

UNIVERSIDADE CÂNDIDO MENDES
AVM EDUCACIONAL
PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU

**CONTRIBUIÇÕES DA PSICOLOGIA POSITIVA PARA A FORMAÇÃO
DE LÍDERES**

Por: Maria Aparecida Moscon Torturella

Orientadores

Prof.^a. Dr.^a. Mônica Portella

Prof Msc. Luis Filipe Aboim Tavares

Rio de Janeiro

2021

UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES/AVM
PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU

**CONTRIBUIÇÕES DA PSICOLOGIA POSITIVA PARA A FORMAÇÃO
DE LÍDERES**

Apresentação de Trabalho de conclusão de curso à AVM Educacional como requisito parcial para obtenção do grau de especialista em Psicologia Positiva Aplicada à saúde, educação e negócios.

Por: Maria Aparecida Moscon Torturella

Rio de Janeiro

2020

MARIA APARECIDA MOSCON TORTURELLA

CONTRIBUIÇÕES DA PSICOLOGIA POSITIVA PARA A FORMAÇÃO DE LÍDERES

Trabalho de conclusão de curso apresentado como parte dos requisitos para a obtenção do título de Especialista em Psicologia Positiva Aplicada à saúde, educação e negócios da AVM Educacional.

DATA DE APROVAÇÃO: 28 de Maio de 2021

ORIENTADORES: Prof.^a Dr.^a Mônica Portella e
Prof. Msc. Luis Filipe Aboim Tavares

CONCEITO: Excelente



Assinatura do Orientador

Rio de Janeiro
2021

AGRADECIMENTOS

À minha família, especialmente meu marido que pacientemente abriu espaço em sua vida para horas que dediquei aos estudos e a elaboração do artigo.

Aos queridos professores que tornaram a Psicologia Positiva ainda mais apaixonante pelo entusiasmo com que nos ensinaram a matéria.

DEDICATÓRIA

Dedico este artigo a minha nora Melissa, pelo seu interesse em aprender e praticar cada ensinamento da Psicologia Positiva que levei e que vi aplicado na educação dos meus netos Miguel e Francisco.

CONTRIBUIÇÕES DA PSICOLOGIA POSITIVA PARA A FORMAÇÃO DE LÍDERES

Maria Aparecida Moscon Torturella ¹

RESUMO

Este artigo tem como objetivo propor um programa de formação de líderes com base nos princípios e técnicas da Psicologia Positiva para uma gestão de pessoas mais assertiva e adaptada ao novo contexto dos desafios organizacionais, diante da crise gerada pela pandemia.

O diferencial do programa é a forte ênfase no fortalecimento emocional do líder, bem como o desenvolvimento de técnicas para o incremento das relações interpessoais, essenciais para uma liderança efetiva, no dia a dia. Não é foco do programa abordar competências básicas de liderança, as quais pressupõe-se que já são de domínio. O programa foi preparado para ser desafiante intelectualmente, autoaplicável e ser uma experiência positiva para os participantes, conforme deve ser o processo de aprendizagem pelos princípios da Psicologia Positiva.

Na parte emocional, o programa propõe a aplicação das técnicas de “autoconhecimento” para o fortalecimento das forças de carácter, identificação de talentos e pontos fortes, incremento do capital psicológico positivo e equilíbrio das características de personalidade, propiciando uma mudança comportamental. Além destas técnicas serem autoaplicáveis com benefícios individuais, darão possibilidade do líder com autoridade moral, aplicá-las à equipe para melhor lidar com os aspectos motivacionais e torná-la mais produtiva.

Para o incremento das relações interpessoais, o programa propõe o aprofundamento nas Técnicas de Habilidades Sociais – THS, para uma comunicação efetiva nas interrelações organizacionais, uma postura assertiva e empática e capacidade reforçadora, características fundamentais para o “mindset de crescimento” da equipe.

A população alvo indicada é de líderes que lideram líderes. E a melhor abordagem é a Topdown, para formação de massa crítica e instalação de uma cultura organizacional de liderança positiva.

E finalmente, o conteúdo programático e a parte prática propiciam recursos emocionais e técnicas para a liderança lidar com os desafios da gestão de pessoas e mecanismos de enfrentamento em momentos de crise, quando o capital humano e o capital psicológico positivo passam a ser fatores diferenciais para a sobrevivência das organizações, neste momento.

Palavras-chave: Liderança; enfrentamento de crise, motivação.

¹ Graduada em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica – PUC/RJ, Pós-Graduada em Gestão de Recursos Humanos pela Fundação Getúlio Vargas – FGV, MBA em Estratégia Industrial e Gestão de Negócios pela Universidade Federal Fluminense – UFF, Especialista em Psicologia Positiva pela PSIMAIIS-CPAF

1. INTRODUÇÃO

O objetivo deste artigo é a proposição de um programa para a formação de líderes para enfrentar às novas demandas da gestão de pessoas dentro do contexto organizacional conturbado e volátil, em época de pandemia.

As demandas da liderança neste contexto de alta complexidade são diferentes daquelas em ambientes mais estáveis. Hoje, o líder, além das competências básicas tradicionais de liderança, precisa estar fortalecido emocionalmente, saber utilizar suas forças e competências específicas para o enfrentamento de crises, como por exemplo ter resiliência, ser autoconfiante e ter uma visão realista das limitações atuais. Além disso, o atual desafio do líder é manter as equipes motivadas e produtivas num cenário de ansiedades, medos, inseguranças, desesperanças e desmotivação.

A grande maioria dos programas de formação de líderes não abordam aspectos emocionais e mais estruturais da personalidade. Como solução, o programa terá como base os princípios da Psicologia Positiva, com ênfase na potencialização primária das forças de caráter, no reforço do capital psicológico positivo e nas características positivas de personalidade para o fortalecimento emocional do líder, como diferencial.

Para a melhoria dos processos de gestão de pessoas no dia a dia, o programa propõe o aprofundamento nas Técnicas de Habilidades Sociais para o incremento das relações interpessoais, essenciais para uma liderança efetiva.

Com uma forte ênfase no “autoconhecimento” e ações continuadas após o programa, pretende-se que seja uma experiência transformadora para os participantes. O conteúdo programático está balanceado entre uma parte conceitual e muitos exercícios práticos e foi preparado para ser intelectualmente desafiador, autoaplicável e uma experiência positiva, como pressupõe a aprendizagem dentro dos princípios da Psicologia Positiva.

A pandemia do Corona Vírus trouxe um com forte impacto para saúde e para a economia mundial, o que gerou crises em empresas de todos os portes e dos mais variados setores. A consequente escassez do capital financeiro, capital estrutural e de outros ativos essenciais para produção e geração de rentabilidade tornou o capital humano e principalmente o capital psicológico positivo, diferenciais para a sobrevivência na crise. Dentro deste contexto, torna-se então necessário investir na preparação de líderes para a melhor gestão de pessoas, adaptada para esse momento de crise, sendo este o propósito do programa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

1. Perfil do líder

A figura do líder tem sido tema de centenas de estudos e pesquisas desde os primórdios da formação das primeiras organizações. Segundo, (Stogdill, 1974) este tema teria aparecido por volta do ano 1.300 da era cristã. A República de Platão também é um bom exemplo inicial ao mostrar preocupação com a educação e treinamento dos líderes políticos.

Com o passar dos anos e o amadurecimento das organizações com a revolução industrial, os estudos sobre liderança foram evoluindo de teorias que descreviam traços e características pessoais para os líderes serem eficazes, trazendo dilemas como liderança inata ou aprendida, passando por modelos de estilos de liderança, como por exemplo a tríade: autocrático, democrático e laissez-faire (Araujo, 2006), chegando finalmente a uma abordagem situacional e flexível para adaptar-se rapidamente as constantes mudanças das organizações, no mundo atual, necessárias para adequar-se à era da tecnologia, globalização, crises econômicas e finalmente a pandemia.

O modelo de liderança mudou diversas vezes nas últimas décadas, acompanhando a volatilidade do ambiente organizacional, o que confirma a complexidade para preparar líderes no perfil adequado para o enfrentamento dos desafios da hora.

A gestão de pessoas, segundo Chiavenato (2014), é uma das áreas que mais tem sofrido mudanças e transformações nesses últimos anos, uma vez que o fator humano é considerado combustível de uma organização, detentor de competências variadas.

Consequentemente, nos últimos anos muito se discutiu sobre o melhor modelo para a formação de líderes, visando uma gestão de pessoas de alto padrão. Segundo (Chiavenato, 2014),

A Gestão de Pessoas é uma função, a qual visa a colaboração das pessoas para o alcance dos objetivos organizacionais e individuais, onde as mesmas passam a ser parceiras da organização, com capacidade para conduzir a organização à excelência e ao sucesso.

