

JULIANA TAGLHARE GARCIA



**EVIDÊNCIAS DE VALIDADE PARA A ESCALA DE
FORÇAS DE CARÁTER: RELAÇÃO COM LIDERANÇA**

Apoio:



CAMPINAS

2017

JULIANA TAGLHARE GARCIA

**EVIDÊNCIAS DE VALIDADE PARA A ESCALA DE
FORÇAS DE CARÁTER: RELAÇÃO COM LIDERANÇA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Psicologia da Universidade São Francisco, Área de Concentração - Avaliação Psicológica, para obtenção do título de Mestre.

ORIENTADORA: PROFA. DRA. ANA PAULA PORTO NORONHA

CAMPINAS

2017

P155.2 Garcia, Juliana Taglhare.

G199e Evidências de validade para a escala de forças de caráter: relação com liderança / Juliana Taglhare Garcia. – Campinas, 2017.
75 p.

Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Psicologia da Universidade São Francisco.
Orientação de: Ana Paula Porto Noronha.

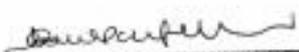
1. Psicologia positiva. 2. Psicologia organizacional.
3. Liderança situacional. I. Noronha, Ana Paula Porto.
II. Título.

Ficha catalográfica elaborada pelas bibliotecárias do Setor de
Processamento Técnico da Universidade São Francisco.



UNIVERSIDADE SÃO FRANCISCO
 PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU
 EM PSICOLOGIA

Juliana Taglihare Garcia defendeu a dissertação "EVIDÊNCIAS DE VALIDADE PARA A ESCALA DE FORÇAS DE CARÁTER: RELAÇÃO COM LIDERANÇA" aprovada pelo Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Psicologia da Universidade São Francisco em 14 de novembro de 2017 pela Banca Examinadora constituída por:


 Prof. Dra. Ana Paula Porto Noronha
 Orientadora e Presidente


 Prof. Dr. Rodolfo Augusto Matteo Ambiel
 Examinador


 Prof. Dr. Josemberg Moura de Andrade
 Examinador

Campus Bragança Paulista
 Campus Campinas - Unidade Cambuí
 Campus Campinas - Unidade Swit
 Campus Itatiba

Av. São Francisco de Assis, 218 - Jd. São José - CEP 12916-900 / Tel.: 11 2454.8000 / Fax: 4034.1825
 R. Col. Silva Teles, 700 prédio C - Cambuí - CEP 13024-001 / Tel.: 19 3779.3370
 R. Waldemar César da Silveira, 105 - Swit - CEP 13045-510 / Tel.: 19 3779.3300 / Fax: 3779.3321
 Av. Senador Lacerda Franco, 380 - Centro - CEP 13250-400 / Tel.: 11 4534.8000 / Fax: 4534.8015

Dedicatória

Para meu filho Luis Gustavo e meu marido Rogério.

Sou hoje esta mulher tão realizada porque tenho vocês, meus amores.

Agradecimentos

Em um piscar de olhos, estava eu novamente nas mesmas cadeiras que um dia dediquei minha vida e que fizeram de mim a profissional que eu sou! A emoção foi grande ao retornar a querida casa, Universidade São Francisco, e me deparar com meu novo projeto de vida, porque tudo muda e hoje posso dizer que tudo mudou!

Sei que nada acontece sem que seja da vontade de Deus e se um dia uma porta se fecha é porque outras janelas abrirão, trazendo algo inesperado e completamente maravilhoso. Só tenho a agradecer a Deus pelo privilégio de repensar a minha vida e ser hoje uma pessoa muito, mas, muito mais feliz.

Ao meu amado filho Luis Gustavo, que viu a mamãe voltar a ser estudante e ter “dever de casa”. Quantas vezes, os nossos deveres foram realizados em conjunto! Você me ensina a cada dia o significado do amor incondicional e por você, dedico este meu projeto de vida. Sou a mãe mais feliz do mundo ao acordar com um “eu amo você mamãe”!

Lindo da minha vida, meu marido Rogério. Você é um grande visionário e com sua inteligência e sabedoria me guia a arriscar todos os meus passos rumo a felicidade e maior dedicação a nossa família. Há 20 anos tenho o prazer e a imensa alegria de ter você ao meu lado. Te amo muito!

Aos meus pais, que sem vocês eu nada seria. Exemplos de garra, dedicação e coragem, são os alicerces da minha vida. Obrigada por me incentivarem e me ajudarem a cuidar do meu tesouro enquanto estava no Mestrado. Amo vocês!

A minha querida irmã Mariana, que sempre me estimulou a enxergar que existia vida lá fora. Realmente aquele presente “A vida sem crachá” me fortaleceu imensamente. Amo você!

A minha grande amiga Kamila Vilela, que ganhei de presente neste Mestrado. Chegar na entrevista do processo seletivo com vestimentas do mundo corporativo e encontrar você me dizendo que sua estória tinha sido a minha, no passado, e que hoje você era mais feliz, me fez levar adiante o meu novo projeto de vida. Muito obrigada por me ajudar a “mudar a roupa” e pelas inúmeras risadas das segundas e terças-feiras. Você me ensinou a não levar a vida tão a sério. Gratidão eterna!

Um outro tesouro que ganhei nesta caminhada foi, minha mestra Cássia Rodrigues. Que inteligência, perspicácia e dedicação à Psicologia. Obrigada por me ensinar a trilhar o meu mais novo trabalho e que me realiza tanto! Sinceramente, você foi a dona de uma das janelas que Deus abriu para mim. Meu muito obrigada por compartilhar seu conhecimento sem nada exigir em troca. Imensa gratidão a você!

Ana Paula Porto Noronha, com certeza, você foi a dona de uma outra janela! Chorei de emoção ao saber que você seria minha Orientadora. Reencontra-la depois de 15 anos e ter a chance de ser acolhida por você como eu fui no mundo acadêmico, me fez ser uma pessoa muito melhor. Muito obrigada por toda dedicação, ajuda, alegria e por me apresentar a Psicologia Positiva que faz tanto sentido na minha existência. Sou e serei eternamente grata por tudo e sei que nossos caminhos não se encerram aqui, pois como você mesma diz, a nossa caminhada, apenas começou!

Aos meus queridos professores do programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Psicologia, meu profundo agradecimento pelos ensinamentos, em especial a querida Professora Acácia, que me recebeu muito prontamente antes de eu tomar a decisão por me enveredar no Mestrado; você me ajudou a refletir sobre esta nova escolha! E a CAPES, pela parceria.

Minha eterna amiga e irmã, Kelly Macedo Alcântara, que sempre me apoiou e me ajuda a ter serenidade nas minhas escolhas. Você é um grande presente que ganhei da Psicologia.

E a você, minha querida incentivadora, Andréa Temponi dos Santos, que me colocou nesta jornada. Como não lembrar daquele almoço fatídico com as apostilas do processo seletivo. Ai se eu te pego, viu!!!! Dedico esta dissertação, também a você, pois sem sua visão, acho que eu não teria chegado até aqui. Muito obrigada!

*“Dizem que, na vida, quem perde o telhado ganha as estrelas. É assim mesmo. Às vezes
você perde o que não queria, mas conquista o que nunca imaginou”.*
Sóstenes Cruz

Resumo

Taglhare Garcia, J. (2017). *Evidências de Validade para a Escala de Forças de Caráter: Relação com Liderança*. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Psicologia. Universidade São Francisco, Campinas, São Paulo.

As forças de caráter são um construto estudado pela Psicologia Positiva, definida como a capacidade pré-existente para que uma forma particular de comportamento, pensamento ou sentimento que se apresente de maneira autêntica para o indivíduo e que lhe permita um funcionamento próximo de seu ideal. A literatura pontua que as 24 forças de caráter produzem boas consequências e auxiliam as pessoas a lidarem com as adversidades, sendo todas estas forças consideradas nesta dissertação. Neste estudo o foco foi o contexto organizacional, mais especificamente, a liderança que é vista como facilitadora da excelência das pessoas, fazendo emergir as potencialidades, com uma visão mais humana dos seus liderados. Assim, esta pesquisa teve como objetivo buscar evidências de validade baseada na relação com outras variáveis, por meio de construto relacionado da Escala de Forças de Caráter (Noronha & Barbosa, 2016) com a Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (Melo, 2014). Participaram 150 líderes, com idade entre 20 e 63 anos, sendo 54,7% do sexo masculino e 45,3% do sexo feminino. Para tanto, os instrumentos utilizados foram um questionário sociodemográfico, a Escala de Forças de Caráter e a Escala de Avaliação do Estilo Gerencial. Os resultados indicaram que o estilo de liderança voltado ao Relacionamento que se caracteriza como mais democrático, participativo, estimulador e apoiador, concentrou-se mais coeficientes significativos e com magnitudes mais altas, evidenciando as forças Bondade, Inteligência Social/Emocional, Criatividade e Cidadania. Diferenças significativas quanto ao sexo foram encontradas, sendo que em 7 forças de caráter houve médias maiores para as mulheres, sendo que elas apresentaram mais Amor ao Aprendizado, Autenticidade, Amor, Bondade, Inteligência Social/Emocional, Modéstia e Gratidão. Em relação a idade, os respondentes com até 32 anos, endossaram mais a força Modéstia. Já a força Prudência e o estilo de liderança voltado para a Tarefa, foram os que mais se diferenciaram entre os grupos diante dos diferentes níveis instrucionais. Quanto ao tempo de liderança, os líderes com até 3,75 anos de liderança apresentaram mais Modéstia em relação aos demais grupos. Por fim, foram realizadas análises de regressão linear a fim de investigar quais forças tinham maior poder de predição dos estilos de liderança, sendo que o estilo voltado ao Relacionamento apresentou alta capacidade preditiva, em que as forças de caráter predisseram 27%, sendo as mais significativas Bondade, Inteligência Social/Emocional e Espiritualidade.

