

Relação entre *empowerment* e bem-estar subjetivo no ambiente organizacional

Daniel Ramos Deschauer

Psicólogo com especialização na área organizacional
Mestre Profissional em Administração pela Unicidade
Docente da Fatec Itaquaquecetuba
E-mail: danielrdeschauer@gmail.com

Lélia Zambrano

Doutora em Ciências Sociais pela PUC-SP
Mestre em Administração e Marketing pela PUC-SP
Graduada em Administração
Docente das Fatecs Itaquaquecetuba, Ipiranga e Sebrae
E-mail: lelia.zambrano@fatec.sp.gov.br

Recebido: 29 jun. 2021

Aprovado: 23 mar. 2022

Resumo: O grande desafio da liderança encontra-se na sua capacidade de influenciar o comportamento dos seus liderados e, além de delegar, tem a atribuição de criar mecanismos para que seu grupo ou equipe caminhe a proporcionar ferramentas necessárias à execução das atividades e a conclusão das tarefas e processos da sua empresa. O *empowerment* desperta o que há de melhor nas pessoas, engajamento, compromisso, bem-estar subjetivo ou felicidade, forças e virtudes pessoais, estimulando o aparecimento e a formação de novos líderes com a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos.

Palavras-chave: Empowerment. Bem-estar Subjetivo. Psicologia Positiva.

Abstract: The great challenge of leadership lies in its ability to influence the behavior of its subordinates, and in addition to delegating, it has the attribution of creating mechanisms so its group or team have the necessary tools for the execution of activities and the conclusion your company's tasks and processes. Empowerment awakens the best in people, engagement, commitment, subjective well-being or happiness, personal strengths and virtues, stimulating the emergence and formation of new leaders with the ability to influence a group towards the achievement of objectives.

Keywords: Empowerment. Subjective Well-being. Positive Psychology.

Resumen: El gran desafío del liderazgo radica en su capacidad de influir en el comportamiento de sus subordinados. Además de delegar, tiene la atribución de crear mecanismos para que su grupo o equipo busque las herramientas necesarias para la ejecución de las actividades y la conclusión de las tareas y procesos de su empresa. El empoderamiento despierta lo mejor de las personas, compromiso, bienestar subjetivo o felicidad, fortalezas y virtudes personales, estimulando el surgimiento y formación de nuevos líderes con capacidad de influir en un grupo hacia el logro de objetivos.

Palabras clave: Empoderamiento. Bienestar Subjetivo. Psicologia Positiva.

Introdução

Nós procuramos líderes
capazes de energizar, motivar e inspirar,
em vez de irritar, deprimir e controlar.
Jack Welchⁱ

O presente trabalho tem como objetivo demonstrar a relação do *Empowerment* com o despertar das forças e virtudes do ser humano e sua contribuição para o bem-estar das pessoas e sucesso das organizações. Após pesquisas em fontes de consulta segura, na busca de informações relevantes sobre a área do empoderamento e da psicologia positiva. As forças pessoais, se manifestam de maneira gradual para cada indivíduo. Em momentos diferentes de nossas vidas, empoderamos forças pessoais diferentes dentro de cada um de nós.

Qual o grande desafio de um Líder? Reconhecer que cada pessoa, ou membro da sua equipe possui um estilo único de caráter e personalidade. Mas quais são as suas principais forças e habilidades? O que você oferece ao mundo que é só seu? Isto é, algo intransferível.

Martin Seligman (2012) acreditavam que nós temos a possibilidade da escolha: viver uma vida focada no que é positivo ou olhar somente os aspectos negativos, e com esse raciocínio, eles decidiram entender qual é a melhor versão do ser humano. A melhor versão do ser humano foi identificada na história através das virtudes em comum das pessoas, nas mais diversas religiões, tradições, filosofias e culturas. Durante três anos de projeto eles procuraram coincidências na Bíblia, no Alcorão, no Bushido (código samurai), nas culturas do Ocidente e do Oriente, nas filosofias de Platão e Aristóteles.

Empowerment

De acordo com o estilo de gestão utilizado, as pessoas podem ser estimuladas ou não a amadurecer, podendo chegar a ponto de serem impedidas de se desenvolver por causa das práticas de gestão adotadas. *Empowerment* é uma palavra de origem inglesa que quer dizer: treinar, capacitar e habilitar pessoas para assumir responsabilidades. O verbo inglês *empowered* ainda significa fortalecer alguém, responsabilizar alguém e torná-lo apto, enfim, o verdadeiro sentido para a administração é a descentralização de

poderes que proporciona maior envolvimento do funcionário nas atividades da empresa que acompanha maior autonomia e responsabilidade, sendo assim, uma ferramenta para a administração estratégica, que o gestor deve lançar mão quando busca maior produtividade e melhor qualidade. Afinal do que se trata o *empowerment* – empoderamento na tradução literal, porém qual o real sentido para a administração?