O entendimento de que “A liderança é um processo pelo qual um indivíduo influencia outros, a realizar os resultados desejados” (Charny, 2000), levou os programas de formação de líderes a darem maior ênfase à gestão de pessoas do que em investimento em conteúdos técnicos, na proporção 10% de investimento técnico e 90% em gestão de pessoas, principalmente para os níveis mais altos de Gerência, o que foi uma grande evolução. Nos últimos anos, surgiram inúmeras ferramentas e técnicas para

o incremento da gestão de pessoas, porém sem preocupação com os aspectos cognitivos e emocionais para o desenvolvimento da capacidade emocional, além da capacidade técnica e funcional.

Contudo, hoje vivemos um novo dilema com o advento da pandemia do Corona Vírus, incidente há mais de um ano, que desestabilizou a economia e a área da saúde mundialmente, gerando uma crise sem precedentes nos últimos 70 anos. Neste contexto, o estado emocional mundial foi abalado com o aumento considerável de distúrbios de ansiedade, depressão e outras morbidades decorrentes, estendendo-se ao ambiente organizacional, trazendo desmotivação, insegurança, medo e desesperança às equipes de trabalho e conseqüentemente, prejuízo da produtividade num momento em que as empresas com escassez do capital financeiros e outros ativos para garantir a rentabilidade, precisam do capital humano para a sobrevivência.

A produtividade é influenciada pela motivação e satisfação com o trabalho, e segundo Dubin (1971), as melhores recompensas para as pessoas que trabalham é a satisfação que extraem das suas atividades profissionais, isto traz a ideia básica de que as pessoas são mais produtivas quanto mais satisfeitas, motivadas e envolvidas com o próprio trabalho.

A formação de líderes para o enfrentamento dos desafios organizacionais nesse cenário VUCA (acrônimo em inglês para volatilidade, incerteza, complexidade e ambigüidade) passa a ter um forte componente psicológico e emocional, além das competências tradicionais importantes para o desempenho funcional.

O papel do líder na gestão de pessoas para o enfrentamento da crise passa a ter as seguintes atividades:

- Levar uma visão de futuro e esperança para a equipe;
- Conhecer as forças, talentos e características de personalidade da equipe para uma interação personalizada e de acordo com as necessidades e características de personalidade específicas;
- Lidar com as questões emocionais da equipe, dando suporte e promovendo um ambiente de confiança com os colaboradores e entre a equipe;
- Conhecer os aspectos motivacionais dos colaboradores para levá-los aos resultados organizacionais esperados;
- Comunicar-se de forma rápida, clara e transparente as boas e más notícias organizacionais, reduzindo ruídos e ansiedades;
- Comunicar-se de forma clara as tarefas e dar recursos para a executá-las, aumentando a autoeficácia;
- Conectar as atividades da equipe com senso de propósito e mostrar uma visão de relevância para o negócio, dando um sentido maior;

- Definir altos padrões de desempenho para a equipe para tornar o trabalho desafiante;
- Dar feedback assertivo e construtivo para o desempenho bom ou insuficiente, procurando reforçar os pontos fortes, o encorajamento e aumento da autoestima;
- Delegar, encorajando autonomia para o florescimento e acesso na carreira;
- Promover o desenvolvimento de competências e habilidades para aumentar a eficiência;
- Gerar um sentimento de pertencimento / conexão social entre os membros da equipe e a organização;
- Gerar um ambiente de trabalho de qualidade e bem-estar para um clima organizacional positivo e que traga engajamento e satisfação.

Dentre as inúmeras linhas da Psicologia, a Psicologia Positiva é a mais adequada para apoiar o modelo de formação do líder, ora proposto (ANEXO 7) pelas técnicas serem perfeitamente aplicáveis em ambientes organizacionais. O conteúdo e técnicas são autoaplicáveis e após treinados os líderes serão capazes de aplicar nas equipes.

2. A Psicologia Positiva

A Psicologia, como ciência, tem como pressupostos, originalmente, curar doenças mentais, tornar a vida das pessoas mais felizes e descobrir e cultivar talentos. Por uma questão histórica, principalmente com o advento da 2ª Guerra Mundial, houve uma grande demanda para que a psicologia focasse, predominantemente, a cura das doenças mentais, tendo inclusive incentivos institucionais com bolsas de estudo para área, segundo (Seligman, Felicidade Autêntica, 2002). Assim, nos últimos 50 anos a psicologia mais se ocupou dos aspectos patológicos e de sofrimento do ser humano, “o lado negro”, deixando de dar ênfase aos aspectos saudáveis e de florescimento, tais como: virtudes, forças, talentos, emoções positivas, valores e crenças.

Em contrapartida, buscando resgatar os aspectos saudáveis como foco, iniciou um movimento científico dentro da Psicologia, tendo como ponto de partida os fundamentos da Psicologia Humanista, porém acrescentando o rigor científico da Psicologia Experimental. Em 1998, Martin Seligman, então presidente da Associação Americana de Psicologia liderou o movimento que deu origem a Psicologia Positiva, como uma nova proposta científica com o objetivo de melhorar a qualidade de vida das pessoas e ajudar e prevenir patologias (Paludo e Koller, 2007).

Os primeiros estudos levaram à teoria da Felicidade Autêntica como tema principal da Psicologia Positiva, com foco em 3 aspectos: emoção positiva, engajamento

e sentido. Posteriormente, evoluiu para a teoria do bem-estar, apoiada pelos 5 elementos: emoção positiva, engajamento, sentido, relacionamentos positivos e realização. (Seligman, FLORESCER Uma nova compreensão da felicidade e bem-estar , 2011).

A Psicologia Positiva visa identificar e potencializar os fatores que dão significado ao que há de sadio nas pessoas, fazendo com que a vida valha a pena ser vivida, ajudando a pessoas a saírem de uma postura de vítima das adversidades para uma postura proativa e reconstrutora da realidade (Portella M. , Aplicações da Psicologia Positiva: Prevenção dos transtornos mentais à potencialização de uma vida feliz, 2013).

3. Contribuições da Psicologia Positiva para a Formação de Líderes

3.1 Autoconhecimento

“Conheça-te a ti mesmo e terás a chave do universo e os segredos dos deuses”
(Oráculo de Delfos – Grécia – 600 a.c)

O autoconhecimento visa uma compreensão honesta sobre a própria pessoa. Conhecer as forças e fraquezas, para administrá-las adequadamente: “Quem sou eu?”, “Qual a minha essência?”, “Vivo neste mundo para quê?”, “Quais são os meus papéis?”. Dentro dos princípios da Psicologia Positiva, é um processo para identificar e mapear as forças de caráter, talentos, pontos fortes, bem como características de personalidade, aspectos motivacional, fraquezas e pontos fracos. Inclui também, conhecer os valores, sistema de crenças e identificar o propósito ou significado da vida.

A partir do autoconhecimento, é possível fazer a autogestão de forças, saber como usá-las, potencializá-las e utilizá-las como estratégia para melhorar a qualidade de vida e na atuação na vida profissional.

Segundo Bradberry (Bradberry, 2007), citado por (Connor, 2010), 29% das pessoas possuem uma compreensão de si mesmas, enquanto 71% das pessoas não conhecem seus talentos e características de personalidade.

O autoconhecimento do ponto de vista emocional, cognitivo e comportamental, facilitará o processo adaptativo e ajudará a evitar problemas nas mais diversas áreas da vida, que muitas vezes são causados pelo desconhecimento e dificuldade no gerenciamento das emoções.

O conhecimento dos valores e das características de personalidades são pré-requisitos importantes para o engajamento e satisfação no trabalho, quando estão

congruentes com a organização. O autoconhecimento também é o ponto de partida para o processo de mudança necessário para o florescimento.

Com o conhecimento do sistema de crenças pode-se identificar quais são apoiadoras e quais são limitadoras, tendo-se a oportunidade de ressignificar as limitadoras e liberar-se para uma vida mais saudável do ponto de vista psicológico.

Conhecer os aspectos motivacionais, as forças de caráter de assinatura, características de personalidade, talentos, valores e sistema de crenças ajudará o líder nas decisões, nas atitudes positivas no dia a dia, nas relações com os colaboradores e stakeholders e na administração de possíveis dificuldades, crises e conflitos no ambiente organizacional.

Através do autoconhecimento, a Psicologia Positiva incentiva à responsabilidade das pessoas pela autogestão dos aspectos emocionais. As técnicas são autoaplicáveis e a partir daí, dará autoridade moral para o líder aplicar na equipe de trabalho.

Enfim, a medida em que se desenvolve o autoconhecimento a satisfação com a vida aumenta, gerando maior facilidade para alcançar metas pessoais e profissionais, reconhecer oportunidades positivas, tanto na vida pessoal quanto profissional, aumentando a frequência das emoções e comportamentos positivos para o bem-estar e a satisfação com a vida.

A Psicologia Positiva possui instrumentos e técnicas específicas para o autoconhecimento que serão utilizados no Programa de Formação de Líderes.