Palavras-chave: Psicologia Positiva, Psicologia Organizacional, Liderança Situacional.

Abstract

Taglhare Garcia, J. (2017). *Evidence of Validity for Character Strengths Scale: Relationship with Leadership*. Master's Thesis, Post-Graduate Studies in Psychology, University San Francisco, Campinas, São Paulo.

Character strengths are a construct studied by Positive Psychology, defined as the preexisting capacity for a particular form of behavior, thought or feeling that presents itself in an authentic way for the individual and that allows him to work close to his ideal. The literature notes that the 24 character strengths produce good consequences and help people cope with adversity, being all these strengths considered in this dissertation. In this study the focus was the organizational context, more specifically, the leadership that is seen as facilitator of the excellence of the people, making the potentialities emerge, with a more human vision of those led. Thus, this research had as objective to seek evidence of validity based on the relation with other variables, through a related construct of the Character Strengths Scale (Noronha & Barbosa, 2016) with the Management Style Assessment Scale (Melo, 2014). Participants included 150 leaders, aged between 20 and 63 years, 54.7% male and 45.3% female. To do so, the instruments used were a sociodemographic questionnaire, the Character Strengths Scale and the Management Style Assessment Scale. The results indicated that the style of leadership focused on the Relationship that is characterized as more democratic, participatory, stimulating and supportive, concentrated more significant coefficients and with higher magnitudes, evidencing the strengths Kindness, Social/Emotional Intelligence, Creativity and Citizenship. Significant differences regarding gender were found, and in 7 character strengths there were larger means for women, being that they presented more Love of Learning, Authenticity, Love, Kindness, Social/Emotional Intelligence, Modesty and Gratitude. In relation to the age, the respondents with up to 32 years, more endorsed the Modesty strength. On the other hand, the Prudence strengths and the Task-oriented leadership style were the ones that differed most among the groups in front of the different levels of instruction. As for leadership time, leaders with up to 3.75 years of leadership presented more Modesty compared to the other groups. Finally, linear regression analysis was performed to investigate which strengths had the greatest power to predict leadership styles, and the style of leadership focused on the Relationship presented high predictive capacity, in which the character strengths predicted 27%, being the most significant Kindness, Social/ Emotional Intelligence, and Spirituality.

Keywords: Positive Psychology, Organizational Psychology, Situational Leadership.

Sumário

LISTA DE FIGURAS.....	xi
LISTA DE TABELAS.....	xii
LISTA DE ANEXOS.....	xiii
APRESENTAÇÃO.....	1
INTRODUÇÃO.....	3
PSICOLOGIA POSITIVA.....	3
FORÇAS DE CARÁTER.....	5
FORÇAS DE CARÁTER E SUAS RELAÇÕES COM LIDERANÇA....	14
PESQUISAS SOBRE FORÇAS DE CARÁTER NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL.....	21
MÉTODO.....	29
PARTICIPANTES.....	29
INSTRUMENTOS.....	30
PROCEDIMENTO.....	32
ANÁLISE DE DADOS.....	32
RESULTADOS.....	34
DISCUSSÃO.....	49
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	59
REFERÊNCIAS.....	62
ANEXOS.....	70

Lista de Figuras

Figura 1. Modelo de Liderança Situacional segundo Hersey e Blanchard.....	18
---	----

Lista de Tabelas

Tabela 1. Classificação das Forças de Caráter segundo Peterson e Seligman.....	8
Tabela 2. Estatísticas descritivas quanto aos ramos das empresas às quais os líderes pertencem.....	29
Tabela 3. Coeficientes de Correlações entre as Forças de Caráter e os Estilos de Liderança.....	34
Tabela 4. Valores <i>t e p</i> , média e DP em relação ao Sexo.....	37
Tabela 5. Valores F e nível de significância por Idade.....	39
Tabela 6. Análise de <i>Tukey</i> para Modéstia em relação a Idade.....	40
Tabela 7. Valores F e nível de significância por Nível de Instrução.....	40
Tabela 8. Valores F e nível de significância por Tempo de Liderança.....	41
Tabela 9. Análise de <i>Tukey</i> para Modéstia em relação ao Tempo de Liderança.....	42
Tabela 10. Alfa de <i>Cronbach</i> dos 19 itens da EAEG.....	43
Tabela 11. Coeficientes de Regressão Linear para prever o Estilo Relacionamento.....	45
Tabela 12. Coeficientes de Regressão Linear para prever o Estilo Situacional.....	46
Tabela 13. Coeficientes de Regressão Linear para prever o Estilo de Tarefa.....	47

Lista de Anexos

Anexo A. Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	70
Anexo B. Questionário de Identificação.....	71
Anexo C. Escala de Forças de Caráter.....	72
Anexo D. Escala de Avaliação do Estilo Gerencial.....	74
Anexo E. Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (Formato Original).....	75

Apresentação

O interesse central da Psicologia Positiva é o estudo das potencialidades humanas, ou seja, das qualidades positivas. Dessa forma, o foco não estaria na reparação das fraquezas, mas sim no desenvolvimento e emprego das forças de caráter dos indivíduos (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

Peterson e Seligman (2004) pontuaram que em 1999 um questionamento de Neal Mayerson foi realizado para Seligman sobre como era possível ter a esperança de que a Psicologia Positiva pudesse ajudar as pessoas a evoluírem em direção ao seu maior potencial, ou seja, suas maiores potencialidades. Neste momento, o *Values in Action (VIA) Institute* foi criado, uma organização sem fins lucrativos, dedicada ao desenvolvimento de uma base de conhecimentos científicos das forças dos seres humanos. Seligman foi o Diretor Científico do Instituto VIA e Christopher Peterson foi o Diretor do projeto. Em 2004, Peterson e Seligman conceberam a classificação das forças de caráter organizadas em virtudes.

Com base no VIA, Noronha e Barbosa (2016) criaram a Escala de Forças de Caráter com o objetivo de investigarem as forças em amostras brasileiras. Esta escala possui evidências de validade com construtos relacionados aos fatores de personalidade, suporte social e estilos parentais, que serão apresentados no decorrer da introdução, porém observa-se escassez de estudos frente aos contextos da Psicologia Organizacional, o que justifica a realização desta pesquisa.

Neste sentido, esta pesquisa tem como objetivo buscar evidências de validade baseada na relação com outras variáveis, por meio de construto relacionado da Escala de Forças de Caráter (Noronha & Barbosa, 2016) com a Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (Melo, 2014). Nota-se que existem vários critérios psicométricos que são verificados por meio da investigação científica, entre os quais está a validade. É importante ressaltar que é por meio da busca de evidências de validade que se corrobora

a interpretação pretendida dos escores de um teste para os fins propostos, sendo possível verificar a validade das inferências, ou seja, das hipóteses (Urbina, 2007).

Liderança é uma das forças de caráter pontuadas por Peterson e Seligman (2004) definida como atributos cognitivos e comportamentais de uma pessoa com vistas a influenciar e ajudar os outros na busca de direcionamento e motivação de suas ações para o sucesso coletivo. Os autores ainda esclarecem que esta força reflete a motivação e a capacidade de desempenhar com êxito as funções de liderança. Torna-se fundamental esclarecer que esta pesquisa investigará a liderança no contexto das organizações e suas relações com as demais forças de caráter, estando também inclusa a força liderança, proposta por Peterson e Seligman (2004). Esta temática poderá contribuir, tendo em vista que as pesquisas relacionando forças de caráter e liderança são incipientes nesta área, bem como possibilitará a aplicabilidade dos resultados aprendidos na prática corporativa, seja no recrutamento de líderes, bem como no treinamento e desenvolvimento deles.

A presente dissertação possui uma introdução, na qual serão apresentados alguns pressupostos teóricos sobre o desenvolvimento da Psicologia Positiva, bem como as definições de forças de caráter, conforme propostas por Peterson e Seligman (2004). Posteriormente, serão apresentadas pesquisas nacionais e internacionais sobre a adaptação do *VIA* em vários países, bem como a Escala de Forças de Caráter criada por Noronha e Barbosa (2016) incluindo pesquisas sobre suas evidências de validade. Em seguida, as teorias de liderança serão citadas com ênfase na teoria de liderança situacional, sendo esta, interesse desta pesquisa. Serão expostas ao leitor, pesquisas que utilizaram as forças de caráter como principal construto pesquisado no contexto organizacional.

Na sequência estará o método, no qual são descritos os participantes, os instrumentos que foram utilizados, os procedimentos de coleta de dados e o detalhamento da análise de dados. Após, apresentam-se os resultados, a discussão e as considerações finais, e por último, as referências e os anexos.

Introdução

Psicologia Positiva

A Psicologia Positiva tem raízes na Psicologia Humanista, cujo início se deu na década de 1950, na Europa e nos Estados Unidos, com Abraham Maslow, psicólogo americano, que escreveu o capítulo *Toward a Positive Psychology* em seu livro *Motivation and Personality*. O autor afirmou que o potencial humano ainda estava para ser descoberto, uma vez que a Psicologia tinha grande ênfase na compreensão das dificuldades das pessoas. Contudo, o capítulo foi excluído da terceira edição da obra, mesmo que em 1954 esta preocupação com as potencialidades estivesse latente, já em 1970 o foco continuaria direcionado para as dificuldades ou patologias dos indivíduos (Maslow, 1954; 1970), embora os questionamentos continuassem. Destaque deve ser dado para Rogers (1959) comprometido com uma nova visão e perspectiva mais positiva sobre o comportamento humano, Rosenberg (1965) realizou os estudos iniciais sobre autoestima, Diener, Emmons, Laersen e Griffin (1985) pesquisaram satisfação de vida; as investigações de Scheier e Carver (1985) sobre otimismo, ou ainda, os afetos positivos e negativos de Watson e Clark (1994).