De acordo com a definição acima, Lacombe (2005, p. 140) esclarece que *empowerment* “não é dar poder às pessoas, mas permitir que façam uso do poder, conhecimentos e habilidades que já possuem”. Dessa forma é imprescindível que os gestores propiciem condições favoráveis a aprendizagem, ação, e decisão para que as pessoas possam fazer uso da autonomia e responsabilidade propiciando um ambiente de apoio, voltado para a responsabilidade, comprometimento e desenvolvimento contínuo, deixando de lado a velha mentalidade de comandar e controlar. Para a Administração de Empresas significa “descentralização de poderes”, ou seja, sugere uma maior participação dos trabalhadores nas atividades da empresa ao lhes ser dada maior autonomia de decisão e responsabilidades.

O *empowerment* é uma ferramenta que visa lidar com a lentidão e a burocracia da empresa. Para ser implementado na empresa, é necessário haver um compartilhamento extensivo das informações, possibilitando maior autonomia e diminuição dos padrões hierárquicos e burocráticos. É uma neologia que significa dar poder dentro da sociedade e é tratado como fenômeno sociológico quando se refere a grupos minoritários ou discriminados. O empoderamento destaca a força social e política destes grupos. Salientamos alguns termos muito utilizados na língua inglesa como: *self-empowerment* – auto capacitação ou auto empoderamento; *economic empowerment* – capacitação econômica e o mais utilizado atualmente o *empowerment of women* – empoderamento das mulheres.

Podemos comparar o empoderamento com os processos da conquista da primeira carteira de habilitação. Iniciamos com o treinamento – ou seja, a ação, o processo manual, movimentos constantes que são absorvidos pelo cérebro e se tornam automatizados futuramente. Segundo ocorre o estudo, o entendimento da legislação e dos códigos universalmente estabelecidos e terminamos com o teste final; momento de obter a carteira provisória, somente após um ano de direção adequada, o candidato será devidamente habilitado a dirigir e ter sua carteira definitiva.

Como conseguir resultados através do *empowerment*? Segundo Lacombe (2005, p. 141), só traz resultados se tiver o apoio da alta administração, definindo três condições:

1. compartilhar informações com todos:	Sem informação as pessoas não podem agir com responsabilidade; com informação, as pessoas são obrigadas a isso.
2. criar autonomia por meio de limites:	Quando compreendem de que forma sua contribuição influencia os resultados, a motivação e a responsabilidade aumentam.
3. substituir a hierarquia por equipes autogerenciadas:	Ensinar às pessoas o que podem fazer para terem mais autonomia.

Fonte: Lacombe (2005, p. 141) – Adaptado pelos autores

Lacombe (2005) adverte que, infelizmente, alguns administradores trabalham conscientes ou inconscientemente contra o *empowerment*, com receio de perda do poder, mas os empregados não se sentirão comprometidos se alguém estiver sempre controlando o que eles fazem.

Visão multidisciplinar do *empowerment*

O termo *empowerment* pode ter um vasto leque de significados, interpretações e definições. A psicologia e filosofia também abordam o tema do *empowerment*, que também é muito comum na indústria da autoajuda e ciências da motivação. Segundo Chiavenato (2003, p. 372), o *empowerment* está firmado em quatro bases:

- Poder*: dar poder às pessoas, delegando autoridade e responsabilidade em todos os níveis da organização, dar importância e confiar nas pessoas, dar-lhes liberdade e autonomia de ação.
- Motivação*: proporcionar motivação às pessoas para incentivá-las continuamente, reconhecer o bom desempenho, recompensar os resultados, permitir que as pessoas participem dos resultados de seu trabalho e festejam o alcance das metas.
- Desenvolvimento*: dar recursos às pessoas em termos de capacitação e desenvolvimento pessoal e continuamente novas técnicas, criar e desenvolver talentos na organização.
- Liderança*: proporcionar liderança na organização, orientar as pessoas, definir objetivos e metas, abrir novos horizontes, avaliar o desempenho e proporcionar retroação.

Atualmente, é fundamental que os profissionais se sintam parte das empresas onde atuam e participem ativamente do negócio. Vivemos na era do conhecimento prevalecendo a dinâmica global corporativa. Tudo acontece muito rápido, as decisões também precisam ser tomadas com maior agilidade.