3.1.1 Identificação e mapeamento das Forças de Caráter:

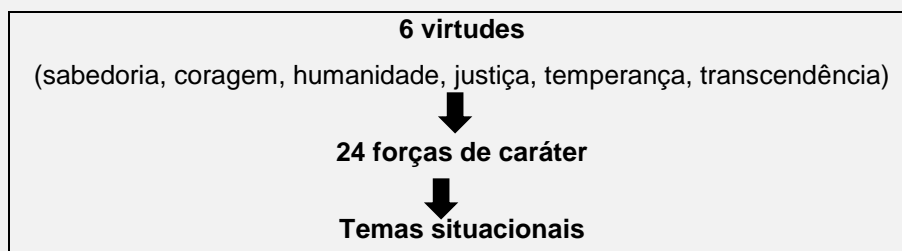
“As 24 forças de caráter, como um grupo, são uma linguagem comum que descreve o que há de melhor nos seres humanos” (Niemiec, 2020)

As 24 forças de caráter surgiram de uma descoberta inovadora, que envolveu um trabalho de pesquisa em inúmeras culturas, procurando buscar uma linguagem comum para identificar as melhores qualidades dos seres humanos. A ênfase foi ter uma linguagem facilmente compreendida para facilitar a comunicação nos diversos âmbitos da vida como nas terapias, nas empresas, nas famílias e na área educacional.

A identificação das 24 forças de caráter foi o resultado de um projeto de 3 anos e da colaboração de cientistas. Sob a direção do Instituto VIA de Caráter, organização global sem fins lucrativos, os cientistas Chris Peterson e Martin Seligman lideraram uma equipe de 55 cientistas, para uma revisão histórica e elaboração de estudos sobre o tema a luz da filosofia, ética das virtudes, educação moral, psicologia e teologia dos últimos 2.500 anos.

O resultado foi uma classificação de seis virtudes (sabedoria, coragem, humanidade, justiça, temperança e transcendência) encontradas universalmente nos seres humanos em todas as religiões, culturas, nações e sistema de crenças. E das virtudes saíram as 24 forças de caráter (Peterson, 2004), que devem ser observadas nas situações dos diversos contextos: trabalho, escola, família, social, comunidade.

HIERARQUIA DA CLASSIFICAÇÃO DAS VIRTUDES E FORÇAS DE CARATER



Fonte: (Niemiec, 2020)

CLASSIFICAÇÃO VI DAS VIRTUDES E FORÇAS DE CARATER E DEFINIÇÕES

Sabedoria e conhecimento: Forças cognitivas que envolvem aquisição e utilização de conhecimentos
Criatividade: Pensar em maneiras inovadoras e produtivas de fazer as coisas
Curiosidade: Ter interesse por toda experiência em curso
Senso Crítico: Pensar a respeito das coisas e examiná-las sob todos os ângulos
Amor ao Aprendizado: Dominar novas habilidades, tópicos e áreas de conhecimento
Perspectiva: Ser capaz de oferecer conselhos sábios a outros
Coragem: Forças emocionais que envolvem o exercício da vontade para alcançar metas perante a oposição, interna e externa
Honestidade: Falar a verdade e apresentar-se de maneira genuína
Bravura: Não recuar perante ameaça, desafio, dificuldade ou dor
Perseverança: Terminar o que se começa
Entusiasmo: Abordar a vida com animação e energia
Humanidade: Forças interpessoais que envolvem “ajudar e aproximar-se” de outros
Bondade: Fazer favores e boas ações a outros
Amor: Valorizar relacionamentos próximos com outros
Inteligência emocional: Estar consciente dos motivos e sentimentos próprios e de outros
Justiça: Forças cívicas que fundamentam a vida comunitária saudável
Imparcialidade: Tratar as pessoas do mesmo modo, de acordo com noções de igualdade e justiça
Liderança: Organizar atividades em grupos e fazer com que aconteçam
Trabalho em equipe: Trabalhar bem como membro de um grupo ou equipe
Temperança: Forças que protegem contra o excesso
Perdão: Perdoar aqueles que erram
Humildade: Deixar as próprias realizações falarem por si
Prudência: Ser cuidadoso com as próprias escolhas; não dizer ou fazer coisas que poderão trazer arrependimento mais tarde
Autocontrole: Regular o que se sente e o que se faz

Transcendência: Forças que estabelecem conexão com o universo maior e fornecem significado
Apreciação da beleza e da excelência: Notar e apreciar a beleza, a excelência e/ou o desempenho habilidoso em todos os domínios da vida
Gratidão: Ser consciente e grato pelas coisas que acontecem
Esperança: Esperar o melhor e trabalhar para alcançar o melhor
Humor: Gostar de rir e provocar; fazer outras pessoas sorrirem
Espiritualidade: Ter crenças coerentes acerca de um propósito maior e significado na vida

Fonte: (Niemiec, 2020)

O instrumento para a mensuração das forças de caráter é o questionário VIA que atende à universalidade (onipresença em mais de 50 países), mensurabilidade (mede o grau de expressão da força) e considera o contexto situacional, onde a pessoa está inserida, não estabelecendo “rótulos categóricos”, por considerar essa característica dinâmica da força de caráter.

As 5 forças com maior expressividade são chamadas forças de assinatura. A Classificação VIA, coloca as forças de assinatura como traços pessoais positivos que um indivíduo possui, celebra e exercita frequentemente. (Peterson, 2004).

Para Seligman (Seligman, Felicidade Autêntica , 2002), as forças são traços morais que podem ser desenvolvidas e florescer através de prática, persistência, ensinamentos e dedicação, assim é possível construir e desenvolver forças. A utilização plena da força, geralmente, produz estados emocionais positivos em quem a exerce.

Ao conhecer as forças de caráter e tomar posse delas, é importante considerar que a força deve ser utilizada em equilíbrio, evitando disfuncionalidade como a superutilização ou a não utilização. As forças poderão ser utilizadas sinergicamente combinadas com outras características de personalidade e potencializadas com técnicas da Psicologia Positiva, como por exemplo: Savoring, flow e midfullness. Em contrapartida, poderá ocorrer colisão de forças em determinadas situações e o conhecimento e a autogestão ajudará no reequilíbrio. As forças devem ser utilizadas de modo equilibrado, voltando a funcionalidade.

O ideal é uma postura de mindset de crescimento para a utilização da força e empregá-las oportunamente para melhorar a qualidade de vida e ter um desempenho profissional de alto nível.

Um estudo recente com colaboradores dos EUA (McQuaid & VIA Institute on Character, 2015) mostrou que 64% dos colaboradores pensam que seu sucesso no trabalho depende de construir suas forças, enquanto 36% pensam que o sucesso aumentará se remediarem suas fraquezas. Contudo, apenas metade dos colaboradores relata utilizar suas forças de assinatura todos os dias e 27% relatam não receberem

reconhecimento dos líderes por suas forças. Segundo Buckingham e Clifton (Buckingham, 2008), a maior parte das empresas apoiam-se na premissa de que o maior potencial de crescimento das pessoas está nas áreas onde elas têm pontos fracos e os investimentos são direcionados a diminuir esse gap, dando pouca atenção aos pontos fortes dos colaboradores.

EXEMPLO DE ALINHAMENTO DAS FORÇAS DE CARATER COM AS TAREFAS NO TRABALHO

Tarefas de trabalho	Forças de assinatura	Atividade de alinhamento potencial
Resolver problemas trazidos pela equipe	Curiosidade	Enfatizar a abordagem de inquérito, em vez da abordagem autoritária; ajudar a equipe a explorar soluções para cada situação específica
	Bondade	Demonstrar compaixão pela dificuldade do colaborador; escutar atentamente; mostrar a ele que o apoia

Fonte: (Niemiec, 2020)

3.1.2 Talentos e pontos fortes

“A maioria das pessoas acha que sabe o que elas fazem bem. Em geral, estão enganadas...E, no entanto, o desempenho de alguém só pode ser baseado em seus pontos fortes.” Peter Drucker, considerado o pai da administração moderna

Talentos são definidos como padrão recorrentes de pensamento, sentimento ou comportamento que podem ser aplicados de forma produtiva e manifestados em experiências de vida caracterizadas por anseios, aprendizagem rápida, satisfação e atemporalidade. Os talentos são inatos e relativamente automáticos (Seligman, 2002).

Os pontos fortes são definidos como a capacidade de se ter um desempenho constante, quase perfeito numa determinada atividade. Ao exercer um ponto forte sente-se satisfação.

Para se obter um ponto forte é preciso ter um talento subjacente, que combinado com o aprendizado de uma técnica, de um conhecimento ou desenvolvimento de uma habilidade resultará num ponto forte.

Talento (uma maneira natural de pensar, sentir ou se comportar)
X
Investimento (tempo dedicado à prática e ao desenvolvimento de habilidades e base de conhecimentos)
=
Ponto forte (capacidade de apresentar de modo consistente um desempenho próximo à perfeição)

Fonte: (Clifton, 2019)

Segundo o Instituto Gallup, em estudos realizados com mais de 2 milhões de pessoas, somente 20% acreditam ter a oportunidade de usar diariamente seus pontos fortes, o que daria a chance de uma melhor performance.