O movimento da Psicologia Positiva surgiu após a Segunda Guerra Mundial com o propósito de potencializar os traços positivos dos indivíduos e ajudá-los a encontrar felicidade e bem-estar. Naquela época, muitos indivíduos bem-sucedidos e autoconfiantes se mostraram desencorajados frente à crítica situação global. Algumas pessoas, mesmo sem o suporte social pós-guerra, não dotados de altos graus de escolaridade, sobreviviam e conseguiam manter suas crenças em seus princípios e integridade, o que possibilitava um questionamento no sentido de o que fazia com que as pessoas se mantivessem fortes. Dessa forma, culminou nesse olhar alternativo para a prevenção de doenças e não para a remediação, construção de competências e não de correção de fraquezas ou de contenção de danos (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

Seligman e Csikszentmihalyi foram reconhecidos como os grandes nomes deste movimento, e ambos optaram pelo distanciamento da Psicologia Humanista por não considerarem adequadas as metodologias e fundamentações empíricas (Froh, 2004). Vale pontuar que as pesquisas científicas na Psicologia Positiva têm a intenção de adicionar e não excluir ou substituir o que se conhece sobre sofrimento, fraqueza e desordens humanas. Em acréscimo, a finalidade é de propiciar um entendimento científico sobre as experiências humanas, e não valorizar uma experiência sobre as outras, como por exemplo, das experiências negativas sobre as positivas (Seligman, Steen, Park & Peterson, 2005).

Mais contemporaneamente, Waterman (2013) afirmou em sua tentativa de relacionar Psicologia Humanista e Psicologia Positiva, que elas evidenciam objetivos semelhantes. No entanto, as diferenças epistemológicas, filosóficas e práticas trouxeram abertura para a investigação e o desenvolvimento do potencial e do bem-estar do ser humano cada qual em seu modo particular.

Um marco importante da Psicologia Positiva foi quando Martin Seligman se tornou presidente da *American Psychological Association* (APA) em 1998, e durante sua gestão fomentou a busca por se conhecer o que faz a vida das pessoas ter sentido em direção à felicidade (Snyder & Lopez, 2009). A Psicologia Positiva está pautada em intervenções psicológicas e investigações científicas centradas na promoção do melhor das pessoas, famílias, organizações e sociedades. Os estudos estão dedicados aos atributos que constituem forças psicológicas e qualidades individuais e coletivas, que dão sentido à vida e por meio dos quais os seres humanos experimentam oportunidades para crescimento e satisfação (Balancho, 2013).

Peterson (2013) realizou um esclarecimento importante ao salientar que o movimento da Psicologia Positiva não é uma nova área da Psicologia ou um produto de autoajuda. O seu maior objetivo é obter um entendimento científico sobre as forças e

experiências humanas com vistas à felicidade, aprimorando e expandindo a compreensão da Psicologia até então vista sob uma ótica predominantemente patológica.

A Psicologia Positiva possui áreas de investigação situadas nos níveis subjetivo, individual e grupal. Por nível subjetivo entende-se o estudo da emoção positiva, como bem-estar subjetivo e satisfação de vida, otimismo e esperança, felicidade e *flow*, que seria o estado mental em que o corpo e a mente fluem em harmonia. No nível individual busca compreender os traços positivos, destacando virtudes e forças de caráter, que são as características das pessoas, como capacidade para o amor, habilidades interpessoais, perdão, sabedoria e generosidade, entre outras. No nível grupal volta-se ao estudo das instituições positivas, como a família, a democracia e a liberdade, que contribuem para que as pessoas se tornem cidadãos melhores, como ética no trabalho, tolerância, responsabilidade e altruísmo (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Vale enfatizar que é no nível individual que se insere o presente estudo, com vistas ao entendimento das forças de caráter.

Forças de Caráter

Peterson e Seligman (2004) definem forças de caráter como a capacidade pré-existente para que uma forma particular de comportamento, pensamento ou sentimento que se apresente de maneira autêntica para o indivíduo e que lhe permita um funcionamento próximo de seu ideal. Outra definição complementar foi proposta por Peterson e Park (2006) ao considerarem as forças de caráter analogamente aos traços de personalidade, sendo as forças um subconjunto de traços aos quais se atribui valor moral, podendo ser aprendidas e construídas sobre padrões consensuais ou mesmo por modelos destacados pela cultura na qual o indivíduo está inserido. Mostram-se esclarecedores os resultados dos estudos entre forças de caráter e personalidade de MacDonald, Bore e Munro (2008) em que os achados indicam que para a maioria das forças de caráter havia mais de um preditor do *Five Factor Model* (Modelo dos Cinco Fatores de Personalidade).

No entanto, é importante destacar que Peterson e Seligman (2004) não correlacionaram empiricamente as forças de caráter com os cinco fatores de personalidade, mas apenas fizeram essas conexões conceitualmente, apontando que 19 das 24 forças de caráter apresentavam estas conexões.

Seligman (2004) estabeleceu critérios para identificar uma força de caráter. Uma força é uma característica psicológica que pode ser observada em várias situações e ocasiões que se apresentam inter-relacionadas e influenciam-se mutuamente, podendo serem expressas em contextos específicos e moldadas pelo ambiente. Todas as pessoas são capazes de expressar qualquer força de caráter. Além disso, são estáveis ao longo da vida, embora possam sofrer algumas alterações quanto a sua intensidade (Peterson & Seligman, 2004).

As experiências das pessoas que induzem emoções positivas fazem com que as emoções negativas se dissipem rapidamente, sendo que as forças e virtudes funcionam como um pára-choque contra a infelicidade e podem ser a chave da resistência humana frente às adversidades da vida (Seligman, 2004). As forças de caráter e as experiências positivas estão entre as preocupações centrais da Psicologia Positiva, porque ajudam a prevenir a doença física e mental na busca de uma boa vida psicológica. Segundo o autor, o maior sucesso na vida e a mais profunda satisfação emocional fortalecem as forças de caráter, o que justifica a realização de pesquisas sobre a temática.

As forças de caráter têm sido consideradas como fatores de proteção, provocando melhora na qualidade de vida das pessoas e diminuição das patologias (Seligman, 2003). Para Biswas-Diener, Kashdan e Minhas (2011), as forças de caráter podem ajudar as pessoas no ajuste de seus comportamentos com vistas ao melhor resultado possível em uma determinada situação, permitindo que o indivíduo aprenda a construir sua vida de forma mais positiva. Para Seligman (2004), as forças de caráter produzem boas consequências e segundo seu exemplo no contexto organizacional, se uma liderança for

bem exercida, ou seja, capaz de influenciar pessoas e fazer a gestão adequada dos processos, em geral resultará em reconhecimento, ascensão e aumento de salário para o líder e conseqüentemente bons resultados na gestão das pessoas para a organização.

Adicionalmente, as forças de caráter podem ser aprendidas por pessoas que tiveram destaque na cultura, e tendem a contribuir para o bem-estar, para a satisfação e realização pessoal. É possível citar pessoas que ilustram positivamente as forças e virtudes, por exemplo, Mahatma Gandhi com seu exemplo de liderança humana, Thomas Edison de criatividade e Madre Teresa de Calcutá, pela capacidade de amar (Peterson & Seligman, 2004). Steger, Hicks, Kashdan, Krueger e Bouchard Junior (2007) e Park e Peterson (2009) compartilham da visão de que as forças são influenciadas tanto pelo contexto – família, escola, pares e comunidade – quanto pela hereditariedade.

Com o objetivo de buscar uma medida para as forças de caráter, Peterson e Seligman (2004) elaboraram a classificação *Values in Action (VIA)*, considerada um manual de sanidades, configurando-se como uma crítica à predominância de estudos sobre as patologias e às classificações internacionais das doenças psicológicas, como o DSM - Manual Diagnóstico e Estatístico de Transtornos Mentais da Associação de Psiquiatria Americana e o CID - Classificação Internacional de Doenças da Organização Mundial de Saúde. O *VIA* apresenta 24 forças de caráter, que estariam presentes nos indivíduos, em maior ou menor grau, sendo elas organizadas em seis virtudes, a saber: Sabedoria e Conhecimento, Coragem, Humanidade, Justiça, Temperança e Transcendência. Por Sabedoria e Conhecimento são compreendidas características cognitivas fortes que possibilitam a aquisição e o uso de novos conhecimentos. Coragem destacando-se qualidades emocionais que envolvem o exercício da vontade para atingir objetivos em face da oposição, externa ou interna. Humanidade sendo contempladas qualidades interpessoais que envolvem tomar conta (cuidar) e fazer amizades com outras pessoas. Em Justiça estão inclusas qualidades cívicas que estão por trás de uma vida

saudável em comunidade. Temperança envolve qualidades que protegem contra excessos e facilitam a superação das adversidades. Por fim, Transcendência é composta por qualidades que forjam conexões com o universo mais amplo e proporcionam sentido.