Dessa necessidade, surge o conceito do *Empowerment*, onde a ideia é dar mais autonomia e poder de decisão para os profissionais, mesmo não sendo líderes de equipes. Para Robbins (2005), *empowerment* pode e deve ser aplicado em todos os níveis da organização. Permite que os gestores deleguem a solução de problemas a colaboradores

que se sentem valorizados, motivados pela confiança e isso aumenta sensivelmente o nível de comprometimento e de satisfação das pessoas no trabalho.

Essa prática desperta o que há de melhor nas pessoas e em seus líderes e estimula o aparecimento e a formação de novos líderes. Robbins define liderança como a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos. Destaca ainda, que no mundo dinâmico de hoje, precisamos de líderes que criem visões de futuro e sejam capazes de inspirar os membros da organização a querer realizar tais visões.

Para Robbins (2005), é importante informar as organizações de que, delegando não há perda de poder ou liderança; pelo contrário, os processos ficam mais eficazes e os colaboradores se sentem mais úteis, fazendo parte diretamente das tomadas de decisão.

A orientação e motivação dos líderes para as vantagens dessa ferramenta é um dos primeiros passos a dar, face aos receios sobre delegação de poderes e de restrição da sua função à própria delegação. Um líder, além de delegar, tem a atribuição de criar mecanismos para que seu grupo ou equipe caminhe a proporcionar ferramentas necessárias à execução das atividades e a conclusão das tarefas e processos da sua empresa.

O *empowerment* é uma ferramenta que visa lidar com a lentidão e a burocracia da empresa. Para ser implementado na empresa, é necessário haver um compartilhamento extensivo das informações, possibilitando maior autonomia e diminuição dos padrões hierárquicos e burocráticos, com treinamento intensivo.

Poder para Robbins (2005, p. 342) é considerado como "a capacidade que A tem para influenciar o comportamento de B, de maneira que B aja de acordo com a vontade de A". Já para French, Raven e Cartwright (1959) podemos compreender o poder como a capacidade de influenciar uma pessoa ou um grupo, sendo dividido em cinco categorias de poder:

1. *Poder da experiência/competência*: baseado no conhecimento e perícia. Os subordinados acreditam no talento, competência e conhecimento técnico do líder.
2. *Poder de referência*: baseado no cargo ocupado na hierarquia da empresa. O líder é aquele designado para um cargo percebido como de maior poder sobre outros.
3. *Poder legítimo*: baseado na possibilidade percebida pelo subordinado de que o seu superior pode lhe conceder recompensas, promoções, aumentos de salários, bônus ou elogios.
4. *Poder de recompensa*: baseado na possibilidade de punir os subordinados com ações disciplinares, demissões ou reduções de salário.
5. *Poder coercitivo*: baseado na identificação, admiração e sentimento positivo que os subordinados têm pelo líder.

Dessa forma, por que se delega poderes? Qual a justificativa? Em qual momento?

O objetivo da delegação de poderes é ter trabalhadores mais motivados e envolvidos nas decisões da empresa. Ao sentirem que possuem mais responsabilidades, procuram soluções e tornam-se mais criativos porque sentem que estão contribuindo para o rumo da empresa, e que pertencem de fato à organização. A autoconfiança, cooperação e proatividade do trabalhador também são estimuladas. O entusiasmo para desenvolver o trabalho aumenta porque a chefia é vista de forma diferente, aberta a sugestões, mas sem descuidar das suas próprias responsabilidades, porque continua a desempenhar o papel de liderança.

Para Robbins (2005), adotar o *empowerment* demonstra um amadurecimento da cultura organizacional, independentemente do tamanho da empresa. A ferramenta favorece a autorrealização das pessoas, considerado um dos grandes atrativos para reter os melhores talentos, já que esses não desejam trabalhar em empresas onde não possam atuar com autonomia e possibilidades de construir uma carreira de sucesso.

Empowerment: engajamento e compromisso

Para Araújo e Garcia (2009), “as pessoas desejam sempre, e cada vez mais, se envolver com a sua realidade organizacional”. As expectativas das pessoas são de comprometimento e engajamento e não apenas de trabalho para a sobrevivência. Para Wagner III e Hollenbick (2003, p. 316), “em organizações descentralizadas, a autoridade e a tomada de decisões, são distribuídas para baixo e para fora da hierarquia.”

