 2021

Gráfico 15 – Cultura de desempenho



Fonte: elaborado pelo autor, 2021

4.3 FORÇAS E VIRTUDES

A seguir será apresentado o resultado do teste VIA-IS para cada participante da pesquisa, primeiro será abordado as forças mais altas, após isso as forças mais baixas e por fim, a relação entre elas.

A respeito do teste de forças e virtudes, será apresentado primeiramente as forças que obtiveram maior pontuação na equipe de líderes. As cinco primeiras forças do sujeito A foram integridade, perdão, autocontrole, espiritualidade e liderança. O sujeito B apresentou as forças de integridade, perdão, espiritualidade, humor e trabalho em equipe. O sujeito C critério, integridade, perseverança, prudência e humor. Já o sujeito D obteve as forças de espiritualidade, esperança, generosidade, liderança e trabalho em equipe. O sujeito E amor ao aprendizado, vitalidade, integridade, liderança e trabalho em equipe. As forças do sujeito F foram

integridade, humildade, espiritualidade, gratidão e esperança. Já o sujeito G apresentou as foras critério, integridade, perdão, espiritualidade e humor. O sujeito H integridade, perseverança, prudência, amor e justiça. O sujeito I obteve as forças de vitalidade, perdão, humor, gratidão e espiritualidade. Por fim, as cinco primeiras forças do sujeito J foram amor ao aprendizado, integridade, autocontrole, prudência e justiça. Esses dados podem ser visualizados na tabela 15.

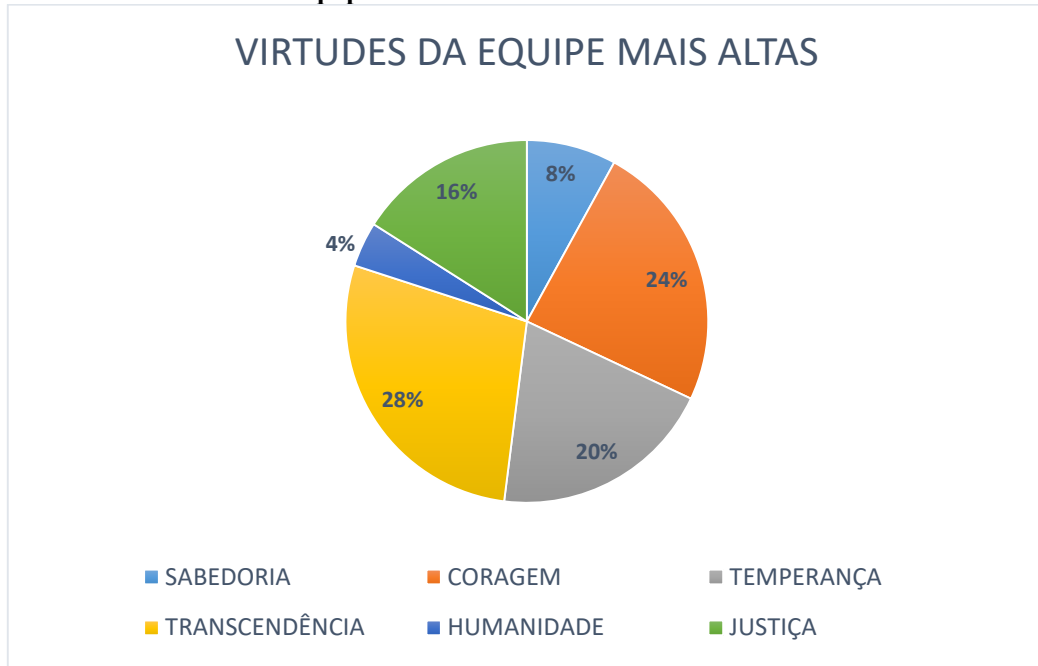
Tabela 16 – Cinco forças mais altas

	SABEDORIA	CORAGEM	TEMPERANÇA	TRANSCENDÊNCIA	HUMANIDADE	JUSTIÇA
Sujeito A	***	Integridade	Perdão; Autocontrole	Espiritualidade	***	Liderança
Sujeito B	***	Integridade	Perdão	Espiritualidade; Humor	***	Trabalho em Equipe
Sujeito C	Critério	Integridade; Perseverança	Prudência	Humor	***	***
Sujeito D	***	***	***	Espiritualidade; Esperança	Generosi dade	Liderança; Trabalho em Equipe
Sujeito E	Amor ao aprendizado	Vitalidade; Integridade	***	***	***	Liderança; Trabalho em Equipe
Sujeito F	***	Integridade	Humildade	Espiritualidade; Gratidão; Esperança	***	***
Sujeito G	Critério	Integridade	Perdão	Espiritualidade; Humor	***	***
Sujeito H	***	Integridade; Perseverança	Prudência	***	Amor	Justiça
Sujeito I	***	Vitalidade	Perdão	Humor; Gratidão; Espiritualidade	***	***
Sujeito J	Amor ao aprendizado	Integridade	Autocontrole; Prudência	***	***	Justiça

Fonte: elaborado pelo autor, 2021.

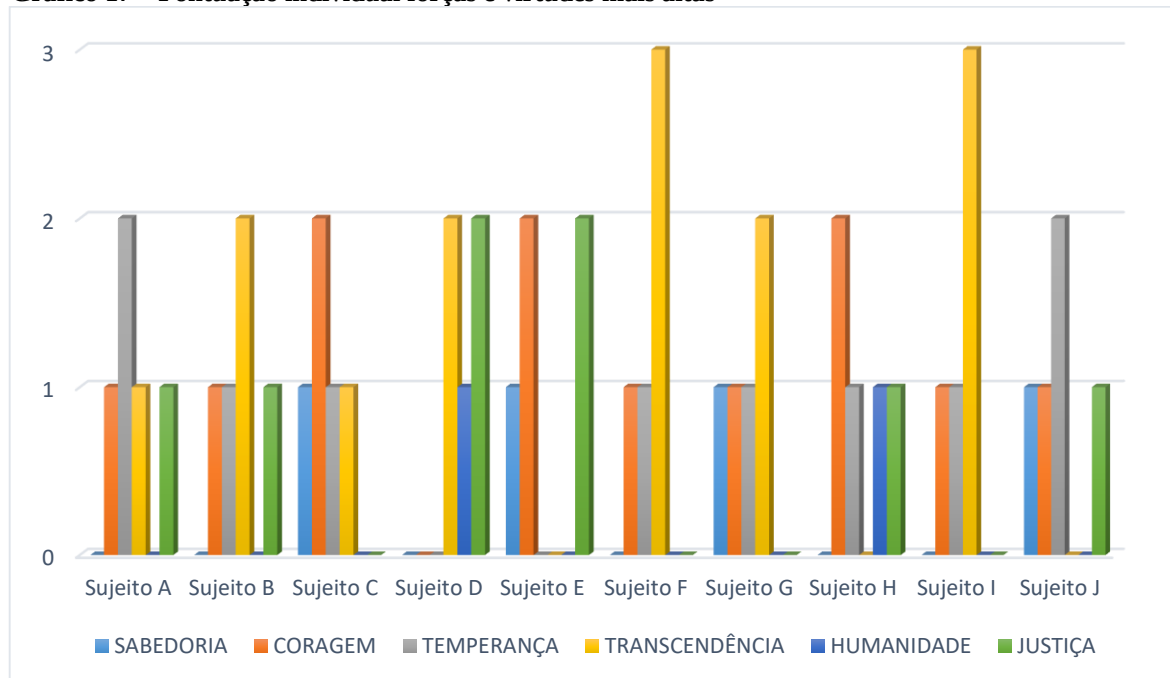
As forças mais altas que os líderes apresentaram foram separadas conforme os grupos de virtudes. A virtude de transcendência obteve 28%, sendo que as forças são espiritualidade, humor, esperança e gratidão. A virtude de coragem 24%, com as forças de integridade, perseverança e vitalidade. A virtude de temperança apresentou 20%, com as forças de perdão, autocontrole, prudência e humildade. Já a virtude de justiça obteve 16%, representada pelas forças de liderança, trabalho em equipe e justiça. A virtude de sabedoria 8%, com as forças de critério e amor ao aprendizado. Por fim, a virtude de humanidade apresentou a menor pontuação com 4%, sendo as forças de amor e generosidade pertencentes a esse grupo. Essas informações podem ser melhores visualizadas no gráfico 15.