As 24 forças de caráter podem ser expressas por qualquer pessoa e devem ser compreendidas como capacidades dos seres humanos de pensar, sentir e se comportar. Na Tabela 1 é possível identificar a classificação das 24 forças de caráter organizadas em seis virtudes, segundo Peterson e Seligman (2004).

Tabela 1

Classificação das Forças de Caráter segundo Peterson e Seligman (2004)

Classificação das Forças de Caráter
<p>1. Sabedoria e Conhecimento</p> <p><i>1. Criatividade:</i> Estar aberto para novos pensamentos e possibilidades de variadas formas de fazer as coisas. Pensamento novo e produtivo. Inclui originalidade e inventividade.</p> <p><i>2. Curiosidade:</i> Inclui interesse, procura de novidade e abertura à experiência. Pode ser específica e que aprofunda o conhecimento em um assunto, bem como global, generalizada e diversa.</p> <p><i>3. Pensamento crítico:</i> Abertura a novas ideias sendo definido como a vontade do indivíduo de procurar ativamente por evidência contra suas crenças favoritas, planos ou objetivos e de pesar esta evidência de forma justa. Autorizar-se a mudar de ideia, quando necessário.</p> <p><i>4. Amor ao aprendizado:</i> Descreve a maneira pela qual o indivíduo assimila informações e habilidades novas de forma genérica.</p> <p><i>5. Sensatez:</i> Analisar as situações com discernimento. Fornecer conselhos sábios. Ter formas de olhar o mundo que fazem sentido para si mesmo e para os outros.</p>
<p>2. Coragem</p> <p><i>6. Bravura:</i> Enfrentar as adversidades sem medo. Agir com convicção, baseando-se no que acredita ser certo. Não temer ameaças, desafios ou mesmo dor.</p> <p><i>7. Perseverança:</i> Continuação de uma ação voluntária em direção a um objetivo apesar dos obstáculos, dificuldades ou desencorajamento. No entanto, não significa perseguir obsessivamente metas inatingíveis.</p> <p><i>8. Autenticidade:</i> Expressar-se genuinamente, com verdade. Inclui veracidade, mas também assumir responsabilidade por sentimentos e ações. Inclui a apresentação genuína de si próprio a outros.</p> <p><i>9. Vitalidade:</i> Entusiasmo de viver. Sentir-se ativo. Inclui entusiasmo, animação, vigor e energia. Como um indicador de saúde, vitalidade está diretamente e interativamente associada tanto a fatores psicológicos quanto somáticos.</p>
<p>3. Humanidade</p> <p><i>10. Amor:</i> Sinalizado pela troca de ajuda, consolo e aceitação. Envolve sentimentos positivos fortes, compromisso e até mesmo sacrifício</p>

(continua)

11. *Bondade*: Inclui generosidade, cuidado, compaixão, amor altruísta, delicadeza. Fazer boas ações. Estar atento ao próximo.

12. *Inteligência Social/Emocional*: Processar informação emocional. Agir sabiamente em relacionamentos; identificar conteúdo emocional nas expressões e gestos dos outros e usar esta informação para facilitar as interações.

4. Justiça

13. *Cidadania*: Inclui responsabilidade social, lealdade e trabalho em equipe. Implica identificação e comprometimento com o bem comum que vai além do interesse pessoal para incluir o do grupo.

14. *Imparcialidade*: Tratar as pessoas de modo similar ou idêntico, sem deixar que sentimentos ou questões pessoais influenciem as decisões sobre os outros.

15. *Liderança*: Constelação integrada de atributos cognitivos e de temperamento que promovem uma orientação para influenciar e ajudar outros, dirigir e motivar suas ações para o sucesso coletivo.

5. Temperança

16. *Perdão*: Representa uma série de mudanças pró-sociais que ocorrem dentro do indivíduo que foi ofendido ou prejudicado por um parceiro de relacionamento.

17. *Modéstia*: Deixar que as ações falem por si, não buscar destaque. Acreditar que não é melhor que as outras pessoas.

18. *Prudência*: Ter cuidado com suas escolhas, não assumir riscos indevidos, não dizer ou fazer coisas que gerem arrependimento futuro.

19. *Autorregulação*: Exercer controle sobre suas respostas (inclusive impulsos e emoções extremas) de forma a atingir objetivos e viver à altura de padrões.

6. Transcendência

20. *Apreciação do belo*: Perceber e apreciar a beleza, a excelência e/ou desempenho de habilidades em vários domínios da vida, da natureza à arte, da matemática à ciência e à experiência cotidiana.

21. *Gratidão*: Sensação de agradecimento e alegria em resposta ao recebimento.

22. *Esperança*: Esperar o melhor para o futuro e trabalhar para alcançá-lo, acreditar que um bom futuro é algo que pode ser conquistado.

23. *Humor*: Visão alegre da adversidade que permite a alguém ver seu lado leve e com isso sustentar o bom humor.

24. *Espiritualidade*: Posse de crenças coerentes a respeito do significado do universo e o seu lugar nele, bem como na crença em um propósito maior.

(Fonte: Noronha & Barbosa, 2016, p.p. 23-25)

De acordo com a Tabela 1, é possível notar que as forças de caráter estão agrupadas conforme as características das virtudes. Peterson e Seligman (2004) com base nesta classificação da Tabela 1, criaram o *Values in Action Inventory of Strengths (VIA-IS)* que é destinado à avaliação de adultos, sendo composto por 240 itens apresentados em uma escala *Likert* de 5 pontos, divididos em 24 subescalas, cada uma com 10 itens que medem uma força de caráter específica. Ele foi considerado o primeiro passo para a investigação empírica das forças e virtudes.

Um esclarecimento importante é que a distribuição das forças de caráter em seis virtudes, conforme proposta por Peterson e Seligman (2004), não foi replicada por pesquisas que se dedicaram a adaptação da escala em diferentes países. MacDonald et al. (2008) na Austrália e Brdar e Kashdan (2010) na Croácia identificaram quatro virtudes enquanto Ruch et al. (2010) na Alemanha, Singh e Choubisa (2010) na Índia e Littman-Ovadia e Lavy (2012) em Israel identificaram cinco virtudes.

É notável nestes 5 estudos em diferentes países, o fato das supostas virtudes serem compostas por agrupamentos de forças distintas. Estas variações podem em parte, refletirem questões culturais devido às diferentes nações e também porque os estudos foram realizados com metodologias diferentes (número de fatores retidos e métodos utilizados), conforme endossa McGrath (2012). Mais recentemente, buscando superar esta questão, Ng, Cao, Marsh, Tay e Seligman (2016) realizaram uma pesquisa na qual aplicaram a modelagem de equações estruturais exploratórias (ESEM) ao nível de item, usando uma abordagem analítica bifator para uma grande amostra de 447.577 participantes. Os achados revelaram um fator geral descrito como positividade disposicional (isto é, desejabilidade social) que agregam as seis virtudes, já confirmadas anteriormente. Os autores pontuam que este fator geral pode ser uma das razões potenciais para os problemas da estrutura fatorial com o *VIA-IS*.

No Brasil a adaptação do *VIA-IS* foi realizada por Seibel, DeSousa e Koller (2015) com os objetivos de realizar o processo de adaptação transcultural dos 240-itens; investigar a estrutura fatorial em uma amostra brasileira e reportar dados descritivos de escores de forças no *VIA-IS* (total e por sexo). A amostra foi composta por 1.975 brasileiros, com média de idade de 35 anos ($DP=10,8$). Os resultados encontrados sugeriram o uso do instrumento como uma medida unidimensional de potencialidades, apesar de terem encontrado soluções de 3 e 4 fatores, porém a escolha foi pela solução unifatorial. Foram obtidas médias altas de escores em todas as forças avaliadas, na

maioria com mulheres. As maiores médias foram nas forças Integridade, Igualdade e Justiça ($M=4,11$, $DP=0,50$), enquanto as forças Autorregulação e Autocontrole tiveram as menores médias ($M=3,33$, $DP=0,65$). As autoras sugerem cautela na utilização do instrumento para avaliação de forças específicas ou agrupamentos delas quanto a interpretação dos resultados, visto que as soluções multifatoriais para este instrumento são mais frágeis em termos psicométricos.

Também no Brasil, com base no modelo VIA, Noronha e Barbosa (2016) elaboraram a Escala de Forças de Caráter (EFC), com o intuito de investigar as forças em amostras brasileiras. A EFC será objeto deste estudo, portanto, torna-se importante o conhecimento sobre a construção da escala, que compreende 24 forças de caráter. Para cada força foram construídos três itens, de acordo com as definições teóricas. A versão inicial do instrumento foi avaliada por cinco juízes, sendo eles estudantes de doutorado e participantes de um projeto de pesquisa de Psicologia Positiva. Houve concordância de 80 a 100% em 85% ($n=62$) dos itens. Nos 15% ($n=11$) restantes, a concordância foi de 60%, sendo que os autores decidiram reformular aqueles que não atenderam 75% de acordo. Na reformulação, a EFC passou a ser composta por 71 itens, pois a força Apreciação da Beleza ficou com dois itens. A escala é *Likert*, variando de nada a ver comigo (0) a tudo a ver comigo (4). Um estudo piloto foi realizado com 26 estudantes do nono ano de uma instituição de ensino pública, com idades entre 14 e 16 anos ($M=14,11$; $DP=0,43$), sendo que 57,69% ($N=15$) eram do sexo feminino. Não houve sugestões quanto às instruções, que foram bem compreendidas pelos participantes.