Clifton e Buckingham (Buckingham, 2008) entrevistaram 80 mil gerentes em centenas de empresas ao redor do mundo e concluíram que os melhores gerentes investiam maior tempo no que seus colaboradores tinham de melhor, pois ali estava o maior potencial de crescimento do que corrigir deficiências. Outra pesquisa de Buckingham, mostra que não existe empresas excelentes e péssimas. O que existe são excelentes e péssimas equipes e o que caracteriza uma excelente é o fato de utilizarem seus talentos e pontos fortes frequentemente. Isso garante uma performance superior.

Estudos indicam que as pessoas que têm a oportunidade de se concentrar em seus pontos fortes, todos os dias, têm probabilidade seis vezes maior de se comprometerem com o próprio trabalho e mais de três vezes maior, de um modo geral, de desfrutarem de uma excelente qualidade de vida (Clifton, 2019).

Se o líder se interessar com regularidade nos pontos fortes dos colaboradores, fará uma grande diferença no ambiente de trabalho, conforme pesquisa em 2005, de Buckingham.

Se o líder na maior parte do tempo:	As chances do colaborador estar desinteressado são de:
Ignorar o colaborador	40%
Concentrar-se nos pontos fracos	22%
Concentrar-se nos pontos fortes	1%

Fonte: (Clifton, 2019)

Para o conhecimento dos talentos e pontos fortes é indicado o teste “CliftonStrengths – Descubra Seus Pontos Fortes”, que indicará os 5 principais temas de talentos dominantes e indicadores de pontos fortes.

Mais de 23 milhões de pessoas já realizaram o teste, fornecendo uma forte base de dados, que permitiu a identificação de 34 temas de talentos. Segundo o Instituto Gallup, 90% das empresas na lista Fortune 500 utilizam o teste CliftonStrengths.

RESUMO DOS 34 TEMAS DE “TALENTOS” (Buckingham e Clifton, 2006)

Adaptabilidade	Conexão	Futurismo	Pensamento Estratégico
Análise	Contexto	Harmonia	Positivista (otimista)
Ativação	Crença	Ideação	Prudência
Autoafirmação	Desenvolvimento	Imparcialidade	Realização
Carisma	Disciplina	Inclusão	Relacionamento
Comando	Empatia	Individuação	Responsabilidade
(liderança)	Estudo	Input	Restauração
Competição	Excelência	Intelecção	Significância
Comunicação	Foco	Organização	

A identificação dos talentos dos colaboradores é uma excelente ferramenta para o líder montar equipes de alta performance, melhorar o desempenho da equipe, aumentar o engajamento com o trabalho e criar um, na medida que os colaboradores possam exercer seus talentos e pontos fortes, de forma frequente.

Os talentos e pontos fortes constituem o capital humano das organizações, que pode transformá-los em forças genuínas para enfrentar os desafios da produtividade e rentabilidade.

3.1.3 Estilo de Personalidade

Em muitos sistemas éticos o caminho correto é apresentado como aquele que alcança um meio-termo feliz. Não se desvia para um lado nem para o outro, representando antes a moderação, a harmonia, o equilíbrio e a capacidade de evitar os pontos fracos de ambos. A doutrina aristotélica do meio-termo representa todas as virtudes como um equilíbrio entre os vícios do excesso e os do defeito. O homem que tudo teme é um covarde, mas o homem que nada teme é precipitado...

Blackburn, Simon (1997)

Personalidade é o padrão característico individual de pensar, sentir e agir (DeWall, 2015). É um conjunto de características marcantes de uma pessoa que as diferencia de outras e que influenciam seu comportamento.

Para o conhecimento das características de personalidade, será aplicado o Teste BIG FIVE, que considera os 5 fatores **OCEAN** como preditores das características de personalidade:

O penness to Experience	Abertura para a experiência: Tendência a ser curioso com o que ocorre internamente (personalidade) e externamente (realidade)
C onscientiousness	Conscienciosidade: Tendência à tenacidade, a disposição para a realização, a ter força de vontade e determinação
E xtroversion	Extroversão: Tendência a ser sociável a busca de atividades que gerem sensação de excitação e estimulação
A greeableness	Simpatia / Amabilidade: Tendência a ser altruísta, a gostar de ajudar e a servir o outro
N euroticism	Neuroticismo / Estabilidade Emocional: Tendência a vivenciar estados emocionais negativos

O fator relevante para o conhecimento das características de personalidade é a autorregulação para manter o equilíbrio (marco zero) das mesmas na atuação do dia a dia. As características quando em excesso ou em carência poderão produzir comportamentos disfuncionais, indesejáveis, trazendo dificuldades para lidar com as mais diversas áreas da vida.

Excepcionalmente, poderão existir situações de alta pressão ou de perigo onde será necessária uma resposta comportamental pendendo para os extremos, tanto para o excesso, quanto para a supressão.

As técnicas de autoconhecimento através do teste BIG FIVE e as técnicas de Autorregulação são contribuições da Psicologia Positiva para uma resposta comportamental assertiva tanto, na vida pessoal quando na vida profissional.

Através do conhecimento das características de personalidade dos colaboradores, o líder terá uma maior facilidade para montar equipes sinérgicas quando um perfil de personalidade poderá complementar outro ou potencializá-lo em direção a um resultado esperado. Também, facilitará a compreensão do comportamento, ajudando na melhoria do desempenho para o florescimento e satisfação no trabalho.

3.1.4 DNA Motivacional

Motivação refere-se às atividades nas quais nos engajamos em busca de um determinado objetivo. O organismo se torna motivado por meio de necessidades (internas e externas), que podem ser fisiológicas ou psicológicas.

Definir o perfil motivacional é fundamental para saber o que move as pessoas, como se comunicar com elas, além de inspirá-las e motivá-las. A motivação de cada pessoa é única e tem um padrão motivacional específico.

Identificar o próprio padrão motivacional e dos colaboradores e utilizá-lo na gestão das pessoas é fundamental para o alcance de metas, para gerar um clima organizacional saudável e manter as pessoas satisfeitas no trabalho.

As forças interiores que levam as pessoas à motivação dependem dos diversos fatores: desejos (conexão ou produção), necessidades (variedade ou estabilidade) e tipo de recompensa (interna ou externa) e seu conhecimento é importante para se fazer investimentos acertados para obter a motivação das pessoas, como por exemplo, não adianta dar só aumento de salário para motivar um colaborador que tem necessidade de reconhecimento do seu trabalho para estar motivado.

DESCRIÇÃO DOS FATORES MOTIVACIONAIS

<p>Desejos (forças interiores que levam as pessoas a agir) Pode ser de conexão ou produção</p>	<p>Características dos Produtores: Focam nas conquistas e valorizam resultados. Pensam estrategicamente, resolvem problemas e são capazes de organizar outras pessoas e de levar projetos adiante Características dos Conectores: Buscam estabelecer redes de contato e valorizam relacionamentos. Gostam de trabalhar em equipe e promovem inclusão</p>
<p>Necessidades (requisitos essenciais para uma pessoa ficar satisfeita) Necessidades (continuação) Pode ser de variedade ou de estabilidade</p>	<p>Características dos Variadores: Gostam de mudanças. São em geral animados, persuasivos e espontâneos. Têm habilidade para mudar o ritmo e manobrar em espaços limitados. Confiam em sua habilidade para aprender coisas novas. Características dos Estabilizadores: Gostam de rotina. São pessoas práticas, metódicas e responsáveis. Bons com</p>

	cronogramas e sistemas organizacionais, valorizam a precisão e são racionais ao decidir
Tipo de Recompensa (Tipo de recompensa que uma pessoa deseja receber por seu desempenho) Pode ser interna ou externa	Recompensa interna: Motivados por um bom ambiente de trabalho, oportunidade de crescimento, feedbacks positivos Recompensas externas: Precisam ser compensados financeiramente de forma proporcional ao seu desempenho. Motivados por salário, bônus, autoridade, privilégios e benefícios

Fonte: (Portella M.)

O teste DNA Motivacional dá uma gama de informações importantes sobre o perfil motivacional e indicações de como se comunicar, como trabalhar, prováveis pontos fortes, fatores desmotivadores.

O perfil motivacional fornece subsídio para o processo seletivo, adequação ao melhor cargo e atividade, favorecendo um desempenho de alto nível, maior satisfação no trabalho e a retenção do colaborador na empresa.

A maioria das empresas preocupam-se em manter os colaboradores motivados como um diferencial competitivo. Existem inúmeras teorias da motivação para aplicação nas empresas, mas comprovadamente por pesquisas, existem três necessidades básicas condicionantes da motivação dos colaboradores, que a empresa deve propiciar:

Autonomia: “Os melhores profissionais só aparecem e crescem em ambientes onde exista liberdade de expressão” (Bernardi, 2003). É importante a liberdade para a escolha dos projetos, de como realizar as tarefas e dar margem de manobra para a tomada de decisões. O sentimento de empowerment e a identificação com o negócio é destacadamente um fator motivacional. Outro ponto, é a autenticidade, incentivando que colaborador seja ele mesmo, respeitando seus valores e alinhando os mesmos com os objetivos organizacionais.