Gráfico 16 – Virtudes da equipe mais altas



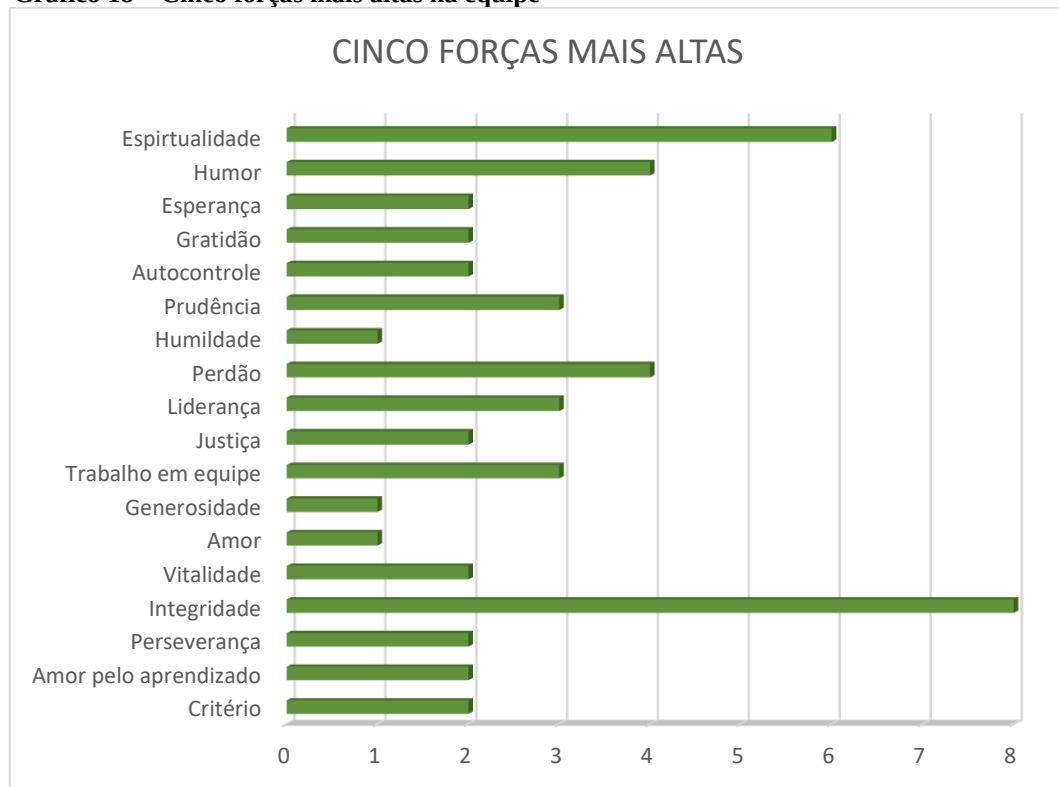
Fonte: elaborado pelo autor, 2021.

No gráfico 16 é possível analisar a pontuação individual das forças e virtudes mais altas. O sujeito A, apresentou duas forças para virtude de temperança, uma força para virtude de coragem, uma força para virtude de transcendência e uma força na virtude de justiça. O sujeito B obteve duas forças na virtude de transcendência e uma força para as virtudes de coragem, temperança e justiça. Já o sujeito C apresentou duas forças na virtude de coragem e uma força para as virtudes de sabedoria, temperança e transcendência. O sujeito D, duas forças para a virtude de transcendência e duas forças para a virtude de justiça, a virtude de humanidade teve uma força. O sujeito E obteve duas forças para as virtudes de coragem e justiça, e uma força para a virtude de sabedoria. Em relação ao sujeito F, a pontuação foram três forças para a virtude de transcendência e uma força para as virtudes de coragem e temperança. O sujeito G, apresentou duas forças para a virtude de transcendência e uma força para as virtudes de sabedoria, coragem e temperança. O sujeito H, duas forças para virtude de coragem e uma força para as virtudes de temperança, humanidade e justiça. Já o sujeito I, obteve três forças para virtude de transcendência e uma força para as virtudes coragem e temperança. Por fim, o sujeito J apresentou duas forças para virtude de temperança e uma força para as virtudes de sabedoria, coragem e justiça.

Gráfico 17 – Pontuação individual forças e virtudes mais altas

Fonte: elaborado pelo autor, 2021.

Em relação as cinco forças mais altas de todos os sujeitos, a força de integridade aparece para oito pessoas e a força de espiritualidade para seis pessoas. A força de humor e a força do perdão aparecem para quatro pessoas. As forças de prudência, liderança e trabalho em equipe apareceram para três pessoas. As forças de esperança, gratidão, autocontrole, justiça, vitalidade, perseverança, amor ao aprendizado e critério, cada uma apareceu em duas pessoas. Por fim, as forças de humildade, generosidade e amor apareceram para uma pessoa. Esses dados podem ser verificados no gráfico 17.

Gráfico 18 – Cinco forças mais altas na equipe

Fonte: elaborado pelo autor, 2021

Para as cinco forças mais baixas apresentadas pela equipe, o sujeito A obteve as forças de vitalidade, bravura, prudência, apreciação da beleza e inteligência social. O sujeito B perspectiva, humildade, prudência, apreciação da beleza e amor. Já o sujeito C apresentou as forças de amor ao aprendizado, vitalidade, bravura, apreciação da beleza e espiritualidade. O sujeito D, bravura, perseverança, humildade, autocontrole e prudência. O sujeito E, humildade, perdão, gratidão, amor e justiça. O sujeito F apresentou as forças de vitalidade, prudência, apreciação da beleza, humor e amor. O sujeito G, criatividade, curiosidade, esperança e apreciação da beleza. O sujeito H curiosidade, bravura, vitalidade, perdão e apreciação da beleza. O sujeito I, bravura, prudência, amor, inteligência social e generosidade. Por fim, o sujeito J obteve as forças de bravura, apreciação da beleza, espiritualidade, amor e inteligência social. Esses dados podem ser visualizados na tabela 16.

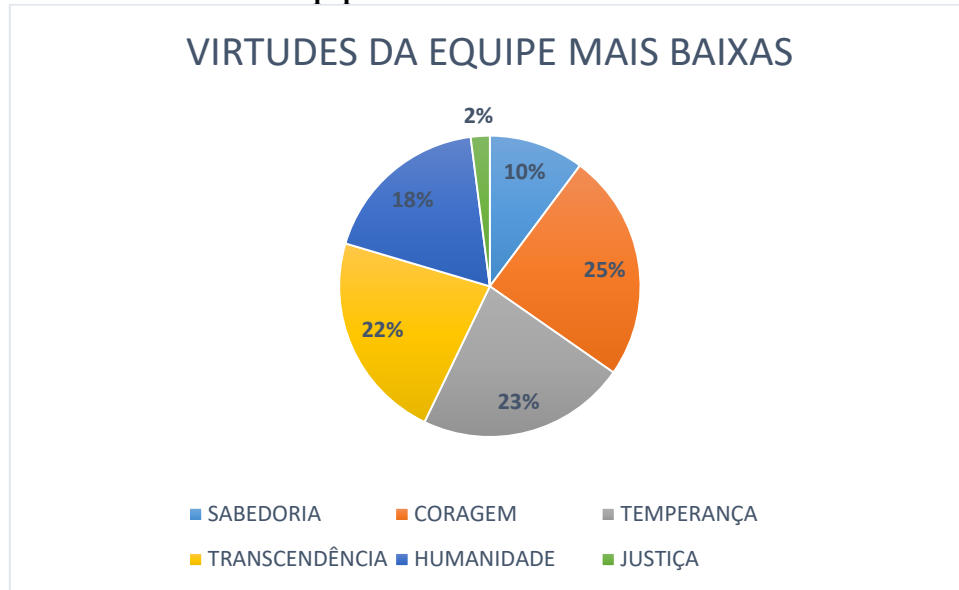
Tabela 17 – Cinco forças mais baixas

	SABEDORIA	CORAGEM	TEMPERANÇA	TRANSCENDÊNCIA	HUMANIDADE	JUSTIÇA
Sujeito A	***	Vitalidade; Bravura	Prudência	Apreciação da Beleza	Inteligência Social	***
Sujeito B	Perspectiva	***	Humildade; Prudência	Apreciação da Beleza	Amor	***
Sujeito C	Amor ao Aprendizado	Vitalidade; Bravura	***	Apreciação da Beleza; Espiritualidade	***	***
Sujeito D	***	Bravura; Perseverança	Humildade; Autocontrole; Prudência	***	***	***
Sujeito E	***	***	Humildade; Perdão	Gratidão	Amor	Justiça
Sujeito F	***	Vitalidade	Prudência	Apreciação da Beleza; Humor	Amor	***
Sujeito G	Criatividade; Curiosidade	Vitalidade	***	Esperança; Apreciação da Beleza	***	***
Sujeito H	Curiosidade	Bravura; Vitalidade	Perdão	Apreciação da Beleza	***	***
Sujeito I	***	Bravura	Prudência	***	Amor; Inteligência Social; Generosidade	***
Sujeito J	***	Bravura	***	Apreciação da Beleza; Espiritualidade	Amor; Inteligência Social	***