A investigação da estrutura interna para as virtudes foi realizada por Noronha, Dellazzana-Zanon e Zanon (2015) com uma amostra de 426 estudantes de duas instituições de ensino superior, sendo uma pública e outra particular, 67,9% eram mulheres, com idade dos participantes de 18 a 57 anos ($M=23,29$; $DP=6,675$). Os resultados revelaram que a melhor solução foi de um fator. As análises foram realizadas

com fatores de segunda ordem, tomando-se como referência as 24 forças de caráter, sendo que os autores não endossaram a estrutura teórica preconizada por Peterson e Seligman (2004), na qual as forças se organizam em seis virtudes e defenderam inicialmente a unidimensionalidade da escala quanto às virtudes de modo que as forças são avaliadas de forma independente.

Para a realização do estudo normativo foram examinados 1423 estudantes do nível educacional médio e superior, ambos os sexos, dos quais 64,8% eram mulheres. A idade variou de 14 a 57 anos, sendo a média 21,14 ($DP=6,196$). As forças mais evidentes na amostra normativa foram Gratidão, Otimismo, Criatividade e Curiosidade. Em contrapartida, as forças menos presentes foram Autorregulação e o Perdão, sendo que a última, apresentou o maior desvio padrão, indicando maior variabilidade de respostas entre os participantes (Noronha & Barbosa, 2016).

Investigações foram realizadas quanto às diferenças entre os sexos, de modo que os resultados apresentaram no sexo feminino mais Autenticidade, Generosidade, Amor, Inteligência Social, Modéstia, Apreciação da Beleza e Espiritualidade. Os homens, por sua vez, tiveram maior pontuação em Pensamento Crítico, Autorregulação e Persistência. Outra variável investigada foi a idade; os autores organizaram os participantes em três grupos. O primeiro reuniu pessoas com menos de 18 anos, no grupo 2 ficaram aqueles com idades entre 18 e 22 anos, e o grupo 3 incluiu os que tinham mais de 22 anos. Os resultados mostraram que os mais jovens, com menos de 18 anos, tiveram médias maiores em Bravura, Inteligência Social e Modéstia. Em contrapartida, os acima de 22 anos, apresentaram médias maiores em Pensamento Crítico, Amor pela Aprendizagem, Amor, Justiça, Liderança, Cidadania, Autorregulação, Apreciação do Belo, Gratidão e Espiritualidade (Noronha & Barbosa, 2016).

Como este estudo irá buscar evidências de validade baseada na relação com outras variáveis para a EFC, torna-se fundamental apresentar os outros estudos de validade,

proporcionando ao leitor uma visão ampliada sobre a escala. Noronha e Barbosa (2016) apresentam estudos de validade com construtos relacionados aos fatores de personalidade, suporte social e estilos parentais.

Do estudo dos fatores de personalidade relacionados à EFC participaram 145 pessoas, sendo que 71,03% ($N=103$) do sexo feminino com idades variando de 15 a 58 anos ($M=30,13$; $DP=9,06$). Além da EFC, o instrumento Marcadores Reduzidos da Personalidade – MR-25 (Hauck Filho, Machado, Teixeira & Bandeira, 2012) foi aplicado, sendo construído com base no modelo dos Cinco Grandes Fatores. Foram encontradas associações entre todas as forças e os cinco fatores de personalidade, sendo destacados os coeficientes de correlação com maior magnitude, a saber, Socialização correlacionou-se positivamente com Bondade ($r=0,498$), Apreciação do Belo ($r=0,438$), Perdão ($r=0,436$), Amor ($r=0,429$) e Prudência ($r=0,404$); Conscienciosidade apresentou correlações positivas com Prudência ($r=0,492$), Autorregulação ($r=0,488$), Imparcialidade ($r=0,404$) e Modéstia ($r=0,404$); Abertura correlacionou-se positivamente com Criatividade ($r=0,554$), Curiosidade ($r=0,435$) e Bravura ($r=0,400$).

A percepção de suporte social também foi relacionada a EFC por Nogueira (2016) utilizando a Escala de Percepção de Suporte Social - Versão Infante-Juvenil (Cardoso & Baptista, 2014) composta por três fatores, a saber, enfrentamento de problemas, interação social e afetividade. Participaram 304 pessoas, sendo 67,8% do sexo masculino e 32,2% do feminino, com idades de 14 a 20 anos, sendo a média 15,62 ($DP=1,077$). Os resultados encontrados sugeriram relações significativas com os três fatores e as magnitudes, sendo que o maior coeficiente se deu com a força Amor e os fatores de enfrentamento de problemas ($r=0,47$) e interação social ($r=0,47$), e entre Gratidão e Afetividade ($r=0,47$). Além destes achados, outros relevantes foram as relações entre enfrentamento de problemas e as forças Criatividade ($r=0,38$) e Autenticidade ($r=0,38$); Inteligência Social ($r=0,38$) e Humor ($r=0,39$) com interação social; e Vitalidade com Afetividade ($r=0,39$).

Dentre as 24 forças, somente sete não se relacionaram com os três fatores, a saber, Liderança, Perdão, Prudência, Sensatez, Curiosidade, Pensamento e Crítico e Amor ao Aprendizado.

Para investigar a relação/associação com estilos parentais e a EFC (Noronha & Batista, 2017) participaram 50 pessoas, sendo 25 casais com idade mínima de 18 anos, frequentadores de uma comunidade religiosa católica do interior do estado de São Paulo. Foi aplicada a Escala de Responsividade e Exigência Parental- EREP (Teixeira, Bardagi & Gomes, 2004) duas vezes, sendo que na primeira respondiam em relação a si (autopercepção), e na outra, em relação ao cônjuge (percepção do cônjuge). As correlações entre as forças e estilos parentais revelaram-se estatisticamente significativas para Bondade e responsividade na autopercepção ($r= 0,62$) e na percepção do cônjuge ($r=0,49$). Notou-se que Justiça apresentou correlações significativas com a responsividade do cônjuge ($r= 0,53$), enquanto Gratidão apresentou índices significativos com responsividade em autopercepção e na percepção do cônjuge. Em relação à idade dos participantes, o grupo com maior faixa etária (52 a 56 anos) apontou maior média marginalmente significativa para Bravura ($F[18]= 1,995$; $p= 0,065$), quando três grupos foram considerados (mais novos, medianos e mais velhos) e para Justiça ($t [13]= -2,049$; $p=0,061$), quando foi realizada a comparação entre dois grupos (mais velhos e mais novos).

Forças de Caráter e suas relações com Liderança

Considerando a pontuação de Seligman (2004) citada anteriormente, sobre as forças de caráter produzirem boas consequências, inclusive no contexto organizacional, com ênfase na liderança diante da gestão de pessoas, esta pesquisa elucida este interesse também tendo em vista a escassez de estudos diante desta temática com a EFC. O autor ainda afirma que um líder eficiente administra as relações internas do grupo com firmeza para que o trabalho seja bem feito, e incentiva que os liderados mantenham boas relações

interpessoais. Diante deste interesse na liderança, torna-se importante salientar algumas definições sobre o conceito de liderança, bem como as teorias e em qual embasamento teórico esta pesquisa será pautada.

Diferentes definições e conceitos de liderança têm sido encontradas na literatura, sendo pertinente a contextualização de acordo com a evolução dos tempos, tal como pontuado por Bass (2009). Na década de 1920 a liderança era entendida como modelo de respeito, lealdade e cooperação ao líder, estando presente a figura do chefe que deveria ser obedecida. Na década de 1930, a liderança foi considerada um processo, por meio do qual muitas pessoas foram organizadas e promovidas a líderes pela competência técnica. Já na década de 1940, a liderança era vista como a capacidade de persuadir e dirigir os liderados a luz do poder e do respeito do cargo hierárquico. A década de 1950 foi marcada por líderes que se organizavam em grupos para tomada de decisão frente aos liderados. Na década de 1960, a liderança era movida pela influência no sentido de levar os liderados em uma direção compartilhada. A década de 1970, a influência do líder foi vista como facultativa, variando de um membro para outro da equipe. Na década de 1980, a liderança foi considerada como inspiradora, em que o líder com seu estilo poderia inspirar os liderados. Na década de 1990, a influência do líder prevalecia sobre os seus liderados, no sentido de provocar mudanças reais que refletissem os propósitos comuns da empresa e do líder. Contemporaneamente no século XXI, a liderança é vista como facilitadora da excelência das pessoas, fazendo emergir as potencialidades, com uma visão mais humana dos seus liderados.

Fiedler (1967) afirma que o olhar sobre a liderança seria tão antigo quanto a história da escrita, e traz Platão como um exemplo destes interesses iniciais quando ele já se preocupava com a educação dos líderes políticos e como seria esse treinamento para a liderança. Seters e Field (1990) relatam que a primeira teoria da história da liderança foi a dos Traços, cujas pesquisas ocorreram entre 1904 e 1948, sendo considerada essa época,

como a Era da Personalidade. Bennis e Nanus (1988) enfatizavam as características pessoais e os traços de personalidade dos líderes, sugerindo a existência de algumas características responsáveis pela liderança, como a inteligência, disposição, facilidade de relacionamento interpessoal, dentre outras, sendo transferíveis de uma situação para outra. A crença era que nem todos os indivíduos tinham essas qualidades e apenas aqueles que as tivessem seriam considerados líderes potenciais. Assim, a identificação das características de liderança (inatas no indivíduo) permitiria separar os líderes dos não líderes.

De acordo com Melo (2014), a Teoria dos Traços orientou os estudos desde o início do século XX até o fim dos anos de 1940. Revisões de literatura não conseguiram identificar um conjunto de traços que diferenciasse líderes de não líderes, conforme endossa a metanálise de Lord, De Vader e Alliger (1986) sobre a relação entre traços de personalidade e percepção de liderança, indicando uma variedade de traços identificados pelos diversos estudos.