Por que descentralizar? Para eles os motivos estão ligados à sobrecarga de decisão sobre a alta administração, a necessidade de decisões diferenciadas e a manutenção da motivação dos funcionários. Segundo Oliveira (2009, p. 197), “descentralização é a maior concentração do poder decisório na alta administração da empresa, sendo, portanto, mais distribuídos por seus diversos níveis hierárquicos”. Ainda, segundo Oliveira (2009, p. 197), “essa tendência não significa que todas as organizações deveriam descentralizar todas suas decisões. Cada organização deve ter a localização da tomada de decisão na hierarquia de acordo com a necessidade da empresa. Mencionado por Oliveira (2009) a descentralização reduz a concentração de poder decisório da alta administração, distribuindo melhor os níveis hierárquicos e os processos decisórios, mantendo ativa a dinâmica de comunicação entre sede e demais unidades.

Portanto, é visto que a descentralização pressiona os níveis hierárquicos mais baixos a tomarem decisões, apontando como vantagens dessa prática maior autonomia para os gerentes. Dessa maneira tem facilidade em avaliá-los, promove uma competição positiva entre unidades, uma criatividade na busca de soluções e agilidade na tomada de decisões.

Empowerment e a contribuição da mulher

A americana Mary Parker Follett (1869-1933), conforme Peter Drucker, é uma personagem pouco conhecida entre os administradores, citada por ele como a Profeta do Gerenciamentoⁱⁱ. Follett, viveu cronologicamente na época da Era Clássica, porém, seus princípios são utilizados na atualidade. Ela contribuiu na administração dando o enfoque ao Homem Social, entendendo que com relacionamento interpessoal adequado, o trabalhador traria maior contribuição para a organização e melhoria no desempenho individual, em comparação ao Homem Máquina que focava apenas a produtividade, que para o aumento desejado na produção pagava altos salários. Até então, a forma de se administrar não havia sido contemplada pela psicologia organizacional, o entendimento era o *The best way* de Taylor (a melhor forma de fazer as coisas) prevalecia.

Mary tinha como objetivo explicar o comportamento dos trabalhadores e descobrir como o líder poderia obter melhor desempenho de determinado grupo de trabalhadores. Para ela as respostas as duas perguntas eram fundamentais: 1) O que se pretende que as pessoas façam? 2) Como controlar e orientar o trabalhador para maior desempenho? Fazem parte da Escola das Relações Humanas autores como: Elton George Mayo, John Dewey, Kurt Lewin, Chester Barnard, ente outros.

Peter Drucker, vai destacá-la a partir dos anos 1980 quanto comenta os fundamentos da liderança que Mary Follett escreve em seu livro: Sobre liderança, poder, empresas e sociedade quando trata dos três tipos de liderança: A liderança de posição que é consequência do organograma organizacional, da escala hierárquica e da posição formal. A liderança de personalidade é proveniente das características pessoais quando vigora uma personalidade assertiva e de domínio. Já a liderança funcional, ela descreve como sendo formada pela habilidade situacional do líder em analisar as variáveis ambientais, compreender as diversas situações e canalizar esforços de todos para os

objetivos comuns e que envolve a responsabilização – *accountability* – autonomia e fortalecimento. A liderança funcional é considerada a mais eficaz.

Mary destaca que “a liderança pode ser apreendida”, a tão icônica frase é reforçada por Jim Collinsⁱⁱⁱ, quando escreve: “de fato, apesar de todo o bulício em torno do conceito de organização que apreende, fico estarecido ao constatar como são poucas as pessoas que parecem ter abraçado a ideia de se comportar como uma verdadeira *pessoa que aprende*” (GOLDSMITH, KAYE, SHELTON, 2011, p. 9 – grifo dos autores).

Collins, Kaye, Shelton (2020) declaram que ainda não conseguiram aprender tudo que queria ser, é influenciado e movido por uma ânsia pelo desempenho, das realizações, das conquistas e cumprimento das tarefas, que prevalece no mercado americano. Citam Gardner (2005), autor da Teoria das Inteligências Múltiplas, que corrobora com a importância do aprendizado. As pessoas que aprendem, aprendem até o último dia de vida, não porque o aprendizado vá “levá-las a algum lugar”, mas porque o encaram como parte da própria razão de se viver (GOLDSMITH, KAYE, SHELTON, 2011, p. 12).

Como ser um líder que ensina? Somente permitindo que seu liderado encontre a solução ideal para um problema. Esta é, enfim, a melhor maneira. Ele deixará de ser um simples seguidor passivo e passará a ser um profissional que encontra soluções para o problema, desenvolverá a criatividade, aprenderá a ouvir. Boa solução só se consegue ouvindo a todos, analisando as variáveis internas e externas, conversando, pesquisando, estudando todas as possibilidades, antes de entregar a melhor solução para determinado problema. Estes passos, sem dúvidas, tornará o profissional um grande líder. Logo, cabe ao líder fomentar e estimular seus seguidores a desenvolver suas competências e habilidades.