Fonte: elaborado pelo autor, 2021

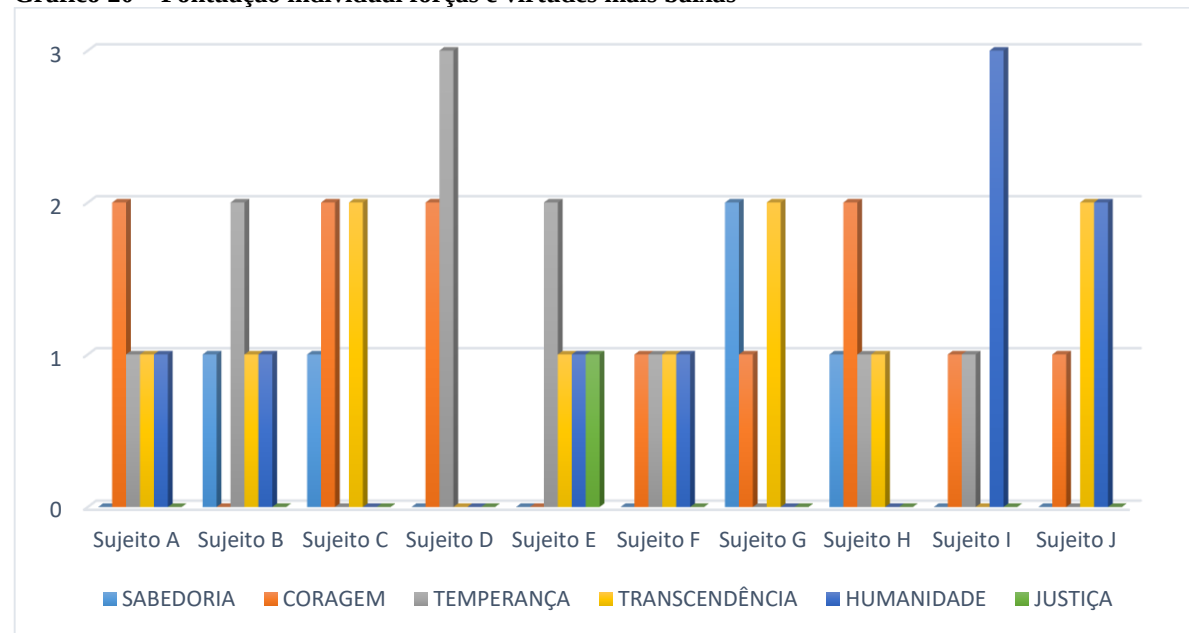
As forças mais baixas que os líderes apresentaram foram separadas conforme os grupos de virtudes. A virtude de coragem obteve 25%, sendo que as forças são vitalidade, bravura e perseverança. A virtude de temperança 23%, forças de prudência, humildade, autocontrole e perdão. A virtude de transcendência apresentou 22%, com as forças de apreciação da beleza, espiritualidade e gratidão. A virtude de humanidade 18%, forças de inteligência social, amor e generosidade. A virtude de sabedoria obteve 10%, com as forças de perspectiva, amor ao aprendizado, criatividade e curiosidade. Por fim, a virtude de justiça recebeu 2%, com a força de justiça pertencente a esse grupo. Essas informações podem ser melhores visualizadas no gráfico 18.

Gráfico 19 – Virtudes da equipe mais baixas



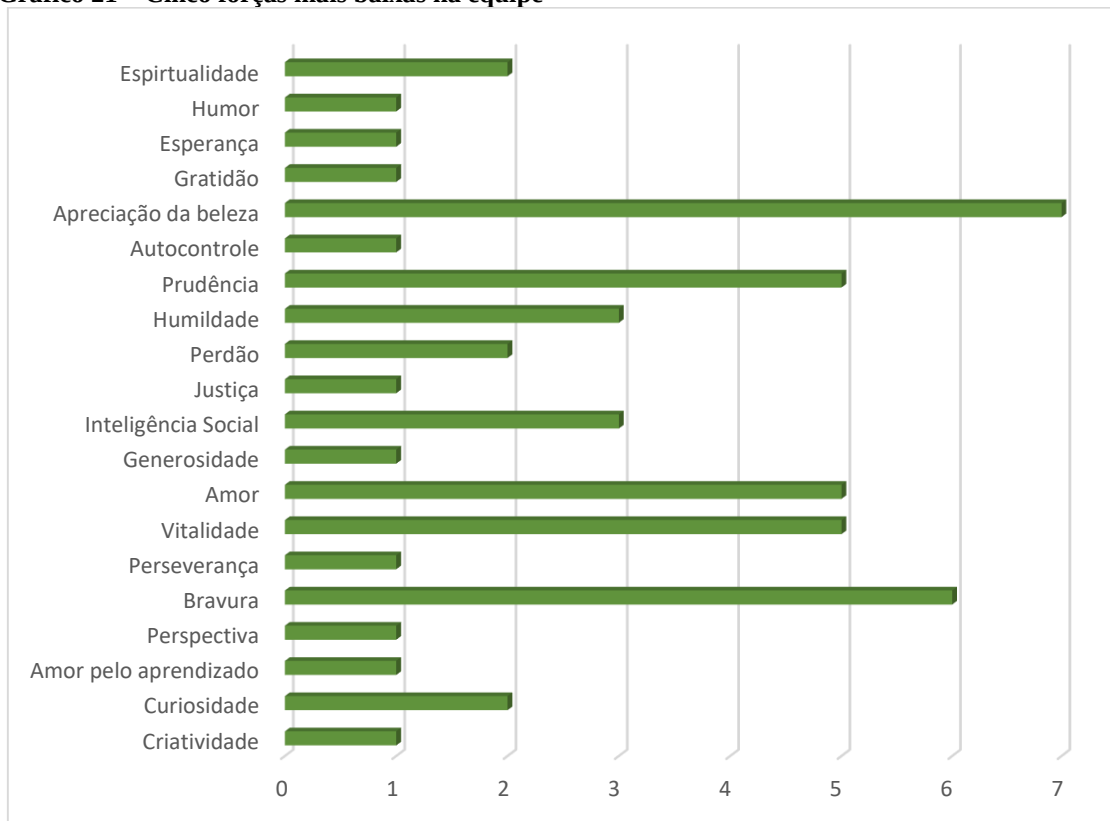
Fonte: elaborado pelo autor, 2021

No gráfico 19 é possível analisar a pontuação individual das forças e virtudes mais baixas. O sujeito A apresentou duas forças para a virtude de coragem e uma força para as virtudes de temperança, transcendência e humanidade. O sujeito B, duas forças para a virtude de temperança e uma força para as virtudes de sabedoria, transcendência e humanidade. O sujeito B obteve duas forças para a virtude de transcendência e duas forças para a virtude de coragem, a virtude de sabedoria teve uma força. Já o sujeito D, apresentou três forças para a virtude de temperança e duas forças para a virtude de coragem. O sujeito E, duas forças para temperança e uma força para as virtudes de transcendência, humanidade e justiça. O sujeito F obteve duas forças na virtude de transcendência e uma força nas virtudes de coragem, temperança e humanidade. O sujeito G, duas forças para virtude de transcendência e duas forças para virtude de sabedoria, a virtude de coragem uma força. O sujeito H apresentou duas forças para virtude de coragem e uma força para as virtudes de sabedoria, temperança e transcendência. O sujeito I obteve três forças para a virtude de humanidade e uma força para as virtudes de coragem e temperança. Por fim, o sujeito J apresentou duas forças para a virtude de transcendência e duas forças para a virtude de humanidade, a virtude de coragem recebeu uma força.

Gráfico 20 – Pontuação individual forças e virtudes mais baixas

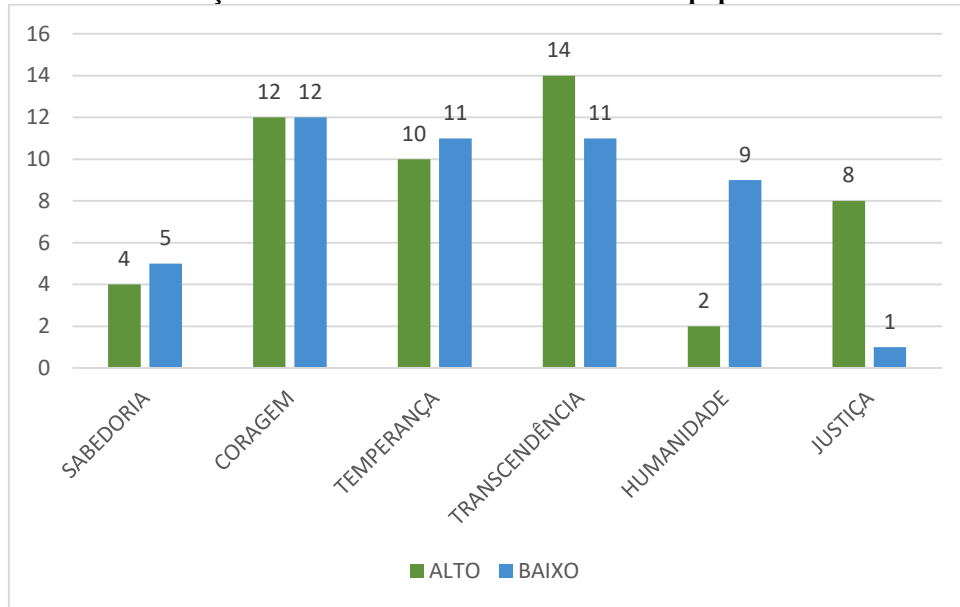
Fonte: elaborado pelo autor, 2021

Em relação as cinco forças mais baixas de todos os sujeitos, a força apreciação da beleza apareceu para sete pessoas e a força de bravura para seis pessoas. As forças de prudência, amor e vitalidade aparecem para cinco pessoas. As forças de humildade e inteligência social aparecem para três pessoas. Já as forças de espiritualidade, perdão e curiosidade aparecem para duas pessoas. As forças de humor, esperança, gratidão, autocontrole, justiça, generosidade, perseverança, perspectiva, amor pelo aprendizado e criatividade, cada força apareceu para uma pessoa. Esses dados podem ser verificados no gráfico 20.

Gráfico 21 – Cinco forças mais baixas na equipe

Fonte: elaborado pelo autor, 2021

Na relação entre as virtudes mais altas e mais na equipe, a virtude sabedoria obteve cinco forças na classificação baixa e quatro forças na classificação alto. A virtude de coragem apresentou a mesma quantidade de doze força nas classificações alto e baixo. A virtude de temperança obteve onze forças na classificação baixo e dez forças classificação alto. A virtude de transcendência apresentou quatorze forças na classificação alta e onze força na classificação baixo. Já a virtude de humanidade, obteve nove forças na classificação baixo e apenas duas forças na classificação alto. A força de justiça, oito forças na classificação alto e somente uma força na classificação baixo. Conforme o gráfico 21.