Diante dessa dificuldade, os estudos começaram a focalizar o comportamento dos indivíduos enquanto atuavam como líderes, culminando assim, a Teoria Comportamental, com o pressuposto básico de que a produtividade, a qualidade do desempenho dos subordinados e a motivação decorrem do modo como o líder se comporta e do que ele faz. Dois estudos foram relevantes que se dedicaram a categorização dos comportamentos do líder. O primeiro realizado na *Ohio State University* que resultou em dois fatores como responsáveis pela maioria dos comportamentos de liderança; estrutura inicial (probabilidade do líder definir e estruturar seu papel e o dos subordinados na busca de realização de metas) e consideração (extensão pela qual o líder estabelece relações de trabalho caracterizadas pela atenção e confiança mútua, estando aberto as ideias dos subordinados e interessado pelos seus sentimentos). O outro estudo foi na *Michigan University* que resultou em duas dimensões do comportamento do líder, a saber,

orientação para o empregado (ênfase em relações interpessoais, apoio e orientação) e orientação para a produção (ênfase no trabalho e realização das tarefas). Os dois estudos apresentaram similitudes nos resultados classificando o comportamento dos líderes em duas dimensões, para as tarefas e para os relacionamentos (Melo, 2014).

Melo (2014) afirma que no estilo voltado para as tarefas, o líder é considerado mais autoritário, diretivo e autocrático e no voltado para os relacionamentos, o líder é mais democrático, participativo e estimulador. Segundo a autora, as condições situacionais, ou seja, o contexto no qual a liderança é exercida, não havia sido considerado, fazendo assim surgir, a Teoria Contingencial.

A Teoria Contingencial buscava identificar situações que pudessem determinar diferentes desempenhos de um líder em relação a outro sob o mesmo contexto (Robbins, 2005). Um modelo muito explorado foi o de Fred Fiedler em 1967, pressupondo que o estilo de liderança de um indivíduo é fixo, assim seria necessário que o líder fosse colocado na situação em que seu estilo se mostrasse mais eficaz, uma vez que o líder não conseguiria mudar o seu estilo para se ajustar a uma determinada situação. Um outro modelo ainda utilizado é o de Liderança Situacional criado por Hersey e Blanchard (1986) em que a liderança baseia-se numa inter-relação entre o direcionamento oferecido pelo líder, a quantidade de apoio emocional e o nível de desenvolvimento dos subordinados (maturidade) em relação à tarefa (Melo, 2014).

O interesse desta pesquisa está na Teoria de Liderança Situacional, na qual se embasa o instrumento que será utilizado (Melo, 2004). A autora ressalta que este modelo de liderança mostrou relevância porque resume os principais pontos das teorias anteriores sobre liderança. Esta teoria permite uma abertura na comunicação e encoraja a integração entre o líder e os liderados, sendo que o líder apoia a equipe que o ajuda a entregar os resultados esperados da sua gestão (Blanchard, 2011).

Hersey e Blanchard (1986) definem liderança como o processo de influenciar as atividades de uma equipe para a consecução de um objetivo numa dada situação. O modelo de liderança situacional foi criado pelos autores em 1986, tal como pontuado por Blanchard (2011), preocupando-se com a adequação do estilo de liderança ao nível de desenvolvimento (maturidade) dos liderados, tendo em vista a competência e o empenho de realizarem uma tarefa específica. A Figura 1 ilustra os quatro diferentes estilos de liderança situacional frente aos quatro níveis de desenvolvimento dos colaboradores.

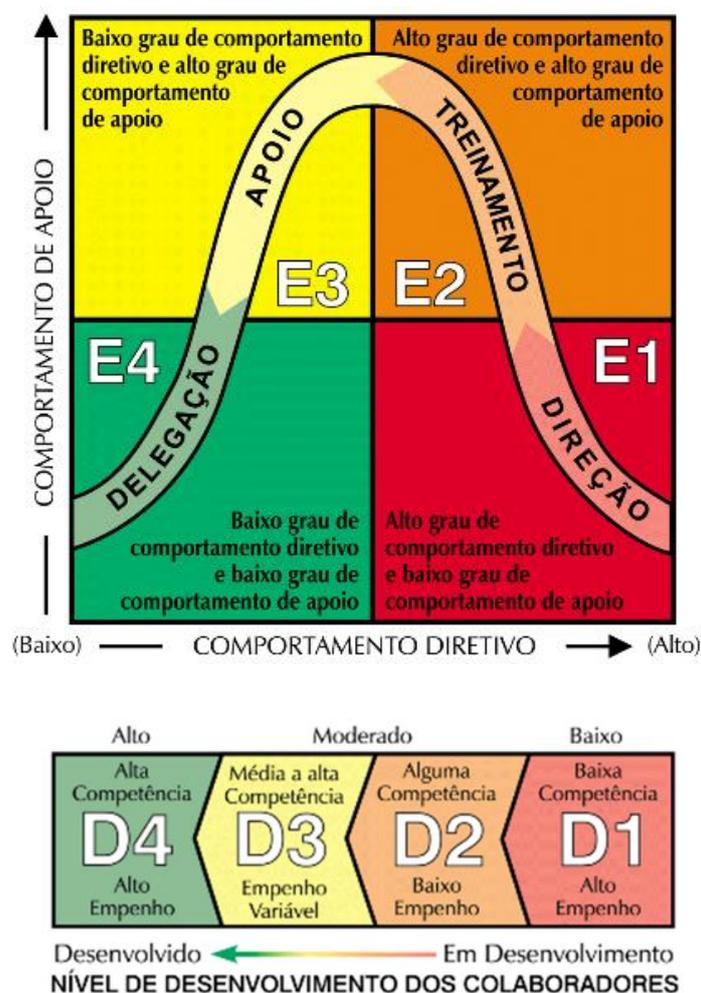


Figura 1. Modelo de Liderança Situacional segundo Hersey e Blanchard (1986).

Como mostra a Figura 1, no estilo de liderança situacional é possível visualizar que conforme o nível de desenvolvimento dos seus colaboradores

(liderados/subordinados) o líder deve adaptar o seu estilo de liderança. Desta forma, no nível de desenvolvimento 1 dos colaboradores (D1) o líder deve assumir um estilo de direção (E1), tendo em vista que os colaboradores possuem baixa competência na execução de tarefas. No nível de desenvolvimento 2 dos colaboradores (D2) o líder deve ter um estilo de treinamento (E2), pois os colaboradores já possuem alguma competência. No nível de desenvolvimento 3 dos colaboradores (D3) o líder deve ocupar um estilo de apoio, pois os colaboradores já apresentam média a alta competência. No nível de desenvolvimento 4 dos colaboradores (D4) o líder deve assumir um estilo de delegação, pois os colaboradores já possuem alta competência na execução das tarefas.

Este modelo de liderança situacional que será investigado nesta pesquisa em relação às forças de caráter está em consonância com o movimento da Psicologia Positiva, que surgiu nas ciências organizacionais como um novo campo de estudo em 2003, denominado de Organizações Positivas, cujo objetivo é a compreensão dos resultados organizacionais com foco no desempenho positivo das pessoas (Cameron, Dutton & Quinn, 2003). Para Cameron e Spreitzer (2003), o grande foco é a investigação dos fenômenos positivos das organizações (o que há de certo com as organizações), na busca de entender os atributos individuais positivos (o que há de certo com as pessoas), as emoções positivas, as forças e virtudes, os relacionamentos positivos e a liderança positiva.

Cameron (2013) afirma que a liderança positiva valoriza as forças de caráter, o apoio e entendimento mútuo ao invés das fraquezas, do conflito e da crítica constante, auxiliando pessoas e organizações a alcançarem resultados extraordinários e buscando o bem-estar e o engajamento no trabalho. Para que a liderança positiva permeie o ambiente das organizações, o autor buscou utilizar quatro estratégias que auxiliam o desenvolvimento das equipes e da organização como um todo, sendo clima positivo, que sofre influência do líder (predomínio das emoções positivas sobre as emoções negativas),

relacionamentos positivos (predominância de reconhecimento, aceitação e compaixão), comunicação positiva (presença de expressões de apreciação, apoio, suporte e aprovação) e significado positivo (identificação dos benefícios produzidos pelo trabalho).

O foco central desta pesquisa é o quanto o estilo de liderança dos líderes que serão pesquisados, está associado às forças de caráter avaliadas pela EFC. O instrumento de liderança que será utilizado é a Escala de Avaliação do Estilo Gerencial - EAEG* (Melo, 2014) que classifica os líderes em três estilos de liderança. O primeiro refere-se aquele voltado para a Tarefa, em que o estilo é mais autoritário, dominante, diretivo, autocrático e persuasivo. A preocupação principal deste líder é estruturar o seu papel e o de seus subordinados, designando a realização de tarefas, objetivos e metas organizacionais, definindo padrões de desempenho que possibilitem controle, supervisão e fiscalização do comportamento de seus subordinados.

O segundo estilo é o voltado para os Relacionamentos, denominado mais democrático, participativo, estimulador e apoiador, no qual o líder mantém relações de trabalho baseadas em confiança mútua, amizade com seus subordinados, respeito às ideias e interesse pelos sentimentos, sendo valorizada a individualidade e as relações interpessoais na busca da satisfação dos membros do grupo. Por fim, o terceiro estilo é o voltado para a Situação, que implica a habilidade do líder de identificar as mudanças necessárias (aumento de produtividade, por exemplo) do seu ambiente de trabalho e adaptar o seu estilo as exigências deste ambiente de acordo com o nível de desenvolvimento e a capacidade de execução das tarefas de seus liderados (Melo, 2004).