Empoderamento do bem-estar subjetivo

Para Seligman (2012), o Bem-estar Subjetivo ou a Felicidade podem ser conquistados e materializados através de uma vida produtiva, preferencialmente pelo trabalho; é com o do trabalho que o ser humano pode conviver com os demais, engajar-se, buscar sentido e realização pessoal. Na linha de Seligman, Bendassolli (2007, p. 60) afirma que: “(...) o mais importante, para a felicidade no trabalho, é a atividade em si, e não o modo como ela se institucionaliza. Neste contexto, o trabalho e a felicidade estão intimamente ligados, tendo uma relação interdependente entre eles”.

Fisher (2010) afirma que para estudar a felicidade, tanto na perspectiva individual quanto na perspectiva social, deve ser incluído o estudo da vida no trabalho, promover ambientes felizes para conquistar resultados e desempenhos elevados. Relacionou dez traços comuns dessas “Empresas Felizes”:

- 1- Apresentam culturas apoiantes e baseadas no respeito;
- 2- Proporcionam lideranças competentes a todos os níveis;
- 3- Proporciona aos seus membros um tratamento justo, segurança de trabalho e reconhecimento;
- 4- Organizam o trabalho de forma que este seja interessante e motivador;
- 5- Facilitam a aquisição e o desenvolvimento de competências;
- 6- Selecionam as pessoas de acordo com a sua adequação ao trabalho e à organização;
- 7- Trabalham essa adequação através de práticas de indução e socialização;
- 8- Reduzem os pequenos incômodos diários e procuram aumentar os fatores de satisfação;
- 9- Persuadem os seus membros de que é possível trabalhar em ambientes não ideais, ou seja, lidam com a ideia de que as instituições não são perfeitas;
- 10- Adotam práticas de gestão de alto desempenho.

Para a autora, empresas voltadas ao bem-estar de seus funcionários devem propiciar um clima organizacional que estimula o sentimento de bem-estar, para elevar o desempenho dos colaboradores com maior comprometimento, qualidade e criatividade.

Coutinho (2014) acredita que o Bem-estar Subjetivo é fator crítico para o sucesso de qualquer empresa. Pesquisas confirmam que as organizações que consideram a felicidade e bem-estar de seus colaboradores exibem uma melhora no desempenho, resultados econômicos mais estáveis, menores índices de rotatividade e maior engajamento entre seus funcionários.

Identificando talentos aplicando a psicologia positiva

Diante das altas taxas de desemprego em todos os níveis hierárquicos, é importante que durante o processo de seleção, devem seguir guias para o correto processo seletivo de talentos, dentre eles lançar mão da Psicologia Positiva para identificá-los. Por esta perspectiva, segundo Correa (2016, p. 249), vêm à tona tendências e estudos científicos que podem auxiliar e servir de guia, tanto para o correto recrutamento e seleção de talentos quanto para os profissionais que buscam a recolocação no mercado de trabalho. Dentre esses estudos, podemos destacar a Psicologia Positiva como nova abordagem para tratar o indivíduo dentro e fora das organizações, considerando o tema das forças de caráter, virtudes e talentos.

De acordo com Correa (2016), os fundadores, Seligman e Csikszentmihalyi (2012), a Psicologia Positiva é uma ciência que estuda as experiências subjetivas, os traços individuais positivos e as instituições positivas, e com este propósito traz possibilidade de aplicações favoráveis a inovações nas empresas. Segundo Seligman (2012), a Psicologia Positiva é uma abordagem científica que abrange três principais pilares: 1) As emoções positivas; 2) O estudo do caráter positivo (Forças Positivas); E 3) Estudo das instituições positivas (como a democracia, a família e a liberdade). Para Snyder e Lopez (2009), a Psicologia Positiva pode ser aplicada em diversas áreas e revela os pontos fortes das pessoas, visando o seu funcionamento positivo.

Principais eixos da Psicologia Positiva

Segundo Scorsolini-Cominet *et tal.* (2015), identificar, desenvolver, e potencializar talentos inatos, pontos fortes, qualidades humanas, virtudes e forças são os principais eixos da Psicologia Positiva, e devem ser trabalhados. Se as organizações adotam como estratégia manter um quadro enxuto de funcionários, alta produtividade, reduzir absenteísmo e rotatividade, reduzir custos em seleção e treinamento, evitando as ações trabalhistas, além de manter em seu quadro de pessoal talentos em tempos de crise. Pergunta-se: Como definir talento?