Competência: Dar condições do colaborador ser eficiente e eficaz com a adoção de recursos para o seu desenvolvimento. Propiciar o entendimento claro das metas e das atividades para que se tenha a percepção de poder alcançá-las. O equilíbrio entre os desafios e as competências é um outro fator de satisfação no trabalho. Em contrapartida, um desequilíbrio para mais ou para menos poderá gerar stress e desmotivação.

Afiliação / Conexão Social: O colaborador precisa sentir que faz parte de um coletivo, maior que si mesmo. O líder deverá propiciar um sentimento de pertencimento social e que existe um suporte mútuo (posso contar com o líder e os colegas e eles podem contar comigo). Gerar um sentimento de unidade, importância e amor, é necessário como importante fator motivacional.

3.2 Capital Psicológico Positivo

À medida que avançamos no século XXI, é hora das empresas reduzirem suas dependências das fontes tradicionais de capital (como o econômico) para avançar a essas formas psicológicas de capital.

Historicamente, considerou-se que as organizações se estruturavam com três tipos de capital: Capital Econômico (financeiro), Capital Estrutural (tangível) e Capital Humano (experiência, educação, talentos, conhecimentos). Nos últimos anos, começou-se a enfatizar os recursos psicológicos e emocionais positivos, tendo em vista a forte relação com resultados positivos, avaliação positiva das circunstâncias, probabilidade de sucesso, tendo como forças motivadoras o esforço e a perseverança. O Capital Psicológico Positivo passa a ser um dos principais recursos para a sobrevivência das organizações no cenário VUCA, em que vivemos.

As 4 dimensões do capital psicológico positivo (Lopez, 2009):

Auto eficiência / Autoeficácia Acreditar na própria capacidade para mobilizar recursos cognitivos para obter determinados resultados	Esperança Ter os caminhos para se chegar aos próprios objetivos
Otimismo / Estilo Atributivo Estilo atributivo que atribui eventos positivos às causas internas, permanentes e generalizáveis	Resiliência Ter a capacidade de se recuperar da adversidade, do fracasso ou mesmo de mudança aparentemente avassaladora

Autoeficácia / autoconfiança, é quando acreditamos e confiamos em nossa capacidade em realizar atividades, atingir objetivo e conquistas na vida. É um recurso emocional importante para vencer as dificuldades oriundas da atual crise das organizações, onde a insegurança dos colaboradores pode levar a uma perda de desempenho e produtividade.

Para estabelecer a autoeficácia / autoconfiança da equipe é necessário que o líder reforce a autoestima dos colaboradores, dando tarefas desafiantes e recursos para realizá-las. Dar feedback positivo, mencionando os pontos fortes, habilidades e encorajando-os a atingirem metas e desafios. Dar espaço, mostrar interesse e que acreditar em suas capacidades. O conhecimento e a utilização das forças de caráter, talentos e pontos fortes, contribuem para o aumento da autoconfiança.

Resiliência tem sido tema de estudos nos últimos anos, acreditando-se ser um dos recursos emocionais mais importantes para o enfrentamento das adversidades e crises. Pessoas resilientes lidam bem com as adversidades, adaptando-se, podem crescer e até se tornarem melhores, após a crise.

Os colaboradores podem aprender e transformar a crise em oportunidades, através da ressignificação das dificuldades vivenciadas, com um trabalho específico do líder de reforço da autoconfiança, das capacidades e forças. Ao conhecer suas capacidades e forças o colaborador pode empregá-las para enfrentar os desafios que surgirem, o que fará aumentar o engajamento (Seligman, FLORESCER Uma nova compreensão da felicidade e bem-estar , 2011).

As atividades em grupo, discussões da equipe sobre as dificuldades e soluções para melhorias, reinterpretação das situações, aceitação e identificação de mecanismos de enfrentamento vão quebrar o sentimento de isolamento e dar encorajamento ao colaborador. O líder deve dar a visão de que juntos serão mais fortes para atingir os resultados. O estabelecimento de metas possíveis e de curto prazo ajudará a mostrar que é possível se chegar aos objetivos. Deve ser incentivado que o colaborador estabeleça metas também para outras áreas da sua vida pessoal e que tenha um propósito de vida.

O líder poderá aumentar a resiliência dos colaboradores construindo com eles um sistema de crenças: Crença de que é possível encontrar um significado na vida; Crença de que pode influenciar no seu meio ambiente e nos acontecimentos; Crença de que as experiências positivas ou negativas levam ao crescimento e ao aprendizado. Além das crenças, pode-se incentivar hábitos mentais reforçadores da resiliência, como a capacidade de acreditar em si mesmo e reconhecer as próprias qualidades.

Esperança: Dentro dos recursos emocionais do Capital Psicológico Positivo a esperança significa ter objetivos claramente definidos, ter a percepção que se tem capacidade para produzir rotas que levem a esses objetivos e a energia necessária para percorrer as rotas. Pressupõe produzir ações para se chegar aos objetivos. Em geral, as pessoas com esperança possuem configurações emocionais positivas para alcançar os objetivos, tem sensação de prazer em função do seu histórico de sucesso, interpretam obstáculos como desafios, lidando bem com eles e têm sempre rotas alternativas para alcançá-los. O alcance dos objetivos para as pessoas com esperança em alta gera o desejo de alcançar novos objetivos.

Como a esperança é uma configuração mental aprendida, pode ser reforçada pelo líder no incentivo ao colaborador para estabelecer metas, dando total autonomia para a escolha do objetivo e do plano de ação. O feedback positivo das atividades concluídas, comportamentos e atitudes apresentadas, são uma forma de reforçar a esperança na equipe.

Otimismo / Estilo Atributivo. A pessoa otimista possui uma atitude proativa diante das dificuldades, enfrentando-as. Já os pessimistas paralisam diante das dificuldades e desistem. Estilo Atributivo, refere-se a forma como entendemos os acontecimentos, de forma otimista ou pessimista e determinará se a pessoas se sentirão desamparadas ou proativas diante das dificuldades.

Segundo Seligman, o estilo atributivo pode ser aprendido e modificado. Assim, o líder pode apresentar visões mais otimistas das situações vivenciadas, solicitando que a equipe traga alternativas para os problemas. Um diálogo franco, diante de uma dificuldade mostrando se as causas dos eventos são internas ou externa, se são permanentes ou temporários e se são abrangentes ou generalizáveis, se estão no Locus de controle interno ou externo, ajudam a desmobilização de um pensamento ou atitudes pessimistas.

3.3 Técnicas de Habilidades Sociais – THS

Desde a sua concepção, o ser humano é inserido no meio social, viver em sociedade é uma necessidade vital. Precisamos uns dos outros, nos relacionarmos, de termos a sensação de pertencimento, desenvolvermos e mantermos relacionamentos interpessoais fortes, estáveis e positivos. (Chagas, Lima & Portella, 2013)

As relações interpessoais fazem parte essencial da atividade humana e vão estar presentes direta ou indiretamente nas diversas etapas da vida.

Cada grupo cultural e social possui regras gerais de comportamento (regras de demonstração), que funcionam como parâmetros para a avaliação da funcionalidade ou não de determinada conduta social (Portella, 2006). Os comportamentos sociais não são universais e podem ser aprendido, segundo (Alberti, 1977), citado por Caballo, 2008.

Os comportamentos sociais, de um modo geral, podem ser classificados como antissociais e habilidades sociais (Del Prette A. & Del Prette, 2008)

Os comportamentos antissociais incluem diversos tipos de comportamentos agressivos, tanto verbais como físicos e comprometem a qualidade das relações interpessoais.

Habilidades sociais é a denominação dada as diferentes classes de comportamentos sociais disponíveis no repertório de uma pessoa, que contribuem para a qualidade e efetividade das interações que ela estabelece com as demais. Tais habilidades dizem respeito a comportamentos necessários a uma relação interpessoal bem-sucedida, conforme parâmetros de cada contexto e cultura.

Ter ou não ter habilidades sociais será determinante no sucesso das pessoas em suas relações interpessoais. As pessoas socialmente hábeis terão mais

possibilidade de ter relações interpessoais e profissionais, mais produtivas, satisfatórias e duradouras, além do bem-estar físico e mental e do bom funcionamento psicológico (Del Prette, 2004). Os déficits em habilidades sociais, principalmente de comunicação geraram dificuldades e conflitos interpessoais, pior qualidade de vida e diversos transtornos psicológicos (Fortuna & Portella, 2010).