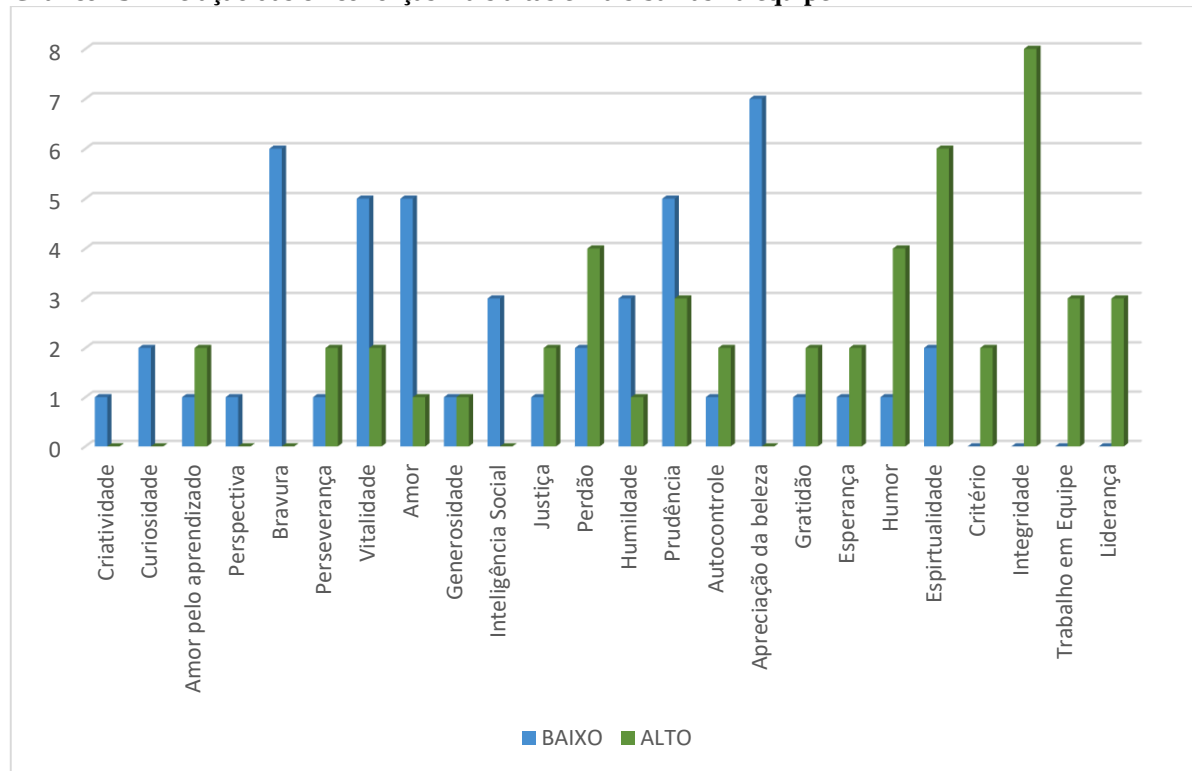
Gráfico 22 – Relação virtudes mais altas e mais baixas na equipe

Fonte: elaborado pelo autor, 2021

Construindo uma relação entre as cinco forças mais altas e as cinco forças mais baixas na equipe, é possível perceber que a força de criatividade e a força de perspectiva aparecem uma vez na classificação baixo e a força de curiosidade duas vezes. A força de amor pelo aprendizado surge uma vez na classificação baixo e duas vezes na classificação alto. A força de bravura aparece oito vezes na classificação baixo e nenhuma vez na classificação alto. A força de perseverança duas vezes na classificação alto e uma vez na classificação baixo. A força de vitalidade aparece cinco vezes na classificação baixo e somente duas vezes na classificação alto. Já a força de amor surge cinco vezes na classificação baixo e apenas uma vez na classificação alto. A força de generosidade apareceu uma vez nas duas classificações. A força de inteligência social apareceu apenas três vezes na classificação baixo. A força de justiça, duas vezes na classificação alto e uma vez na classificação baixo. A força do perdão apareceu quatro vezes na classificação alto e duas vezes na classificação baixo. A força da humildade três vezes na classificação baixo e uma vez na classificação alto. A força da prudência cinco vezes na classificação baixo e três vezes na classificação alto. A força do autocontrole duas vezes na classificação alto e uma vez na classificação baixo. Já a força de apreciação da beleza apareceu sete vezes apenas na classificação baixo. A força de gratidão e esperança obtiveram a mesma pontuação, duas vezes na classificação alto e uma vez na classificação baixo. A força de humor quatro vezes na classificação alto e apenas uma vez na classificação baixo. A força de espiritualidade seis vezes na classificação alto e duas vezes na classificação baixo. A força de critério obteve apenas classificação alta, apareceu duas vezes. A força de integridade apareceu

oito vezes na classificação alta. Por fim as forças de trabalho em equipe e liderança apareceram três vezes na classificação alto. Esses dados podem ser melhores visualizados no gráfico 22.

Gráfico 23 – Relação das cinco forças mais altas e mais baixas na equipe



Fonte: elaborado pelo autor, 2021

5. DISCUSSÃO

O presente estudo mostrou níveis altos de desempenho em relação as competências de Liderança e Gestão de Pessoas, na equipe avaliada, obtendo média geral superior a 85% nas duas formas de avaliação: autoavaliação e avaliação da chefia imediata. Esta pontuação demonstra níveis de desempenho considerados de bom a excelente, significando que a equipe atende ou supera as expectativas do cargo. Este resultado sugere um bom alinhamento entre os líderes e suas atribuições de liderança. Sobre isso, Stoffel (2000), acredita que o bom desempenho está ligado ao comprometimento dos funcionários com as metas que a empresa apresenta e o entendimento da importância de suas funções dentro da organização.

Em relação as forças de caráter, se considerarmos as tendências mais altas e mais baixas, da amostra de forma geral, vemos que entre as forças mais altas, destacam-se a “Integridade, Perdão, Espiritualidade e Humor”. Onde a “Integridade” faz parte da “virtude Coragem”, que se refere às forças emocionais que envolvem a determinação de encarar propósitos e objetivos, apesar de oposições e obstáculos. (KRUEL, 2016). A força “Perdão” faz parte da “virtude Temperança”, que é composta por forças que nos protegem dos excessos. (KRUEL, 2016). E, as forças “Espiritualidade e Humor” que fazem parte da “virtude Transcendência”, relacionada às forças pessoais que nos conectam com a amplitude do universo e dão sentido à vida (KRUEL, 2016). E, entre as forças mais baixas, temos: “Apreciação da Beleza, Bravura, Vitalidade, Prudência, Amor”. Novamente destaca-se a “virtude Transcendência” através da força “Apreciação da Beleza”, do mesmo modo a “virtude Coragem”, através das forças “Vitalidade e Bravura”, e a “virtude Temperança”, através da força “Prudência”. Já a força “Amor”, faz parte da “virtude Humanidade” que se refere as forças pessoais que envolvem os relacionamentos humanos. (KRUEL, 2016)

Contudo, se considerarmos as cinco forças mais altas e mais baixas de forma qualitativa, isto é, de forma individual para cada sujeito avaliado, observamos uma variação muito grande, onde em todas as 06 virtudes: Sabedoria, Coragem, Temperança, Transcendência, Humanidade e Justiça, foram destacadas forças mais altas e mais baixas da equipe, havendo apenas uma leve tendência para as virtudes Coragem, Temperança, Transcendência, tanto nas forças mais altas quanto mais baixas.

Este resultado indica que não foi possível identificar uma prevalência maior ou menor das forças de caráter nesta equipe de líderes, nem tampouco em estabelecer correlações estatísticas entre as variáveis forças e o desempenho, em virtude desta variação, e

principalmente, pelas diferentes formas de mensuração das variáveis, onde o desempenho foi avaliado de forma quantitativa, e as forças de forma qualitativa em ordem de prioridade.

Outro aspecto a ser mencionado sobre o resultado da pesquisa, é que comumente procuramos relações objetivas entre as variáveis ligadas ao comportamento, e que muitas pesquisas nos mostram tendências bastante fidedignas, contudo o mesmo não acontece com as forças de caráter. Sobre isso, Rashid (2019) destaca que as forças de caráter são definidas como traços universais que devem ser valorizados por si só, e não necessariamente levam a resultados instrumentais. Ele ainda salienta que são tremendas as variações nos padrões de forças que as pessoas possuem, sendo classificadas de forma descritiva, e não prescritiva. Além disso, Rashid (2019) destaca que a identificação das forças não caracteriza o conhecimento do seu uso, ou seja da sua utilização de forma adequada, ou a sua sobreutilização e subutilização, desse modo, dificultando mais ainda traçar alguma relação entre a expressão das forças de caráter no comportamento específico de competências de liderança.

Contudo, apesar dessa condição assinalada, alguns aspectos sobre a relação entre as forças e o desempenho dos líderes, podem ser discutidos. E será sobre essa perspectiva comportamental das forças de caráter, de forma geral, que serão realizadas algumas reflexões sobre a sua possível relação e influência das forças identificadas no desempenho da liderança.