Para Buckingham e Clifton (2015, p. 55) “o talento é qualquer padrão recorrente de pensamento, sensação ou comportamento que possa ser usado corretamente”. Nesta ótica, talento é frequentemente descrito como “uma aptidão ou capacidade natural especial”. Também pode ser considerado como qualquer padrão recorrente de pensamento, sensação ou comportamento que possa ser usado de forma produtiva. O instinto de curiosidade, competitividade e sedução, por exemplo pode ser considerado um talento.

A Psicologia Positiva é uma abordagem recente e diferente do campo de estudo da Psicologia tradicional, mais preocupada com o estudo de patologias e sintomas disfuncional no indivíduo. Considerando que a Psicologia Positiva também reconhece que o aspecto disfuncional dos seres humanos, enfatiza que precisamos olhar os aspectos positivos do ser humano, como possuidor de potencialidades, e dessa forma desenvolver uma visão equilibrada e mais completa do funcionamento humano através da exploração de suas qualidades e forças positivas.

Pesquisando como identificar as características positivas das pessoas Seligman (2012) desenvolveram um sistema de classificação baseado nas forças pessoais, denominado *Values in Action (VIA) – Classification of Strengths and Virtues Manual*, as quais podem ser aplicados em diferentes áreas, e argumentam que esse instrumento é uma medida de resultado sensível a mudança. De acordo com Correa (2016, p. 252), destaca que as forças de caráter são passíveis de desenvolvimento e, neste ponto, surge a pergunta: Por que é importante incluir as forças de caráter no recrutamento e seleção? Podemos desenvolvê-las?

Correa (2016) responde que apesar de as forças de caráter poderem ser desenvolvidas, cada indivíduo apresenta aquelas seis forças (Sabedoria e Conhecimento, Coragem, Humanidade, Justiça, Temperança e Transcendência) consideradas como suas Forças de Assinatura, que representam mais significativamente cada pessoa. Essas forças se manifestam de maneira gradual para cada indivíduo em momentos diferentes de nossas vidas, empoderamos forças pessoais diferentes dentro de cada um de nós. Cada pessoa possui um estilo único de caráter e personalidade. Mas quais são as suas principais forças e habilidades? O que você oferece ao mundo que é só seu? Isto é algo intransferível! Seligman (2012) acreditava que nós temos a possibilidade da escolha: viver uma vida focada no que é positivo ou olhar somente os aspectos negativos. Com esse raciocínio, podemos entender a melhor versão do ser humano.

A melhor versão do ser humano foi identificada na história através das virtudes em comum das pessoas, nas mais diversas religiões, tradições, filosofias e culturas. Durante três anos de projeto eles procuraram coincidências na Bíblia, no Alcorão, no Bushido (código samurai), nas culturas do Ocidente e do Oriente, nas filosofias de Platão e Aristóteles. Também leram sobre Santo Agostinho, Buda, Benjamin Franklin e diversos outros pensadores.

Através dessa pesquisa conseguiram identificar seis virtudes de caráter, em todo o planeta no decorrer de mais de 3.000 anos de história:

Forças e virtudes do caráter	
Virtudes de Caráter	Forças de Caráter
1ª Sabedoria e Conhecimento	Criatividade, Curiosidade, Julgamento, Amor por Aprendizagem e Perspectiva.
2ª Coragem	Bravura, Perseverança, Integridade e Vitalidade.
3ª Humanidade	Amor, Bondade e Inteligência Social.
4ª Justiça	Cidadania, Igualdade e Liderança.
5ª Temperança	Perdão, Humildade, Prudência e Autocontrole.
6ª Transcendência	Apreciação da Beleza e da Excelência, Gratidão, Esperança, Bom Humor e Espiritualidade.

Quadro comparativo: adaptado pelos autores (2021).

Seleção apoiada em forças de caráter

Corrêa (2016 p. 251) menciona que são utilizadas diversas técnicas no processo de recrutamento e seleção, como por exemplo a seleção por competência que tem como objetivo identificar e construir o correto perfil de competências da vaga e ajustá-la à demanda da organização. O processo de Seleção por competências é uma atividade que o recrutador irá fazer uma comparação, entre o perfil de competências técnicas e comportamentais do cargo e de cada candidato, para a tomada de decisão assertiva e objetiva (RABAGLIO, 2014, p. 38).