Para efeito do Programa de Formação de Líderes consideraremos as seguintes dimensões comportamentais, compilando as propostas de vários autores, como indicadores de habilidades sociais importantes no dia a dia do líder:

a) Manifestar opiniões (concordar /discordar)	i) Solicitar satisfatoriamente um trabalho
b) Capacidade de fazer e aceitar elogios	j) Falar em público
c) Expressar amor, agrado e afeto	k) Conversar com uma pessoa que esteja revelando problemas
d) Defender os próprios direitos	l) Cobrar dívidas
e) Fazer e recusar pedidos	m) Habilidades para lidar com pessoas grosseiras
f) Pedir mudança de conduta do outro	n) Mediar conflitos
g) Desculpar-se ou admitir ignorância	
h) Enfrentar críticas	

Existe uma série de técnicas para apoiar o comportamento assertivo, como: Disco rachado, DESC, Sanduiche, Cheeseburger, Nevoeiro, Acordo Viável, que quando empregadas oportunamente melhoram o desempenho assertivo do líder no relacionamento com os colaboradores.

O treinamento para o desenvolvimento do líder nas habilidades sociais abrangerá a comunicação verbal, comunicação não verbal, capacidade empática, autoapresentação positiva, capacidade reforçadora e assertividade.

Comunicação Verbal. A habilidade social para a comunicação verbal é a capacidade de se expressar verbalmente de forma clara e objetiva as emoções, pensamentos, pontos de vista, envolvendo não só a emissão de palavras, mas o processo de escuta, num diálogo respeitoso de falar e ouvir.

Para uma comunicação verbal efetiva é importante que o vocabulário seja adequando ao interlocutor, que haja objetividade sem se perder em detalhes. A observação de que está havendo compreensão entre o emissor e o receptor fará toda a diferença para se chegar ao objetivo da mensagem.

A comunicação verbal é uma das habilidades fundamentais na atividade de liderança.

Tanto no papel funcional, nas relações com os stakeholders quanto na gestão de pessoas o desempenho do líder dependerá da sua habilidade para comunicar-se verbalmente. Por ser o elo entre a empresa e a equipe, será o porta voz da organização nas mensagens empresariais, na comunicação da visão, objetivos dos negócios e metas

corporativas. Qualquer desvio de comunicação nesta área poderá gerar indesejáveis ruídos.

Nas atividades funcionais, a expressão dos sentimentos, apresentação de propostas, argumentação, negociação, dentre outras, dependerão da boa comunicação verbal em mão dupla dos supervisores e stakeholders com o líder para um desempenho de sucesso.

Como gestor de pessoas, uma boa comunicação é fundamental para orientações do trabalho, colocação das expectativas de resultados e comportamentos e para reforçar e encorajar.

Em especial, a habilidade para dar feedback baseado em “mindset de crescimento” é uma das mais poderosas ferramentas para o florescimento da pessoa. Deve ser comunicado de forma clara, baseados em fatos e dados, obtendo-se o entendimento do colaborador para a aceitação, reforço, geração da mudança desejada e crescimento. Deve ser centrado em pontos que possam ser autogerenciáveis, modificados, situacionais e específicos.

Ainda como parte da comunicação verbal de alto padrão, abrir espaço para ouvir os colaboradores nas demandas individuais ou em grupo e responder as reivindicações afirmativamente ou negativamente, sem deixar de respondê-las.

Comunicação Não Verbal. É a capacidade de decodificar emoções e intenções das pessoas por meio de posturas e comportamentos não verbais e transmitir adequadamente sinais não verbais nas interações sociais de acordo com seus objetivos.

Segundo pesquisas, 35% do significado social de uma conversa correspondem às palavras, enquanto 65% da mensagem seria emitida pela comunicação não verbal.

A leitura correta do comportamento não verbal é indispensável na interação do líder com as equipes, principalmente no que se refere ao nível de satisfação com o ambiente de trabalho. A leitura de sinais relativos às emoções negativas, dão oportunidade de intervenção, em tempo hábil, para acertos necessários. A desmotivação, a insegurança e desesperança poderão ser observadas através de comportamentos não verbais, como posturas, expressões faciais, gestos e tom de voz.

Capacidade empática. A empatia é a capacidade de compreender e sentir o que alguém pensa e sente em uma situação de demanda afetiva, comunicando-lhe adequadamente tal compreensão e sentimento” (Del Prette & Del Prette,2001).

Consiste em interpretar e compreender o sentimento do outro, experimentar a emoção do outro e compreender e ter sentimentos relacionados às dificuldades ou êxitos do outro.

Nas atividades de liderança, muitas vezes será necessária uma conduta empática para reduzir tensões, dar consolo e alívio, reduzir sentimentos de desvalia, para aumentar a autoestima do colaborador, tão necessária como recurso emocional.

Assertividade melhora a qualidade dos relacionamentos, facilitando a resolução de problemas, aumentando o senso de autoeficácia e a autoestima. Pode ser treinada e aprendida.

A pessoa assertiva é ativa, transparente, focada na solução e não no problema. Em geral, uma conduta assertiva gera bem-estar.

O sistema de crenças sobre como as pessoas são (sinto-me bem do jeito que sou) e como devem agir (não é preciso agradar a todos) reforça a assertividade.

O comportamento assertivo do líder dará segurança à equipe nos momentos de maior tensão e facilitará o líder nas atividades de dia a dia, como dar feedback, tomar decisões impopulares, dizer não, fazer pedidos, pedir mudanças de comportamento, elogiar, expressar afeto, dentre outros comportamentos do líder.

Autoapresentação Positiva. É uma habilidade social que consiste na capacidade de apresentar-se de forma adequada nas diferentes situações sociais de acordo com as regras de demonstração e aparência física.

O líder tem o papel de preposto da empresa e a representará nos mais variados fóruns internos e externos à empresa. A postura profissional adequada, na forma de vestir-se, comportar-se e colocar-se é uma estratégia importante para iniciar relacionamentos, facilitar negociações, sentir-se pertinente nos diversos ambientes organizacionais dentro ou fora da empresa, além de ser um excelente exemplo para a equipe.

Capacidade Reforçadora. Refere-se a habilidade de dar e receber feedbacks positivos ou negativos para reforçar o aumento da frequência de um comportamento desejado ou um processo de mudança, tornando as relações entre o líder e colaboradores transparentes, saudáveis e satisfatórias.

O feedback positivo é mais eficaz porque evita ressentimentos e reações defensivas, sendo mais fácil a assimilação. O elogio deve ser sincero, específico, oportuno e encorajador. O feedback pode ser formal, nas campanhas de Avaliação de Desempenho ou oportuno, quando ocorre o evento. Em todos os casos, deve ser

preparado, argumentado com fatos e dados pertinentes, descrição do fato ou comportamento, dando oportunidade do avaliado colocar-se. Na finalização, deve-se verificar se o colaborador entendeu perfeitamente a mensagem e obter o compromisso de um plano de ação para a melhoria ou o reforço.

3. RESULTADO

Para a aferição dos resultados serão utilizados indicadores de motivação e satisfação no trabalho, atendendo à premissa que esses fatores impactam diretamente na produtividade, entendida aqui como a eficiência do colaborador para gerar resultados positivos.

Sabe-se, comprovadamente por pesquisas, que empresas que motivam seus colaboradores alcançam maiores índices de crescimento e lucratividade.

Segundo a revista Fortune, as “100 melhores empresas para se trabalhar”, avaliadas em pesquisa pela Great Place to Work, apresentaram maior retorno no mercado de capitais (Bernardi, 2003) do que as demais comparadas.

Os resultados do programa, inicialmente, poderão ser observados nas unidades organizacionais dos líderes participantes, entretanto para a avaliação de resultados mais global, verificados por indicadores organizacionais – KPIs, será necessário a aplicação do programa em maior abrangência, atingindo-se um número maior de líderes para ter massa crítica.

Um indicador de motivação e satisfação no trabalho poderá ser obtido através dos resultados quantitativos e qualitativos de uma Pesquisa de Clima Organizacional direcionada para a verificação da motivação dos colaboradores, satisfação com o trabalho, valor da liderança, engajamento aos objetivos, conexão social, dentre outros fatores motivacionais, aplicada na empresa com os resultados comparados com os das unidades com líderes que participaram do programa.

As taxas de turnover comparativamente aos índices anteriores ao programa, as taxas de afastamentos por motivos de saúde e as taxas de acidente de trabalho poderão mostrar se o ambiente organizacional está mais saudável, podendo ser uma consequência indireta do programa.

O ciclo de avaliação desempenho imediatamente após o programa, e o processo de feedback 360º onde os parceiros organizacionais avaliarão o desempenho do líder, inclusive os colaboradores, darão um forte subsídio para a leitura dos resultados e

informações para adequações e melhorias do programa para as próximas turmas, oportunamente.

O próprio líder poderá fazer um follow-up de suas ações como gestor, dentro do modelo proposto de liderança positiva, com a implantação de reuniões diárias, ao início do expediente com os colaboradores, abrindo espaço para comunicação em mão dupla, com escuta ativa, observação do clima, da motivação e satisfação dos colaboradores.