Porém antes de iniciarmos essa discussão, seria oportuno apontar alguns aspectos sobre o resultado da avaliação de desempenho. Sobre isso é importante destacar a homogeneidade das respostas, com pouquíssimas variações de notas, em todas as competências e em todos os sujeitos avaliados, tanto na autoavaliação quanto na avaliação do gestor. Essa condição nos leva a uma interrogação, esse resultado retrata a realidade e há realmente uma simetria entre a autopercepção e a percepção da chefia sobre o desempenho dos líderes, ou ocorreu algum viés de avaliação?

Considerando a primeira opção, de que resultado retrata a realidade e há realmente uma simetria entre a autopercepção e percepção da chefia sobre o desempenho dos líderes, entende-se que essa equipe possui um bom nível de maturidade profissional e alinhamento com os objetivos organizacionais. Robbins, Judge e Sobral (2010) pontuam que o bom desempenho sugere um alinhamento das metas estabelecidas pela empresa com cada membro da equipe, o superior imediato é uma pessoa compreensiva e ouve as opiniões, o funcionário entende que seu esforço gera uma boa recompensa o que leva a motivação da equipe, além de oferecer meios para expressão emocional e tomada de decisões. De acordo com Bergamini (2012) através da avaliação de desempenho é possível saber como a pessoa está se saindo, a percepção do seu

superior e o valor que ela possui para a empresa, quando essa avaliação é fidedigna pode oferecer um retrato próximo das competências pessoais.

Contudo, a segunda opção de que pode ter ocorrido vieses no processo de avaliação também não deve ser descartada, uma vez que, de acordo com Lacombe (2012) nenhuma avaliação de desempenho é totalmente objetiva, sempre terá um grau de subjetividade no resultado. Sobre isso, Marras (2009) destaca que os sistemas de avaliação humana apresentam alguns “vícios de julgamento”, tornando-o vulnerável por sua subjetividade. Alguns efeitos psicológicos conscientes e inconscientes podem prejudicar a imparcialidade da avaliação.

Cada avaliador pode utilizar critérios pessoais, refletindo sua maneira própria de ver as coisas, com um grau de exigência maior ou menor, ou até mesmo ser mais favorável aqueles que se parecem consigo mesmo. Pontes (2010) diz que por mais que o avaliador procure ser imparcial, há toda uma carga inconsciente impactando o processo, como uma lente que muito sutilmente altera a imagem que se tem a frente.

Sendo assim, esse resultado deve ser considerado válido, porém com ressalvas, investigando se possível, a presença de vieses durante o processo de avaliação.

Retomando então a discussão sobre a relação entre as forças de caráter e o desempenho, conforme citado acima, é possível traçar algumas relações entre as forças e as competências do trabalho de um líder, e faremos isso, apresentando cada virtude e as forças associadas que tiveram destaque positivo e negativo nesta equipe.

Analisando a virtude “Sabedoria”, composta por forças que abrangem a obtenção e uso do conhecimento (KRUEL, 2016), as forças mais altas foram “Critério e Amor ao Aprendizado”. A primeira força está ligada com examinar as questões por todos os ângulos e não tirar conclusões precipitadas, já a segunda força abrange o gosto por aprender coisas novas. (SELIGMAN, 2019). As autoras Wolff, Noronha e Andretta (2021) pontuam que o trabalho na área de TI necessita constantemente de transformação e busca por conhecimentos, a capacidade de criar, inovar, manter-se atualizado e desenvolver novas habilidades são características valorizadas. Neste cenário, as forças cognitivas encontram grande espaço para expressão. Levando em consideração estes aspectos, um ponto de atenção seria a força de curiosidade que ficou na classificação das forças mais baixas entre os líderes. Esta força ocasiona receptividade às experiências do mundo e flexibilidade as questões que não se enquadram em conceitos preestabelecidos. (SELIGMAN, 2019).

A virtude de “Coragem” que abrange o exercício da vontade de alcançar os objetivos mesmo em frente às adversidades (KRUEL, 2016), também apresentou tendências. Nas forças mais altas, podemos citar as forças de integridade e de perseverança. A integridade é a força de

viver da maneira mais genuína, autêntica e sem fingimentos; e a força de perseverança está ligada a dinâmica de terminar o que começou, sempre com bom humor e pouca reclamação. (SELIGMAN, 2019). A utilização dessas forças de forma adequada, pode estar relacionado a um bom desempenho nas competências de solução de problemas e proatividade. Líderes com a característica de perseverança tendem a perseguir objetivos, com diligência e esforço continuado e possuem a capacidade de manter a determinação apesar dos obstáculos. O líder íntegro fala a verdade, é transparente e honesto na relação com sua equipe. (REGO; CUNHA, 2011). Nas forças mais baixas, o destaque foi para vitalidade e bravura. A primeira está ligada a não recuar diante de ameaças, desafios ou dificuldades e a segunda com o entusiasmo e alegria. (SELIGMAN, 2019). Essas forças, quando apresentadas pelos líderes pode auxiliar no enfrentamento de adversidades e desafios, assim como agarrarem oportunidades. (REGO; CUNHA, 2011).

Em relação a virtude de “Temperança” que é composta por forças que protegem contra os excessos (KRUEL, 2016), na pontuação mais alta as forças de perdão e autocontrole tiveram destaque. O perdão envolve dar uma segunda chance; o autocontrole a manter desejos, necessidades e impulsos sob controle quando é apropriado. (SELIGMAN, 2019). Um bom desempenho na competência de equilíbrio emocional pode estar relacionado a essas forças, o líder sabe ouvir críticas, assume responsabilidades por seus erros e convive bem com as adversidades. As autoras Wolff, Noronha e Andretta (2021) destacam que a força do perdão é muito importante no contexto da liderança, pois permite aceitar as deficiências da equipe, ser tolerante a erros e imparcial na tomada de decisões. As forças de prudência e humildade receberam pontuação baixa nesta virtude. A prudência envolve ser cuidadoso e não dizer nem fazer nada que possa se arrepender mais tarde; já a humildade está ligada à deixar que as realizações falem por si próprias. (SELIGMAN, 2019). Rego e Cunha (2011) pontuam que a ausência da humildade pode levar um líder a tomar decisões de forma imprudente, a ignorar fracassos ou contribuições de sua equipe.

A virtude de “Transcendência” é composta por forças que estabelecem algum significado com algo maior no universo e fornecem um sentido. (KRUEL, 2016). Na pontuação das cinco forças mais altas a equipe teve um destaque para as forças de espiritualidade e humor. A força de espiritualidade caracteriza-se por crenças sólidas em um propósito maior e do significado do universo; e a força de humor está ligada a conseguir ver o lado bom da vida com facilidade. (SELIGMAN, 2019). Quando pensamos no contexto pragmático que é as organizações, as lideranças possuírem a busca por um sentido maior pode ser algo promissor para as relações de trabalho, pois faz parte da função de um líder atender as diretrizes

organizacionais a partir do trabalho com pessoas. (WOLFF; NORONHA; ANDRETTA, 2021). Em relação as forças mais baixas da virtude de transcendência o destaque foi para a força de apreciação da beleza. Essa força é ter a capacidade de apreciar, valorizar, de buscar a beleza e a excelência em diversas áreas da vida. (SELIGMAN, 2019). Este resultado pode ser compreensível, quando consideramos que no ramo da tecnologia a intelectualidade é uma força predominante, assim como a escolha vocacional é baseado por um trabalho que envolve raciocínio lógico e precisão. (BRIDI; MOTIM, 2014).

Analisando a virtude de “Humanidade”, composta por forças que envolvem o cuidado com o próximo (KRUEL, 2016), as cinco forças mais altas não tiveram forças com destaque. Esse resultado pode ser um ponto de atenção. Uma pesquisa realizada com profissionais de TI, demonstrou que o desejo de permanecer nas equipes está relacionado tanto a diversão e o desafio proposto, quanto a possibilidade de interagir e contribuir com toda a equipe, além de ter a liberdade de atuar no que gosta e de ser desafiado por novas tecnologias e projetos. (WOLFF, 2013). Nas forças mais baixas, o destaque foi para inteligência social e o amor. A força de inteligência social consiste no conhecimento de si e dos outros, reparar diferenças e motivações; o amor é valorizar relacionamento próximos e íntimos. (SELIGMAN, 2019). A menor prevalência da inteligência social em líderes poderá ocasionar dificuldades na vivência e na satisfação com o trabalho, uma vez que o relacionamento interpessoal faz parte das suas atribuições profissionais. (WOLFF; NORONHA; ANDRETTA, 2021). Rego e Cunha (2011) pontuam que os líderes que possuem essa força são capazes de perceber as emoções dos seus colaboradores, compreender suas necessidades e frustrações, além de mais facilmente mobilizá-los. A virtude de humanidade pode estar relacionada com as competências de desenvolvimento de pessoas e relacionamento interpessoal. O relacionamento interpessoal está diretamente ligado a saber ouvir as pessoas, exercer a empatia, tratar todos com respeito e saber distinguir os problemas pessoais do ambiente de trabalho.

A virtude de “Justiça” são forças cívicas que vai além de relacionamentos individuais, alcançando grupos maiores. (KRUEL, 2016). Nas forças mais altas o destaque foi para liderança e trabalho em equipe, já as forças mais baixas não tiveram destaque. A liderança é a capacidade de organizar atividades com êxito, manter boas relações e reconhecer sua responsabilidade; o trabalho em equipe é ser leal e dedicado, sempre fazer sua parte e se dedicar pelo sucesso do coletivo. (SELIGMAN, 2019). Esta virtude, pode estar diretamente relacionada com as competências de trabalho em equipe, reconhecimento da equipe com base em desempenho e ética. Geremia, Kanan e Marcon (2018) realizaram um estudo com profissionais de TI e constataram que a justiça nas relações interpessoais, isto é, um tratamento respeitoso e

transparente entre líder e liderados, assim como permitir o acesso as informações que embasam uma tomada de decisão, são aspectos relevantes para a permanência de profissionais nas empresas.