Para a psicologia, as seis virtudes citadas acima são consideradas um pouco abstratas. Difíceis de medir e mensurar. Para melhor entender e compreender como as pessoas desenvolvem e alcançam as virtudes, foram criadas as 24 forças de caráter. Entre elas temos:

- 1ª Sabedoria e conhecimento:* Primeira virtude, relacionada a qualidades cognitivas que implicam aquisição e uso do conhecimento. As forças que estão ligadas a essa virtude envolvem o ganho e utilização do conhecimento (considerados aspectos cognitivos). Desde o fator mais básico de evolução até o mais maduro. Isto é, quanto mais curioso e criativo você é, maior é o seu grau de perspectiva e mais sabedoria você tem. Sabedoria é algo inspirador, gratificante e todos a apreciam. Ela é subdividida em cinco forças de caráter: criatividade, curiosidade, julgamento, amor por aprendizagem e perspectiva.
- 2ª Coragem:* Qualidades emocionais que envolvem o exercício da vontade de atingir objetivos diante de oposições externas e internas. Coragem é uma virtude valorizada em todo lugar, praticamente todas as culturas têm histórias de heróis que a representam. Refere-se à determinação para atingir objetivos importantes, principalmente diante de obstáculos internos e externos. Os atos são exercidos em momentos de adversidade – como na superação de medos ou desapontamentos – nos quais o caminho mais fácil seria ceder e desistir. Caminhos para atingir a Coragem: bravura, perseverança, integridade e vitalidade.
- 3ª Humanidade:* Qualidades interpessoais que envolvem tomar conta e fazer amizades com outras pessoas. A essência da Humanidade é a interação social positiva com amigos, familiares, conhecidos e até estranhos. São três forças interpessoais que envolvem cuidar e dar atenção para os relacionamentos humanos: São elas: amor, bondade e inteligência social.
- 4ª Justiça:* Qualidades cívicas que estão por trás de uma vida saudável em comunidade, relacionado à cidadania e liderança. Justiça refere-se à construção de uma vida saudável e sólida em comunidade. É observada em atividades cívicas nas relações entre família, comunidade, país, mundo. Quando falamos de justiça devemos lembrar das leis. E o conceito é exatamente esse, algo que é igual, imparcial e justo para todos. Forças de caráter que constituem a Justiça: cidadania, igualdade e liderança.
- 5ª Temperança:* Virtude que protege e controla os excessos. Um termo similar é a moderação. Perdão: Perdoar os que erraram; aceitar as falhas dos outros; dar uma segunda chance a todos; não ser vingativo. Relaciona-se com o controle de desejos, impulsos e necessidades. A pessoa não reprime suas vontades, logo, tem consciência para esperar o melhor momento para satisfazê-las. Alguém que é misericordioso, humilde, prudente e que controla seus comportamentos se previne de ser arrogante e egoísta, além de outras características que envolvem excessos. Esta virtude possui quatro forças de caráter e qualidades que protegem contra excessos. São consideradas forças de caráter: perdão, humildade, prudência e autocontrole.
- 6ª Transcendência:* O último grupo de forças de caráter é da Transcendência. Esta virtude retrata forças emocionais que estabelecem conexão com algo que tenha um significado maior que você. O

significado pode ser outras pessoas, o futuro, o divino ou o universo. O termo também pode ser entendido como 'espiritualidade', mas os estudiosos definiram transcendência a fim de não criar confusão entre os conceitos da virtude e da força. Qualidades que forjam conexões com o universo e dão sentido. As cinco forças que compõem esse caráter são: apreciação da beleza e da excelência, gratidão, esperança, bom humor e espiritualidade.

Considerações Finais

O autoconhecimento é um passo fundamental para a mudança pessoal positiva. Ter consciência que suas forças podem ajudar você no aumento do seu bem-estar e dos níveis de felicidade. Após conhecer suas Forças Pessoais, é possível reconhecê-las e fortalecê-las no dia a dia, tornando seus dias e sua vida mais positiva! A psicoterapia baseada na Psicologia Positiva é uma das possibilidades.

Uma pergunta muito comum, é saber o que vem primeiro: O Dinheiro ou a Felicidade? Sempre a felicidade. Tem gente que só tem dinheiro. E tem gente que não tem dinheiro, mas é feliz. Numa organização a proposta deveria ser felicidade e lucro. Essa combinação traz equilíbrio para uma pessoa estar bem com quem é e o que faz. Então, ela tem uma tranquilidade maior para conquistar resultados melhores – seja no seu negócio, seja na sua vida pessoal.