O quê incrementaria os resultados do programa seria a implementação de políticas de qualidade de vida e bem-estar, estabelecidas pelo CEO da empresa, reforçando que todos os níveis gerenciais são responsáveis pela instalação de um excelente clima organizacional. Afinal, colaboradores engajados e motivados fazem produtos e serviços de maior padrão de qualidade e aumentam a produtividade.

4. DISCUSSÃO

O artigo tem como proposta a formação de líderes para a gestão de pessoas no cenário VUCA (acróstico em inglês para volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade) nas organizações, causado pela pandemia. Com forte ênfase nos aspectos psicológicos e emocionais, vem preencher o gap dos programas tradicionais mais focados em adoção de técnicas, desenvolvimento de habilidades e conhecimentos. O diferencial é na personalidade e resultados, em vez da experiência e conhecimentos.

O programa embasado nos princípios e técnicas da Psicologia Positiva, mais especificamente no “Autoconhecimento”, “Capital Psicológico Positivo” e “Técnicas de Habilidades Sociais,” resultará num processo transformador para a mudança de atuação do líder, mais no “Eu” do que no “Fazer”. Após o programa, o líder terá condições e autoridade moral para lidar com os aspectos emocionais e motivacionais da equipe para gerar um ambiente propício à produtividade.

Pesquisas mostram que as pessoas mais felizes e satisfeitas são mais produtivas e os princípios e técnicas da Psicologia Positiva certamente levarão a esse resultado. Entretanto, o cenário atual da pandemia, atingindo as pessoas num âmbito maior, tem gerado emoções negativas, ansiedade, insegurança através de variáveis que nem sempre estão do Locus de Controle Interno do líder e fortemente influenciados pelos veículos de comunicação da grande imprensa ou até mesmo por “intercorrências” da COVID vivenciadas pelos colaboradores.

Um outro ponto é o custo do programa, com carga horária de 40 horas, com a participação integral do líder em hotel, como estratégia para evitar as interferências do dia a dia e gerar um ambiente propício à reflexão, ao autoconhecimento e aprendizagem. A manutenção através de 10 sessões de coaching, após o programa, tem um custo adicional.

A força da proposta pressupõe uma liderança presencial, “lado a lado”, sendo que o tralhado em home office / online dificultará as intervenções necessárias em tempo hábil, requerendo um esforço maior do líder, caso a empresa adote esse sistema de trabalho.

Porém, em continuando este mesmo cenário, com a decisão de distanciamento social em algumas organizações, num próximo estudo poderá ser desenvolvido um modelo para a gestão de pessoas à distância, baseado nos princípios da Psicologia Positiva, assim como estão sendo adaptados os procedimentos terapêuticos, das terapias e telemedicina.

Outra questão a ser discutida é a abrangência da aplicação do programa para criar uma cultura de liderança positiva na empresa, que deverá atingir a todos os níveis de liderança (CEO, Diretores, Gerentes e Supervisores) para o comprometimento, numa implementação Topdown, com a participação dos altos executivos no estabelecimento e execução de políticas, metas e planos de ação para gerar uma melhor qualidade de vida e bem-estar no trabalho.

O comprometimento do líder na mudança de atuação, com maior dispêndio de energia emocional é um outro fator condicionante do resultado. Deverá delegar mais as atividades técnicas para ter maior disponibilidade para a gestão voltada para as pessoas, no modelo da Psicologia Positiva.

Historicamente, a área de RH não vinha se preocupando com os aspectos de mensuração dos seus resultados, através da gestão por KPIs, como hoje é necessário para o “negócio”. Embora haja diversas definições de produtividade, muitas delas são influenciadas por fatores intangíveis e não mensuráveis como são, por exemplo, os indicadores financeiros. Cabe estudar qual a melhor fórmula de medir a produtividade, quando influenciada pela motivação e satisfação no trabalho.

E finalmente, o artigo abre oportunidade para aplicação de outras técnicas da Psicologia Positiva como por exemplo, o estudo mais aprofundado das emoções e potencialização primária, técnicas de Savoring, Mindfulness, coaching e mentoring, que

em um outro curso para aperfeiçoamento em gestão de pessoas poderiam ser empregadas para incrementar o perfil do líder.

5. CONCLUSÃO

Indubitavelmente, a Psicologia Positiva, seus princípios e técnicas propiciam o fortalecimento emocional e poderá promover uma transformação definitiva na vida das pessoas, com benefícios para todas as áreas da vida, pessoal, familiar, social, profissional, trazendo ganhos de forma integral, o que em geral, os programas de formação de líderes tradicionais não trazem.

O Capital Psicológico Positivo com o aperfeiçoamento das dimensões autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência, oferecem os recursos emocionais cada vez mais necessárias para lidar com desafios e adversidades de qualquer natureza e setores da vida, quer pessoalmente ou profissionalmente. A resiliência, em especial, passa a ser o recurso emocional do momento, tanto para a sobrevivência das empresas, quanto para ajudar as pessoas a se manterem saudáveis, no cenário atual.

Ao projetar o futuro, num cenário pós-covid, outros desafios surgirão, como tem ocorrido nas últimas décadas. As novas formas de trabalhar, como as técnicas e procedimentos criadas rapidamente para atender as demandas no momento da crise da pandemia e que se mostraram eficazes, certamente farão parte definitiva das organizações, como o trabalho em home office, incremento do e-commerce, congressos e aulas online, telemedicina, terapia online, dentre outras. Ou seja, as boas práticas e as lições aprendidas serão introjetadas num mundo que não será mais o mesmo.

Com este mesmo argumento, o modelo de gestão de pessoas dentro dos princípios da Psicologia Positiva, onde líder sabe lidar com as questões emocionais da equipe para alavancar a motivação e satisfação no trabalho para uma maior produtividade, também se mostra como boa prática e a partir dos resultados que forem se apresentado, certamente mudará o conceito dos programas de formação de líderes. Afinal, hoje mais um tipo de capital passa a fazer parte dos “capitais” que constituem uma organização, o Capital Psicológico Positivo, complementando o Capital Humano.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alberti, R. E. (1977). *Comments on "Differentiating assertion and aggression and some behavioral guideline"* .
- Araujo, L. C. (2006). *Gestão de Pessoas* . São Paulo : Atlas .
- Bernardi, M. A. (2003). *MELHOR EMPRESA - Como as empresas e sucesso atraem e mantém que faz a diferença* (2ª Edição ed.). Rio de Janeiro : Elsevier Editora Ltda.
- Bradberry. (2007).
- Buckingham, M. e. (2008). *Descubra seus Pontos Fortes* . Rio de Janeiro : Sextante .
- Charny, M. e. (2000).
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas: O novo papel de Recursos Humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Clifton, D. (2019). *DESCUBRA SEUS PONTOS FORTES 2.0*. (I. G. Rath, Ed.) Rio de Janeiro : SEXTANTE .
- Connor, L. e. (2010).
- Del Prette A. & Del Prette, Z. P. (2008). *Psicologia das Relações Interpessoais: Vivência para o Trabalho em Grupo* . Petrópolis : Vozes .
- Del Prette, Z. A. (2004). *Habilidades Sociais de Estudantes de Psicologia* .
- DeWall, M. a. (2015). *Psychology 11th Edition*. Worth Publishers .
- Lopez, S. e. (2009). *Psicologia Positiva* . São Paulo: Artmed.
- Niemiec, R. M. (2020). *Intervenções com forças de caráter* (4ª Edição ed.). Vida Integral .
- Paludo, S., & Koller, S. (2007). *Psicologia Positiva: Uma nova abordagem para antigas questões*. Ribeirão Preto: SciELO.
- Peterson, S. (2004). Character strengths and virtues: A handbook and classification.
- Portella, M. (Setembro de 2013). Aplicações da Psicologia Positiva: Prevenção dos transtornos mentais à potencialização de uma vida feliz. *Saúde Conscencial - Rev. Científica da Organização Internacional da Consciencioterapia*.
- Portella, M. (s.d.). *A Ciência do Bem-Viver* .
- Portella, M. (s.d.). Integrando Psicologia Positiva e Psiquiatria Positiva . Psi+ Psicologia Positiva .
- Portella, M., & Padula, C. (s.d.). *TREINAMENTO EM HABILIDADES SOCIAIS*.
- Portella, M., Motta, V., & Sepulveda, T. (2018). *PSICOPOSITIVA Aplicações da Psicologia Positiva* (Vol. Volume I). Rio de Janeiro: Epígrafe Editorial e Gráfica Ltda.
- Seligman, M. (2002). *Felicidade Autêntica* . Rio de Janeiro : Objetiva Ltda .
- Seligman, M. (2011). *FLORESCER Uma nova compreensão da felicidade e bem-estar* (1ª edição ed.). Rio de Janeiro : Editora Objetiva .
- Snyder, C. e. (2009). *Psicologia Positiva: Uma abordagem científica e prática das qualidades humanas*. Porto Alegre : Artmed .
- Stogdill. (1974). *Handbook of Leadership: A survey of theory and resarch*. New York : Free Press .