As autoras Sant´anna, Paschoal e Gosendo (2012) realizaram um estudo utilizando a EAEG para testar o bem-estar no trabalho e suas relações com os estilos de liderança e suporte para ascensão, promoção e salários. Vale enfatizar que a variável bem-estar no

** A Escala de Avaliação do Estilo Gerencial utiliza o termo "gerenciamento", porque a autora defende que não há distinção entre os conceitos de liderança e gerenciamento.*

trabalho contemplou o afeto positivo, o afeto negativo e a realização pessoal do trabalhador. Participaram deste estudo, 157 trabalhadores de duas organizações privadas do setor de vendas e distribuição de bebidas do Distrito Federal, sendo 84% dos respondentes do sexo masculino, com média de idade de 27 anos. Os resultados indicaram que tanto os estilos gerenciais quanto o suporte para ascensão, promoção e salários apresentaram associações significativas com o bem-estar no trabalho. O suporte, por sua vez, apresentou as associações mais fortes com os fatores de bem-estar, sendo possível concluir que, quanto mais positiva é a percepção de suporte, maiores são o afeto positivo e a realização do trabalhador, e menor é o afeto negativo.

De acordo com Bergamini (1994), a liderança deve ser entendida como um fenômeno que somente acontece em grupos, com relacionamentos de mão dupla, na medida em que o líder busca influenciar seus liderados e os mesmos respondem a tal influência. Dorfman (1996) também compartilha desta visão, de que não existem líderes sem seguidores e que a liderança não ocorre no isolamento e sim em grupos.

McWhinney (1997) ao discorrer sobre como as organizações atingem seus objetivos de entrega de resultados acordados no planejamento estratégico, afirma que a liderança é um importante fator na busca destes resultados para que os objetivos organizacionais sejam atingidos, pois ela direciona todos os esforços das equipes para que as soluções sejam implementadas. No cenário organizacional, lidar com mudanças parece estar cada vez mais na essência das empresas, em razão da competitividade externa, que exige que os líderes aprendam como influenciar eficientemente o comportamento humano em um ambiente incerto (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2002).

Pesquisas sobre Forças de Caráter no Contexto Organizacional

Com o objetivo de buscar pesquisas sobre forças de caráter e liderança, foi realizada uma busca no Portal Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento Pessoal

de Nível Superior (CAPES) no mês de outubro de 2017, com as seguintes palavras-chaves por assunto: “*Forças de Caráter e Estilos de Liderança em Organizações*”, “*Forças de Caráter e Estilos de Liderança*”, “*Forças de Caráter e Liderança*”, “*Character Strengths and Leadership Styles in Organizations*”, “*Character Strengths and Leadership Styles*” e “*Character Strengths and Leadership*”. Não foram localizadas pesquisas que relacionem Forças de Caráter e Liderança, conforme esta pesquisa se propõe.

Com o objetivo de possibilitar ao leitor o conhecimento sobre a aplicabilidade desta temática nas organizações, serão apresentadas algumas pesquisas ou projetos que utilizaram as forças de caráter como principal construto a ser pesquisado no contexto organizacional. Morris e Garrett (2009) sugerem que a utilização das forças de caráter levam diretamente a um trabalho mais gratificante, pelo fato das forças ajudarem a lidar com as adversidades do ambiente corporativo.

Garcea, Isherwood e Linley (2011), profissionais do Capp – Centro de Psicologia Positiva Aplicada, em Londres, realizaram um estudo na área de recrutamento da Ernst & Young, uma empresa multinacional que presta serviços de auditoria, consultoria e transações corporativas. O objetivo foi criar uma metodologia para mapeamento das forças dos candidatos de uma forma online, composta por 4 quadrantes que eram expostos aos candidatos: Forças Reconhecidas e usadas regularmente; Forças Desconhecidas; Comportamentos Aprendidos e que executavam bem e por fim, as Fragilidades que enfraquecem as pessoas. No ano de 2015, mais de 10.000 candidatos já haviam respondido este mapeamento. O grande diferencial deste estudo foi que ao invés de avaliar as competências da empresa nos candidatos, o recrutamento aconteceu com base na identificação das forças com vistas ao alinhamento dos perfis das vagas. Os resultados do estudo representaram 15% de aumento do número de candidatos pré-selecionados para a primeira entrevista, posteriormente um aumento de 12% de candidatos nomeados para a segunda fase do processo de *assessment center* (avaliação) em comparação com a

abordagem anterior das competências. As lições aprendidas foram de que recrutar com base nas forças dos candidatos, torna o processo mais robusto, com uma metodologia mais confiável para atrair, selecionar e nomear os melhores candidatos para as vagas. Um outro ponto também importante, foi oferecer uma melhor experiência para o candidato e assim, promover a marca do empregador com uma atuação mais positiva e diferenciada. O artigo também pontua que a Ernst & Young foi uma das primeiras organizações do Reino Unido a usar a metodologia de recrutamento baseada nas forças dos candidatos, sendo suportados os processos de entrevistas, *assessments*, bem como a atração dos candidatos, provocando engajamento ao recrutamento.

A multinacional, Thomson Reuters, empresa de meios de comunicação e informação, fez parte de uma pesquisa que teve como objetivo investigar como a abordagem das forças pode ajudar líderes femininas em ascensão a enfrentar os desafios no desenvolvimento de seus cargos. Um estudo piloto foi realizado com 2 grupos de mulheres, sendo um grupo com contato presencial de Londres e outro com contato online da Ásia e da Europa. Foi criado um modelo de desenvolvimento de talentos pelo Capp que analisou o efeito das forças sobre o trabalho, a estratégia e o desempenho das líderes. Como parte do programa de treinamento e desenvolvimento foi utilizado coaching para detecção e alinhamento das forças visando atingimento dos objetivos organizacionais. Os resultados apontaram que a valorização e aplicação das forças no trabalho provocaram melhorias de desempenho, bem como tiveram um impacto sobre a capacidade de entregar os objetivos acordados e a influenciar pessoas nos 2 grupos pesquisados. Uma lição aprendida foi que essa metodologia é eficaz e confiável para o desenvolvimento de talentos, ajudando a garantir que as futuras líderes possam alinhar suas forças aos seus objetivos e aspirações de carreira. Thomson Reuters foi a primeira organização a utilizar essa abordagem a fim de desenvolver as mulheres ao redor do mundo (Garcea, Linley, Mazurkiewicz, & Bailey, 2012).

Linley e Garcea (2013) exploram em um outro artigo como engajar, atrair e selecionar os melhores talentos para a Ernst & Young analisando as forças dos estudantes. Participaram do estudo 14.000 estudantes com a metodologia baseada em um *assessment* (*avaliação*) das forças com conexões com desempenho e motivação dos estudantes. Foi identificado o que os estudantes gostam e fazem bem em relação aos requisitos da vaga. As forças foram avaliadas em um processo online como parte da triagem do processo seletivo. A avaliação foi comparada pelas forças dos candidatos em conjunto com a forma como eles usariam esses pontos fortes em uma variedade de cenários e situações que seriam prováveis na prática. Os resultados foram enriquecidos, pois forneceram ao estudante uma prévia do trabalho, ajudando a tomar decisões com base nas conexões do seu perfil e da vaga. Um ponto forte foi que o recrutamento com base nas forças resultou em uma abordagem de recrutamento envolvente que atraiu os estudantes da denominada “geração Y” que buscam poder utilizar com autenticidade suas forças no trabalho.

A empresa farmacêutica Boehringer Ingelheim participou de um estudo com enfoque nas forças para a avaliação e desenvolvimento de pessoal, buscando a superação de um período de reestruturação e mudança cultural. Participaram deste estudo 699 colaboradores. A empresa também implementou a metodologia de avaliação de forças no recrutamento de pessoal. Os resultados foram de percepções positivas dos colaboradores diante da nova metodologia, além de melhoria na satisfação dos clientes e na qualidade de 14,5%; os recrutamentos de mulheres aumentaram de 22% para 67% em funções técnicas; 33% de melhoria na percepção dos candidatos; aumento da mobilidade social, dentre outros (Garcea, Harrison, & Linley, 2014).

Napolitano (2016) desenvolveu um projeto de intervenção na XI Semana da Saúde do Instituto Nacional da Propriedade Industrial na cidade do Rio de Janeiro que é formado por 940 servidores públicos, sendo 85% deles com nível superior completo, com títulos de especialização ou mestrado e/ou doutorado. O tema foi “*Caminhos rumo ao bem-*

estar”, com base teórica nas forças de caráter, tendo o objetivo de propiciar uma reflexão entre todos os colaboradores sobre o uso das qualidades humanas para aumentar o bem-estar e assim, promover melhoria dos relacionamentos interpessoais. Dentre as 24 forças de caráter, foram potencializadas três delas, sendo Vitalidade (com circuito saúde, saúde bucal com profilaxia e aula de biodanza, em que 100% dos participantes pontuaram a nota máxima, referindo estarem saindo mais felizes do que quando chegaram no evento), Generosidade (caravana de doação de sangue, em que 99% dos participantes relataram perceber sua atitude de ser um doador como um ato de generosidade e campanha de doação de donativos, com 700 itens doados) e Gratidão (manifestações de cartas com expressão de gratidão entre os servidores públicos, alcançando 98% dos participantes dizendo que se sentiram felizes com as cartas recebidas). Tanto as forças Generosidade quanto Gratidão tiveram o objetivo de florescer sentimentos e comportamentos acolhedores para a integração dos servidores públicos. Os resultados de uma forma geral apontaram a potencialização das forças de caráter de forma coletiva e corroboraram com Peterson e Seligman (2004) ao pontuarem que quando estas forças são colocadas em prática no dia a dia, os indivíduos se sentem melhores e mais vitalizados.