Pessoas felizes apresentam melhor desempenho e potencializam resultados, com evidências comprovadas por pesquisas no campo da psicologia positiva e da neurociência. Em um cenário organizacional, no qual o estresse acompanha cada vez mais as pessoas e os avanços da tecnologia aumentam a superficialidade das relações, o desafio é enorme para o RH interessado em mudar paradigmas e melhorar o bem-estar dos colaboradores.

Enfim, considerando que o principal estímulo para Follett é: o indivíduo no grupo e a importância dele se sentir como parte na vida empresarial. O momento que vivemos, e, cada vez mais, os indivíduos devem se adequar à era da vida coletiva, ampliar a cooperação, o pensar no todo e integrar conhecimento para alcançar os objetivos e metas organizacionais, os interesses do capital e trabalho e alcançar a própria felicidade.

Referências

ARAÚJO L.C.G. de, GARCIA A.A. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2009.

- BENDASSOLLI, P. F. Felicidade e trabalho. **GV Executivo** v. 6 n. 4. 2007. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.12660/gv-executivo.v6i4.34637>>. Acesso em 23 jan 2021.
- BUCKINGHAM, M.; CLIFTON, D. O. **Descubra seus pontos fortes**. Rio de Janeiro: Sextante, 2015.
- CHIAVANETO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- COLLINS, J.; PORRAS, J. I. **Feitas para durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias**. Ed. Alta Book. 2020.
- CORREA, A. P. **Psicologia positiva: teoria e prática**; Brasil, ed. Leader, 2016.
- COUTINHO, M. R. de C. P. **A felicidade no trabalho: implicações no valor da empresa e no indivíduo**. Tese de Doutorado. Instituto Superior de Gestão, 2014.
- FISHER, C. D. Happiness at work. **International journal of management reviews**. v. 12, n. 4, p. 384-412, 2010.
- FOLLETT, Mary Parker. **Sobre liderança, poder, empresas e sociedade**. Lisboa: Sílabo, 2017.
- FRENCH, J.; RAVEN, B.; CARTWRIGHT, D. The bases of social power. classics of organization theory [1959]. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho**. Brasília: SBPOT, 2006. v.7, p. 311-320.
- GARDNER, H. **Inteligências múltiplas: a teoria na prática**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.
- GOLDSMITH, M.; KAYE, B.; SHELTON, K. **Aprenda com um líder: histórias de líderes de hoje para líderes de amanhã**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.
- GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Pearson, 2007.
- HUTZ, Claudio Simon. **Avaliação em psicologia positiva**. Porto Alegre: Artmed, 2014.
- KOLLER, S. H. (Org.). **Psicologia positiva**. Curitiba: Juruá, 2016.
- LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências** São Paulo: Saraiva, 2005.
- NOVO, D. V.; CHEMICCHARO, E. de A. M.; BARRADAS, M. Suely S. **Liderança de equipes**. Rio de Janeiro: Ed FGV, 2008.
- OLIVEIRA, D. **Sistemas, organização e métodos**. 19 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- RABAGLIO, M. O. **Gestão por competências: ferramentas para atração e captação de talentos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2014.
- ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- SCORSOLINI-Comin, F. **Aconselhamento psicológico: Aplicações em gestão de carreiras, educação e saúde**. São Paulo: Atlas, 2015.

SELIGMAN, M. E. P. **Florescer**: uma nova compreensão sobre a natureza da felicidade e do bem-estar. Brasil. Ed. Objetiva. 2012.

SNYDER, C. R.; LOPEZ, S. J. **Psicologia positiva**: uma abordagem científica e prática das qualidades humanas. Porto Alegre: Artmed, 2009.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2003.

ⁱ John Frances Welch Jr. foi um executivo americano. Autor de vários livros e consultor para um grupo selecionado de CEO dos 500 da *Revista Fortune*. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Jack_Welch>. Acesso em 16 dez. 2021.

ⁱⁱ DRUKER, Peter Ferdinand nasceu em 19 nov. 1909, em Viena – Áustria, e viveu até 11 nov. 2005, na Califórnia – EUA. Escritor, professor e consultor administrativo da Era Neoclássica da Administração, e contribuiu para a ciência da administração, considerado o Pai da Administração Moderna.

ⁱⁱⁱ James C. "Jim" Collins é um pesquisador, escritor de não-ficção, palestrante e consultor americano, focado no assunto de gestão de negócios, sustentabilidade e crescimento das empresas. Disponível em https://pt.wikipedia.org/wiki/James_C._Collins . Acesso em 23 jan. 2021.