7. ANEXO I – PROGRAMA DE FORMAÇÃO DE LÍDERES DENTRO DOS PRINCÍPIOS E TÉCNICAS DAS PSICOLOGIA POSITIVA

O Programa será desenvolvido em 7 Módulos, do 1º ao 4º em regime de imersão em hotel que possibilite atividades ao ar livre. O objetivo é produzir um ambiente propício à reflexão, aprendizagem e experiência positiva, transformadora. Os demais módulos serão realizados em sala de treinamento na empresa.

Primeiro módulo: Introdução à Psicologia Positiva - Psicologia tradicional x Psicologia +, Bem-estar e qualidade de vida, Aplicações da Psi+

Segundo módulo: Autoconhecimento: Forças de carácter, talentos

Terceiro módulo: Autoconhecimento: Estilo atributivo, crenças. Locus de controle. DNA motivacional, características de personalidade – BIG FIVE

Quarto módulo: Capital psicológico positivo – Resiliência, autoconfiança, esperança e otimismo

Quinto módulo: THS, comunicação verbal, comunicação não verbal, capacidade empática, assertividade, auto apresentação positiva e capacidade reforçadora

Sexto módulo: Técnicas de escuta ativa e resposta ativa e construtiva. Técnicas para um comportamento assertivo

Sétimo módulo: THS na gestão – feedback positivo, formação de equipe de alta performance, Metas SMART

Ações de manutenção: 10 sessões de coaching pós término do treinamento

A seguir o detalhamento dos módulos:

Primeiro Módulo: Boas-vindas pelo instrutor e Dinâmica de apresentação dos participantes: “Afinidades e semelhanças”. Em duplas, descobrir similaridades entre eles e apresentá-las em plenária. - 20min.

1) Introdução à Psicologia Positiva. - Aula expositiva – 30 min

2) Psicologia tradicional x Psicologia +: aspectos saudáveis – forças, virtudes, talentos, valores, sistema de crenças. Aula expositiva – 1 hora e 30 min.

3) Aplicações da Psicologia Positiva – Emoções positivas, engajamento e propósito. Potencialização Primária (funcionalidade das emoções, “marco zero”) - Aula expositiva – 1 hora e 30 min. Exercício: “Cultivar emoções positivas” – Escolher um estado emocional e idealizar uma atividade que provoque o mesmo. Registrar em tabela os

pensamentos e emoções experimentadas na atividade - 15 min.

4) Bem-estar e qualidade de vida (trabalho significativo, atividades de lazer, saúde física. Aula expositiva – 1 hora 30min. Exercício: Identificar uma atividade no trabalho que gera “engajamento. Registrar – 20 min.

5) Sessão de cinema com pipoca: Filme: “Divertidamente” – Debriefing pelos participantes em plenária – 1 hora e 15 min.

6) Atividade ao ar livre: Após o jantar, o grupo se reunirá em volta de uma fogueira e o instrutor aplicará a técnica de relaxamento para reflexões

Segundo Módulo: “Autoconhecimento”. Conceituação e Assessment com aplicação de inventários, testes, exercícios em infográficos

1) Forças de Carácter – Aplicação do VIA e mapeamento das 5 forças de assinatura – 1 hora e 30 min. Exercício: “Lado luz x lado obscuro das forças de carácter”. As forças estão sendo utilizadas funcionalmente? Submeter as forças de assinatura e as 5 últimas forças ao instrumento de autopercepção – infográfico - 1 hora. Exercício: Elaborar metas/ações para potencializar as forças de assinatura – 1 hora.

2) Talentos e pontos fortes importância para a vida pessoal e organizacional. – 1 hora. Exercício: Mapeamento de talentos e identificação dos pontos fortes pelo “CliftonStrengths – Descubra seus pontos fortes” – 1 hora e 30 min.

3) Encerramento do dia com atividade ao ar livre: Caminhada em grupo

Terceiro Módulo: “Autoconhecimento”. 1) Conceituação e Assessment. Estilo Atributivo e sistemas de crenças” – Locus de controle interno e externo – Aula expositiva - 2 horas. Exercício: Desenvolvendo Estilo Atributivo Otimista Diante das Adversidades. Identificar uma adversidade e escrever a explicação que deu origem. Fornecer outra explicação para o fato. Anotar o que aprendeu com a adversidade – 30 min. Exercício: Identificar uma crença positiva funcional que deve ser reforçada e uma crença limitadora que deve ser ressignificada. Registrar – 30 min.

2) Característica de Personalidade (Neuroticismo, Abertura, Extroversão, Amabilidade /Socialização, Realização /Conscienciosidade) – Aula expositiva – 1 hora. Exercício: Aplicação do teste BIG FIVE. - 1 hora e 30 min

3) Motivação (autonomia, competência e filiação/conexão social), DNA motivacional (produtor, conector, estabilizador, variador) - Aula expositiva – 1 hora e 30 min. Exercício: Aplicação do Teste DNA Motivacional – 30min.

Exercício: Roda da vida. a) Avaliar as 6 arenas da vida, dando uma nota a cada uma delas de acordo com o nível de satisfação.

4) Sessão de cinema com pipoca: “Arte da Possibilidade” - Debriefing em plenária - 2 horas.

Quarto módulo: 1) “Capital Psicológico Positivo – Autoeficácia, Esperança, Resiliência e otimismo” - Aula expositiva – 2 horas. Exercício: Potencialização da autoconfiança. Escrever um desafio a ser superado. Recordar os desafios passados onde tenha se saído bem. Registrar as razões que levam a acreditar que se sairá bem no próximo desafio. Listar os recursos (internos e externos) para lidar com ele mesmo – 30 min.

2) Resiliência: Sessão de cinema com pipoca: Filme “Professor Polvo” –Debriefing em plenária – 1 hora 30 min.

3) Esperança – Exercício: Descrever uma situação em que a “esperança” levou a uma ação proativa com resultado positivo. Registrar – 20 min.

4) Otimismo – Exercício: Registrar o significado de uma grande conquista de acordo com as 3 dimensões do Estilo Atributivo Otimista (permanência, abrangência e personalização) – 30 min.

5) Atividade ao ar livre: “Propósito de Vida” – Os participantes buscarão um local ao ar livre para relaxamento e redigir seu propósito de vida. Refletir a congruência com propósitos organizacionais. Registrar – 2 horas

Quinto módulo: O que são Habilidades Sociais? Relevância para a vida pessoal e profissional - Aula expositiva - 1 hora.

1) Comunicação verbal. Escuta ativa – Aula expositiva - 1 hora.

2) Comunicação não verbal – Aula expositiva - 1 hora.

3) Capacidade empática e comunicação empática - 30 min.

4) Assertividade e Sinergia com as forças de carácter - 1 hora

5) Autoapresentação Positiva - 30 min.

5) Capacidade reforçadora – 1 hora. Exercício: Role play: formar 5 duplas e cada dupla vai vivenciar um tipo de comportamento de habilidade social. Apresentar em plenária – 1 hora.

6) Comportamentos tóxicos x comportamentos salútares – construção de relacionamentos empáticos –1 hora. Exercício: Identificar 5 comportamentos tóxicos e 5 salútares na organização – 30 min

Sexto módulo: THS na gestão de pessoas – 1) Técnicas de Escuta Ativa e Resposta Ativa Construtiva – Aula expositiva dialogada - 1 hora.

2) Técnicas para comportamento assertivo. Aula expositiva dialogada 1hor e 30 min. Exercício: Avaliar a frequência (escala de 1 a 10) dos comportamentos assertivos diante do supervisor, colegas de trabalho e equipe – 30 min. Exercício: Role play: Em duplas dramatizar uma situação aplicando às técnicas assertivas: Disco rachado, DESC, Sanduiche, Cheeseburger, Nevoeiro, Acordo Viável – 1 hora.

Sétimo Módulo: 1) Ações de melhoria na gestão de pessoas – Aplicação das técnicas de comunicação e de assertividade para um feedback de crescimento – Aula expositiva - 1 hora e 30 min. Exercício: Role play: 2 duplas simularão um feedback negativo e 2 duplas simularão feedback positivo – Debriefing em plenária - 1 hora e 30 min.

2) Formação de equipe de alta performance: Mapeamento das forças de carácter, DNA motivacional e talentos da equipe. Como fazer?” – Aula expositiva dialogada – 1 hora.

3)Metas SMART- Aula expositiva – 1 hora. Exercício: Elaborar um plano de metas SMART para aumentar o bem-estar e a qualidade de vida, utilizando o método AMES (alimentação saudável, meditação, exercícios físicos e sono reparador) – Apresentação de voluntários em plenária - 1 hora e 30 min.

Ações de manutenção do programa: Após a finalização do conteúdo do programático, cada líder terá 10 sessões de coaching para apoiá-lo na aplicação das técnicas e ferramentas da Psi + em demanda pessoal ou em relação à gestão da equipe