Frente ao exposto, em suma destacamos que esta pesquisa nos mostrou que as forças são muito pessoais e que não são inerentes a uma condição de liderança organizacional. Pelo resultado obtido, não existe um perfil de forças pessoais mais aderente a um cargo de liderança. A condição de um bom líder pode ocorrer utilizando as mais diversas forças e não necessariamente os líderes precisaram desenvolver alguma força específica, todas as forças possuem o seu valor.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em síntese, neste estudo, não foi possível identificar uma prevalência maior ou menor das forças de caráter nesta equipe de líderes, nem tampouco em estabelecer correlações estatísticas entre as variáveis forças e o desempenho, em virtude de alguns fatores, sendo eles: a variação das cinco forças individuais mais altas e mais baixas, que não apresentaram tendências centrais, tendo grande dispersão, outro fator foi as diferentes formas de mensuração das variáveis, onde o desempenho foi avaliado de forma quantitativa, e as forças de forma qualitativa em ordem de prioridade, e também a homogeneidade do resultado da avaliação de desempenho.

Em relação a avaliação de desempenho, observa-se níveis altos de desempenho em relação as competências de Liderança e Gestão de Pessoas, na equipe avaliada, obtendo média geral superior a 85% nas duas formas de avaliação: autoavaliação e avaliação da chefia imediata. Esta pontuação demonstra níveis de desempenho considerados de bom a excelente, significando que a equipe atende ou supera as expectativas do cargo. Este resultado sugere um bom alinhamento entre os líderes e suas atribuições de liderança. Contudo, em virtude da homogeneidade das pontuações em todas as competências e para todos os sujeitos, sugere-se analisar as condições e o contexto em que o instrumento foi respondido para validar com maior segurança esses resultados, se de fato estão livres de vieses típicos do processo de avaliação de desempenho.

O resultado das forças pessoais, mais altas e mais baixas, demonstrou uma singularidade das respostas, com apenas algumas tendências na equipe avaliada. As tendências estão relacionadas com as virtudes de coragem, temperança e transcendência. Sendo que as forças mais altas são a Integridade, Perdão, Espiritualidade e Humor; e as mais baixas são compostas pelas forças de Apreciação da Beleza, Bravura, Vitalidade, Prudência e Amor. Dessa forma, considerando a singularidade das respostas, podemos inferir que as forças são individuais e que a condição de um bom líder pode ocorrer com a utilização das mais diversas forças de caráter.

E, considerando a perspectiva de Rashid (2019) de que as forças de caráter são definidas como traços universais que devem ser valorizados por si só, bem como as características de cada força de caráter, associada a cada grupo de virtudes, onde, à virtude “Sabedoria” abrange forças para obtenção e uso do conhecimento; à “Coragem” ao alcance de objetivos mesmo em frente às adversidades; à “Temperança” às forças que protegem contra os excessos; à “Transcendência” ao significado com algo maior no universo e sentido; à “Humanidade”, forças que envolvem o cuidado com o próximo; e à “Justiça” forças cívicas e de coletividade;

podemos considerar que as forças de caráter, de forma geral, ocorrem de forma integrada e se completam. Neste contexto então, podemos sugerir que qualquer uma das forças exercem influência sobre o desempenho profissional, e nesta pesquisa, sobre o desempenho da liderança.

Sobre a relação dos resultados encontrados nesta pesquisa, com estudos semelhantes, infelizmente não foi possível fazer tal comparação, em virtude da escassez de estudos científicos e publicações de pesquisa discutindo a configuração desses fatores na prática das organizações. Foi encontrado apenas um estudo com algumas semelhanças apenas. Vale ressaltar que a Psicologia Positiva como ciência é bastante nova, e nesse contexto as forças de caráter também, carecendo muito de estudos empíricos para comprovar suas hipóteses teóricas. Desse modo sugere-se novos estudos que possibilitarão expandir a compreensão sobre essa temática e trazer novas reflexões entre as variáveis apresentadas, dentro do ambiente organizacional.

Por fim, conclui-se que este trabalho possui relevância para o conhecimento acadêmico e do público interessado em conhecer mais a fundo sobre essa teoria. Frente as dificuldades que as empresas de tecnologia vêm enfrentando, novas estratégias de atração e retenção precisam ser desenvolvidas e a liderança positiva tem muito a oferecer para o desenvolvimento destas empresas.

REFERÊNCIAS

Associação Brasileira de Empresa de Software (2021). **Mercado Brasileiro de Software: panorama e tendências**. São Paulo: ABES, 2021.

BARROS, Christiane. Talentos humanos e pontos fortes aplicados ao processo de coaching. In: PEREZ, Andréa Corrêa (org). **Psicologia Positiva: teoria e prática: conheça e aplique a ciência da felicidade e das qualidades humanas na vida, no trabalho e nas organizações**. São Paulo: Leader, 2016, p.190-197.

BENDASSOLLI, Pedro F.; MAGALHÃES, Mauro de Oliveira; MALVEZZI, Sigmar. Liderança nas organizações. In: ZANELLI, José Carlos; ANDRADE, Jairo Eduardo Borges; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2014, p.413-449.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Competência: a chave do desempenho**. São Paulo: Atlas, 2012. *Ebook*.

BRIDI, Maria Aparecida; MOTIM, Benilde Lenzi (2014). Trabalho e trabalhadores na indústria de informática. **Contemporânea**, v.4, n.2, 351-380, 2014. Disponível em: <file:///C:/Users/User/Downloads/238-Texto%20do%20artigo-479-1-10-20141024.pdf>. Acesso em 17 de outubro de 2021.

CARLOMAGNO, Livia L. Lucas. Liderança positiva. In: PEREZ, Andréa Corrêa (org). **Psicologia Positiva: teoria e prática: conheça e aplique a ciência da felicidade e das qualidades humanas na vida, no trabalho e nas organizações**. São Paulo: Leader, 2016, p.232-239.

FREDRICKSON, Barbara. What Good Are Positive Emotions?. **Ver. Gen. Psychol.**, n.2, v.3, p. 300-319, sep./1998. Disponível em: <<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3156001/pdf/nihms305175.pdf>>. Acesso em: 03 de abril de 2021.

GALLUP. **Employees Who Use Their Strengths Outperform Those Who Don't**. 2015. Disponível em: <<https://www.gallup.com/workplace/236561/employees-strengths-outperform-don.aspx>>. Acesso em: 18 de abril de 2021.

GEREMIA, Hellen Cristine; KANAN, Lilian Aparecida; MARCON, Silvana Regina Ampessan. Justiça organizacional, rotatividade e profissionais de tecnologia da informação. **Psicología desde el caribe**, n.3, v.35, p.224-241, 2018. Disponível em: <<http://www.scielo.org.co/pdf/psdc/v35n3/2011-7485-psdc-35-03-224.pdf>>. Acesso em: 24 de outubro de 2021.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 6.ed. São Paulo: Atles, 2018. *Ebook*.

GUIMARÃES, Gilberto. **Liderança positiva: para atingir resultados excepcionais**. São Paulo: Évora, 2012. *Ebook*.

HUTZ, Claudio Simon. **Avaliação em Psicologia Positiva**. Porto Alegre: Artmed, 2014. *Ebook*.

KRUEL, Ana. 'Assessment' das forças de caráter – um instrumento para identificação das qualidades humanas. In: PEREZ, Andréa Corrêa (org). **Psicologia Positiva: teoria e prática: conheça e aplique a ciência da felicidade e das qualidades humanas na vida, no trabalho e nas organizações**. São Paulo: Leader, 2016, p.160-170.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Saraia, 2012. *Ebook*.

MALHEIROS, Bruno Taranto. ROCHA, Ana Raquel Coelho. **Avaliação e Gestão de Desempenho**. Rio de Janeiro: LTC, 2014. *Ebook*.

MARRAS, JEAN PIERRE. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico** 13ª ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 28.e.d. Petrópolis: Vozes, 2009

Ministério da Saúde (2012). Resolução Nº 466, de 12 de dezembro de 2012.

MUCHINSKY, Paul, M. **Psicologia Organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

NAPOLITANO, Claudia. Potencialização coletiva das forças de caráter no ambiente organizacional. In: PEREZ, Andréa Corrêa (org). **Psicologia Positiva: teoria e prática: conheça e aplique a ciência da felicidade e das qualidades humanas na vida, no trabalho e nas organizações**. São Paulo: Leader, 2016, p.182-189.

NUNES, Patrícia. Psicologia Positiva. **Psicologia.com.pt**, p.1-45, 2007. Disponível em: <<http://www.psicologia.pt/artigos/textos/TL0115.pdf>> Acesso em: 11 de outubro de 2020.

PALUDO, Simone dos Santos; KOLLER, Sílvia Helena. Psicologia Positiva: uma nova abordagem para antigas questões. **Paidéia**, Ribeirão Preto, v.17, n.36, p.9-20, abr./2007. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-863X2007000100002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 03 de abril de 2021.

PEREZ, Andréa Corrêa. Organizações Positivas. In: PEREZ, Andréa Corrêa (org). **Psicologia Positiva: teoria e prática: conheça e aplique a ciência da felicidade e das qualidades humanas na vida, no trabalho e nas organizações**. São Paulo: Leader, 2016, p.199-204.

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes**. São Paulo: LTR, 2010.

RASHID, T. **Psicoterapia Positiva: manual do terapeuta**: Tradução: Sandra Maria Mallmann da Rosa; revisão técnica: Marco Montarroyos Callegaro. Porto Alegre: Artmed, 2019.

REGO, Arménio; CUNHA, Miguel Pina. **Liderança. A virtude está no meio**. Lisboa: Actual Editora, 2011.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa Social** – Métodos e Técnicas. 3. ed. São Paulo, Atlas, 2008.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. *Ebook*.

ROTHMANN, Ian. COOPER, Cary L. **Fundamentos da Psicologia Organizacional e do trabalho**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017. *Ebook*.

SELIGMAN, Marting E. P. **Felicidade autêntica: use a psicologia positiva para alcançar todo o seu potencial**. Rio do Janeiro: Objetiva, 2019.

SNYDER, C. R. **Psicologia positiva: uma abordagem científica e prática das qualidades humana**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

STOFFEL, I. **Administração do desempenho: metodologia gerencial de excelência**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

VIA INSTITUTE ON CHARACTER. **The Via Survey**. Disponível em: <
<https://www.viacharacter.org/account/register>>. Acesso em: 18 de abril de 2021.

WOLFF, Luciane; NORONHA, Ana Paula Porto; ANDRETTA, Ilana. Profissionais de TI: Um estudo sobre as forças pessoais/de caráter. **Aletheia**, Canoas, v.54, n.1, p. 45-54, jun/2021. Disponível em:
<http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-03942021000100006>. Acesso em: 17 de outubro de 2021.

WINCKLER, Ana Cristina Goedert et al. O que pensam os gestores sobre a geração Y? Um estudo em empresas do pólo tecnológico da cidade de Florianópolis. **Revista Perspectivas Contemporâneas**, v.10, n1, p.68-87, 2015. Disponível em:
<<https://revista2.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas/article/view/1605/676>>. Acesso em 31 de outubro de 2021.

WOLFF, Luciane. **O processo grupal da eficácia: uma compreensão sistêmico-complexa sobre a eficácia de equipes**. Dissertação de Mestrado, Universidade do Vale do Rio dos Sinos. São Leopoldo, 2013. Disponível em:
<<http://www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/4768/LucianeWolff.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em 24 de outubro de 2021.

ZANELLI, José Carlos; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt; RODRIGUES, Ana Carolina de Aguir. Campo profissional do psicólogo em organizações e no trabalho. In: ZANELLI, José Carlos; ANDRADE, Jairo Eduardo Borges; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2014, p.549-580.

ANEXOS

ANEXO A – TCLE



CENTRO UNIVERSITÁRIO PARA O DESENVOLVIMENTO DO ALTO VALE DO ITAJAÍ

PROPPEX – Pró-Reitoria de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão COMITÊ DE ÉTICA
EM PESQUISA - CEP

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

RELAÇÃO ENTRE DESEMPENHO, FORÇAS PESSOAIS E VIRTUDES DE CARÁTER: UM ESTUDO COM LÍDERES DE UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA

Você está sendo convidado a participar em uma pesquisa. O documento abaixo contém todas as informações necessárias sobre a pesquisa que está sendo realizada. Sua colaboração neste estudo é muito importante, mas a decisão em participar deve ser sua. Para tanto, leia atentamente as informações abaixo e não se apresse em decidir. Se você não concordar em participar ou quiser desistir em qualquer momento, isso não causará nenhum prejuízo a você. Se você concordar em participar basta preencher os seus dados e assinar a declaração concordando com a pesquisa. Se você tiver alguma dúvida pode esclarecê-la com o responsável pela pesquisa. Obrigado (a) pela atenção, compreensão e apoio.

Eu,, residente e domiciliado, portador da Carteira de Identidade, RG nº, nascido (a) em, concordo de livre e espontânea vontade em participar como voluntário da pesquisa **RELAÇÃO ENTRE DESEMPENHO, FORÇAS PESSOAIS E VIRTUDES DE CARÁTER: UM ESTUDO COM LÍDERES DE UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA**. Declaro que obtive todas as informações necessárias, bem como todos os eventuais esclarecimentos quanto às dúvidas por mim apresentadas. Estou ciente que:

1. O objetivo geral da pesquisa consiste em: Investigar a relação entre as forças pessoais, virtudes de caráter e o desempenho de líderes de uma empresa de tecnologia em Santa

Catarina. Os objetivos específicos referem-se à: Avaliar o desempenho em habilidades de liderança e gestão de pessoas dos líderes de uma empresa de tecnologia em Santa Catarina; Avaliar as 24 forças pessoais e 06 virtudes de caráter, através da escala VIA-IS, dos líderes de uma empresa de tecnologia em Santa Catarina; Relacionar os indicadores de desempenho com as forças e virtudes predominantes em cada líder avaliado; Investigar a influência que as forças pessoais e virtudes de caráter exercem no desempenho dos líderes.

2. A pesquisa é importante de ser realizada, pois este estudo possivelmente possibilitará identificar os níveis de desempenho dos líderes e seus forças e virtudes, bem como a sua correlação, trazendo um dado relevante para a empresa pensar em intervenções para uma melhora na carreira dos colaboradores.
3. Participarão da pesquisa os indivíduos que atenderem aos seguintes critérios de inclusão: líderes.
4. Para conseguir os resultados desejados, a pesquisa será realizada por meio de: Formulário de Avaliação de Desempenho, desenvolvido especificamente para essa pesquisa e uma Escala de Forças e Virtudes (disponibilizada online). O local de realização da coleta dos dados será na própria empresa. A escala de forças e virtudes será respondida somente pelos líderes. A escala de avaliação de desempenho, será respondida da seguinte forma: 1. Gerente irá avaliar todos os dez líderes; 2. Cada líder fará sua autoavaliação.
5. A pesquisa apresenta risco mínimo, sendo considerado o constrangimento diante das perguntas e respostas. Para isso se existir a possibilidade de o (a) senhor (a) não se sentir confortável com a continuidade da participação na pesquisa esta será encerrada neste momento. A fim de minimizar os riscos, será garantido o anonimato e confidencialidade das informações dos participantes, sendo os nomes dos respectivos indivíduos substituídos por códigos, (exemplo: 001). Garantimos que a sua participação não trará riscos a sua integridade física, podendo apenas trazer algum desconforto emocional diante da abordagem do tema.
6. A pesquisa é importante de ser realizada, pois deve trazer como benefícios os resultados decorrentes do estudo e sua contribuição para ambas as partes, possibilitando propostas de intervenção para esse grupo. Os resultados deste estudo poderão contribuir para a organização, o pesquisador, a universidade e a sociedade.

7. Se houver algum problema ou necessidade, ou caso haja desconforto, a aplicação dos instrumentos poderá ser interrompida a fim de procedermos à escuta atenta das razões que o fazem se sentir assim, e só retomaremos quando você se sentir à vontade para continuar. O pesquisador se comprometerá a fornecer suporte emocional, mediante a indicação e agendamento de acompanhamento por profissional psicólogo Simone Helena Schelder CRP 12/05142, ou auxílio no agendamento no serviço de psicologia do Sistema Único de Saúde do município de Rio do Sul, caso você sinta qualquer desconforto ou constrangimento que possa estar relacionado à participação na pesquisa.
8. Se, no transcorrer da pesquisa, você tiver alguma dúvida ou por qualquer motivo necessitar, pode procurar a Professora Simone Helena Schelder, responsável pela pesquisa no telefone (47) 98851-4346, ou no endereço Rua Dr. Guilherme Gemballa, nº 13 – Bairro: Jardim América, Rio do Sul – SC. CEP: 89.160-932. Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí – UNIDAVI.
9. Caso venha a surgir alguma dúvida ou necessidade de mais informações em relação à pesquisa ou ainda, no caso da disposição em revogar sua participação, poderá entrar em contato pelos e-mails: Professora Simone Helena Schelder, e-mail: simone.schelder@unidavi.edu.br; e Chaiane Cristina D’Avila: chaianedavila1999@unidavi.edu.br.
10. A participação é voluntária e pode ser interrompida a qualquer momento pelo pesquisado.
11. Tenho a liberdade de não participar ou interromper a colaboração neste estudo no momento em que desejar, sem necessidade de qualquer explicação. A desistência não causará nenhum prejuízo a minha saúde ou bem-estar físico.
12. As informações obtidas neste estudo serão mantidas em sigilo e; em caso de divulgação em publicações científicas, os meus dados pessoais não serão mencionados. Serão utilizados nomes fictícios, respeitando os princípios contidos na Resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde. Posteriormente, as informações serão organizadas, analisadas, divulgadas e publicadas.
13. Caso eu desejar, poderei pessoalmente tomar conhecimento dos resultados ao final desta pesquisa, por intermédio do e-mail: simone.schelder@unidavi.edu.br.
14. Não receberei nenhum ressarcimento ou indenização para participar desta pesquisa.

DECLARO, outrossim, que após convenientemente esclarecido (a) pelo pesquisador e ter entendido o que me foi explicado, consinto voluntariamente em participar (ou que meu dependente legal participe) desta pesquisa e assino o presente documento em duas vias de igual teor e forma, ficando uma em minha posse.

Rio do Sul, ____ de _____ de 2021.

(Nome e assinatura do sujeito da pesquisa e/ou responsável legal)

Responsável pelo projeto: Mestra, Psicóloga e Professora Simone Helena Schelder. CRP nº 12/05142. Endereço para contato: Rua: Júlio Roussenq Filho, nº 309, apto 303 – Bloco A. Bairro: Jardim América, Rio do Sul –SC. CEP: 89.160-196. Telefone para contato: (47) 98851-4346; E-mail: simone.schelder@unidavi.edu.br.

CEP – Comitê de Ética em Pesquisa da UNIDAVI: Rua Dr. Guilherme Gemballa,13 – Caixa Postal 193 - Centro – 89.160-000 – Rio do Sul - PROPPEX - Telefone para contato: (47) 3531- 6026. etica@unidavi.edu.br.

ANEXO B – FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO									
Nº. do Avaliado									
INSTRUÇÕES: Analise cada situação apresentada e marque com um X a coluna correspondente ao desempenho do avaliado conforme escala descrita abaixo:									
(7) – Excelente - Supera as expectativas quanto ao padrão esperado de desempenho (6) – Bom desempenho - Atende bem às expectativas (5) – Satisfatório - Atende de forma satisfatória (4) – Regular – Atende parcialmente (3) – Abaixo das expectativas (2) – Muito abaixo das expectativas (1) - Insatisfatório - Não atende às expectativas quanto ao padrão esperado de desempenho.									
	COMPETÊNCIA	INDICADORES DE DESEMPENHO	7	6	5	4	3	2	1
GESTÃO DE PESSOAS	Comunicação	Expressa-se de forma clara e objetiva e mantém a equipe a par de problemas que possam afetar os processos da área e de suas consequências, estimulando a proposição de sugestões para solução dos mesmos.							
		Transmite e faz fluir as informações que recebe.							
		Conhece as atividades e processos da organização e da sua área, assegurando corretas orientações para a sua equipe.							
	Trabalho em equipe	Auxilia os colegas de trabalho nas suas atividades, demonstrando ser companheiro da equipe.							
		Cria um clima de trabalho em equipe e de cooperação entre área sob sua responsabilidade.							
		Respeita o conhecimento e valoriza o trabalho e opiniões de todos da sua equipe.							
	Visão sistêmica	Percebe o impacto das atividades que realiza nos processos das demais áreas da empresa.							
		Visualiza se as ações estão alinhadas com a missão, visão e valores da empresa.							
	Flexibilidade e equilíbrio emocional	Sabe ouvir críticas.							
		Assume a responsabilidade por seus erros.							
		Realiza seu trabalho de forma equilibrada e convive bem com as adversidades, pressões, imprevistos, obstáculos e conflitos.							
	Solução de problemas	Demonstra iniciativa diante imprevistos e pressões.							
		Antecipa-se, tirando proveito de oportunidades e não deixando acontecer falhas que possam ser evitadas.							
	Proatividade/Motivação	Demonstra disposição para novos trabalhos e desafios.							
		Procura evoluir pessoal, profissional e intelectualmente, buscando aperfeiçoamento e atualização contínua de seus conhecimentos.							
	Valores/Ética	Adota os valores corporativos e o código de conduta da organização.							
	Relacionamento interpessoal	Sabe ouvir as pessoas.							
		Sabe distinguir os problemas pessoais do ambiente de trabalho.							
		Age com humildade e exerce a empatia.							
		Trata a todos com respeito, presteza e educação, independentemente da hierarquia e do público.							
Reconhecimento	Reconhece sua equipe de forma devida com base em desempenho e resultados.								
Delegação	Delega responsabilidades, tarefas e decisões conforme as								

ANEXO C – PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

CENTRO UNIVERSITÁRIO
PARA O DESENVOLVIMENTO
DO ALTO VALE DO ITAJAÍ -
UNIDAVI



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: RELAÇÃO ENTRE DESEMPENHO, FORÇAS PESSOAIS E VIRTUDES DE CARÁTER: UM ESTUDO COM LÍDERES DE UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA DE

Pesquisador: Simone Helena Schelder

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 47709721.5.0000.5676

Instituição Proponente: FUNDACAO UNIVERSIDADE PARA O DESENVOLVIMENTO DO ALTO VALE

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 4.793.550

Apresentação do Projeto:

Atualmente, cada vez mais busca-se desenvolver uma liderança saudável no ambiente organizacional e proporcionar um espaço de motivação para os funcionários. Este trabalho, tem como objetivo investigar a relação entre as forças pessoais, virtudes de caráter e o desempenho de líderes de uma empresa de tecnologia em Santa Catarina.

No ambiente organizacional, a liderança está presente e é caracterizada pelo processo de influenciar os membros da equipe, a fim de conquistarem os objetivos do grupo e organização (ROTHMANN; COOPER, 2017). A utilização das forças pessoais, pode auxiliar neste processo, visto que gera uma satisfação muito maior no trabalho, torna as tarefas mais agradáveis e transforma a carreira em vocação. As forças se caracterizam por traços morais, são utilizadas de forma voluntária e podem ser adquiridas com tempo e esforço. (SELIGMAN, 2019).

Com foco nas forças, virtudes e desempenho, será aplicado uma escala de avaliação de desempenho e uma escala de forças e virtudes. Com isso, será possível fazer uma análise qualitativa e quantitativa dos dados, verificando o quanto o desempenho está relacionando com as forças e virtudes destes líderes.

Objetivo da Pesquisa:

Objetivo Geral: Investigar a relação entre as forças pessoais, virtudes de caráter e o desempenho de líderes de uma empresa de tecnologia em Santa Catarina

Endereço: DOUTOR GUILHERME GEMBALLA 13

Bairro: JARDIM AMERICA

CEP: 89.160-932

UF: SC

Município: RIO DO SUL

Telefone: (47)3531-6000

E-mail: etica@unidavi.edu.br

**CENTRO UNIVERSITÁRIO
PARA O DESENVOLVIMENTO
DO ALTO VALE DO ITAJAÍ -
UNIDAVI**



Continuação do Parecer: 4.793.550

Objetivos Específicos:

Avaliar o desempenho em habilidades de liderança e gestão de pessoas dos líderes de uma empresa de tecnologia em Santa Catarina;

- Avaliar as 24 forças pessoais e 06 virtudes de caráter, através da escala VIA-IS, dos líderes de uma empresa de tecnologia em Santa Catarina;
- Relacionar os indicadores de desempenho com as forças e virtudes predominantes em cada líder avaliado;
- Investigar a influência que as forças pessoais e virtudes de caráter exercem no desempenho dos líderes.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Com relação aos benefícios e riscos da pesquisa, pode-se considerar uma pesquisa com riscos mínimos. Esses riscos referem-se a um possível desconforto ao interagir com o pesquisador, em responder as questões e interferência na vida e na rotina dos participantes. Quanto ao cuidado com os riscos, os aspectos éticos voltados ao sigilo, ao anonimato e ao livre arbítrio para participar ou desistir a qualquer momento do processo também serão expostos. Será evitado a exposição desnecessária ou situações que possam causar constrangimento e não serão publicados dados que o participante não autorizar.

Já em relação aos benefícios, pode-se considerar os resultados decorrentes do estudo e sua contribuição acadêmica, organizacional e social, possibilitando propostas de intervenção para esse grupo.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Pesquisa relevante, pois trata do papel do líder em empresas de TI, as quais buscam atualmente protagonismo do mundo corporativo

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Todos os termos foram apresentados

Recomendações:

Sem recomendações

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Projeto sem restrições éticas.

Endereço: DOUTOR GUILHERME GEMBALLA 13

Bairro: JARDIM AMERICA

CEP: 89.160-932

UF: SC

Município: RIO DO SUL

Telefone: (47)3531-6000

E-mail: etica@unidavi.edu.br

**CENTRO UNIVERSITÁRIO
PARA O DESENVOLVIMENTO
DO ALTO VALE DO ITAJAÍ -
UNIDAVI**



Continuação do Parecer: 4.793.550

Considerações Finais a critério do CEP:

Pesquisa aprovada sem restrições éticas, apta para o início da coleta de dados. Ao término da pesquisa deverá ser anexado o relatório final via Plataforma Brasil.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1765822.pdf	01/06/2021 16:08:39		Aceito
Folha de Rosto	Folha_de_Rosto.pdf	01/06/2021 16:08:00	Simone Helena Schelder	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	Autorizacao_empresa.pdf	30/05/2021 15:46:02	Simone Helena Schelder	Aceito
Outros	Termo_de_utilizacao_de_dados_para_coleta.pdf	30/05/2021 15:45:15	Simone Helena Schelder	Aceito
Declaração de Pesquisadores	Termo_de_compromisso_da_equipe_de_pesquisa.pdf	30/05/2021 15:41:44	Simone Helena Schelder	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TERMO_DE_CONSENTIMENTO.pdf	30/05/2021 15:40:06	Simone Helena Schelder	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto.pdf	30/05/2021 15:38:53	Simone Helena Schelder	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

RIO DO SUL, 21 de Junho de 2021

Assinado por:
JOSIE BUDAG MATSUDA
(Coordenador(a))

Endereço: DOUTOR GUILHERME GEMBALLA 13

Bairro: JARDIM AMERICA

CEP: 89.160-932

UF: SC **Município:** RIO DO SUL

Telefone: (47)3531-6000

E-mail: etica@unidavi.edu.br