Vianna (2016) realizou um estudo sobre a identificação das forças de caráter da liderança feminina em uma multinacional de atuação no Brasil. Fizeram parte da pesquisa 16 líderes mulheres, sendo 66,7% Média Gerência e 33,3% Alta Gerência, com média de anos na empresa de 7,9 anos. A diferenciação entre média e alta gerência é explicada pelo tempo de experiência e nível de responsabilidade. Foi aplicado o *Values in Action Inventory of Strengths (VIA- IS)* de Peterson e Seligman (2004) e foi realizada uma entrevista semiestruturada, com questões referentes à autopercepção do sucesso profissional, identificação de forças e uso destas no ambiente de trabalho, verificação de forças que “mulheres modelo” (*role models*) possuem para inspirar novas gerações. Os resultados foram analisados a partir das cinco primeiras forças identificadas no perfil de

cada respondente, sendo observado a frequência de forças. Foram analisadas as entrevistas, a percepção de sucesso na carreira, a percepção sobre os resultados do VIA, as estratégias mais utilizadas de uso de forças no ambiente profissional e as características das líderes que podem inspirar outras mulheres. As quatro forças com maior incidência nos dois grupos foram Honestidade, Amor, Bondade e Curiosidade, sendo que os resultados confirmaram que mulheres líderes desenvolvem suas forças de caráter no trabalho, especialmente para cumprir os objetivos corporativos vinculados ao clima organizacional, formação de equipes e realização do trabalho com qualidade.

La Taille (2000), Vale e Alencar (2009), Rava e Freitas (2013) elencaram três razões para estudar as forças de caráter, sendo a primeira de que as forças são universais, em que todo ser humano possui dentro de si todas as forças, porém a manifestação é diferenciada de acordo com cada pessoa. Em segundo, as forças são qualidades admiráveis e desejáveis, em que cada uma delas ajudam as pessoas a se relacionarem melhor no dia a dia. Em terceiro, as forças constituem o caráter ético das pessoas, sendo por intermédio delas, que o indivíduo molda seu caráter ético diante da sociedade.

Todas as pesquisas apresentadas sobre as forças no contexto organizacional relatam contribuições e um novo olhar sobre as potencialidades das pessoas. Noronha et al. (2015) pontuam que as forças de caráter podem ajudar as pessoas a lidarem com as adversidades. Neste sentido, esta pesquisa trará uma contribuição no campo da Psicologia Organizacional podendo auxiliar os líderes a lidarem com as adversidades nos dias atuais de tantas mudanças no cenário brasileiro.

Considerando as peculiaridades do contexto organizacional e as possibilidades de contribuição que o conhecimento das forças de caráter irá propiciar sobre a liderança, acredita-se que esta pesquisa mostra relevância em duas instâncias. Inicialmente a realização de um estudo psicométrico vinculado à linha de pesquisa Avaliação Psicológica no Trabalho do Programa de Pós-graduação Stricto Sensu em Psicologia da

Universidade São Francisco e, posteriormente, a aplicabilidade nos contextos de prática organizacional, tendo em vista que as pesquisas são incipientes, com possibilidade de identificação das forças de caráter nos processos seletivos de líderes, bem como no treinamento e desenvolvimento da liderança.

Esta pesquisa teve como objetivo buscar evidências de validade por meio de construto relacionado da Escala de Forças de Caráter (Noronha & Barbosa, 2016) com a Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (Melo, 2014). Além disso, os instrumentos foram analisados quanto às variáveis sexo, idade, nível de instrução e tempo de liderança. Esta busca por evidências de validade foi baseada na relação com outras variáveis, ou seja, relação entre os escores do teste e outras variáveis medindo a mesma característica, características relacionadas ou diferentes, como por exemplo: sexo e idade. Para Urbina (2007), o estudo de validade é de suma importância, pois busca avaliar o grau com que todas as evidências acumuladas corroboram com a interpretação pretendida nos escores de um teste para os fins propostos, sendo por meio da validade que se apoiam as induções a partir dos resultados encontrados em uma pesquisa.

Nesta pesquisa, aventou-se a hipótese de que algumas forças, conforme descrição de Peterson e Seligman (2004), estavam mais fortemente correlacionadas com a avaliação que o líder faz do seu estilo de liderança, como por exemplo, a força de Prudência (ter cuidado com suas escolhas, não assumindo riscos indevidos) e Perseverança (ação voluntária em direção a um objetivo apesar dos obstáculos ou dificuldades) com o estilo voltado para a Tarefa (líder mais autoritário, dominante, diretivo, autocrático e persuasivo). As forças de Inteligência Social/Emocional (agir sabiamente em relacionamentos, identificando conteúdo emocional para facilitar interações), Autorregulação (exercer controle sobre suas respostas), Bondade (generosidade, cuidado, estar atento ao próximo), Cidadania (responsabilidade social, lealdade e trabalho em equipe), Vitalidade (entusiasmo, animação e vigor), Amor (troca de ajuda, consolo,

aceitação) e Humor (visão alegre da adversidade) com o estilo voltado para o Relacionamento (líder mais democrático, participativo buscando manter relações de trabalho baseadas em confiança mútua, amizade com seus subordinados, respeito às ideias e interessando-se pelos sentimentos).

Já as forças Bondade, Criatividade (estar aberto para novos pensamentos e possibilidades de variadas formas de fazer as coisas) e Curiosidade (forte atração por novidades) com o estilo voltado para a Situação (líder busca identificar as mudanças necessárias do seu ambiente de trabalho e adaptar o seu estilo as exigências de acordo com o nível de desenvolvimento e a capacidade de execução das tarefas de seus subordinados). Vale ainda enfatizar, que se esperava que a força Liderança (influenciar e ajudar os outros, dirigindo e motivando ações para o sucesso coletivo) apresentasse correlações significativas com os três estilos ou seja, voltado ao Relacionamento, Tarefa e Situação, tendo em vista que são todos voltados para a liderança.

Método

Participantes

Participaram deste estudo 150 pessoas, que ocupavam cargos de Liderança há pelo menos 6 meses em empresas localizadas em São Paulo e em Minas Gerais. Nota-se que foi observado se o cargo constava no organograma da empresa.

A idade dos participantes ficou entre 20 e 63 anos, ($M=38,15$; $DP=8,93$). Os homens representaram 54,7% ($n=82$) da amostra e as mulheres, 45,3% ($n=68$). A variável escolaridade também foi investigada. O nível de instrução Pós-Graduação Completo foi o mais frequente (42%, $n=63$), vindo em seguida, o Ensino Superior Completo (22,7%, $n=34$).

O tempo de liderança médio foi de 9,47 ($DP=7,867$), variando de 1 a 40 anos. As informações referentes ao número de reportes imediatos, ou seja, subordinados que respondem na estrutura hierárquica para os líderes, variou de 1 a 120 pessoas ($M=9,63$, $DP=12,912$). Em relação ao número de funcionários das empresas, houve variação de 4 a 100.000 pessoas, no entanto, a moda foi 250 e a mediada foi 296,50. Quanto ao ramo das empresas, a Tabela 2 apresenta os tipos pesquisados e o respectivo número.

Tabela 2.

Estatísticas descritivas quanto aos ramos das empresas às quais os líderes pertencem

	F	%
Serviços	38	25,3
Químico	22	14,7
Eletrônico	2	1,3
Financeiro	26	17,3
Automotivo	7	4,7
Varejo	11	7,3

(continua)

(continuação)

	F	%
Farmacêutico	1	0,7
Alimentício	6	4,0
Aeronáutico	1	0,7
Têxtil	30	20,0
Energia	2	1,3
Agroindústria	4	2,7
Total	150	100,0

Ramo da empresa é a área do mercado em que a empresa está inserida e atua. Foi possível identificar que das empresas às quais o líder pertencia, o ramo mais consultado foi o de Serviços (25,3%), sendo este caracterizado por um conjunto de atividades visando atender às expectativas e necessidades dos clientes. Na sequência, nota-se o ramo Têxtil (20%) como mais frequente, responsável pela transformação de fibras em fios. Os líderes vindos do ramo Financeiro apareceram em terceiro lugar como os mais frequentes (17,3%), sendo que a finalidade do ramo é otimizar a alocação de capitais financeiros próprios ou de terceiros, obedecendo uma relação de risco, custo e prazo que atenda os objetivos dos seus patrocinadores, ou seja, *stakeholders*.

Instrumentos

Questionário de Identificação – Anexo B

O questionário foi elaborado pela autora da dissertação para fins da pesquisa. Com o objetivo de buscar informações de variáveis sociodemográficas e contextuais questionou-se os participantes sobre idade, sexo, escolaridade, tempo de liderança (incluindo de experiências anteriores), número de reportes imediatos (subordinados), número de funcionários e ramo da empresa.

Escala de Forças de Caráter (Noronha & Barbosa, 2016) – Anexo C

É composta por 71 itens, em escala *Likert*, variando de zero (nada a ver comigo) a 4 (tudo a ver comigo). O objetivo do instrumento é investigar as 24 forças de caráter que podem ajudar os profissionais a lidarem com as adversidades, definidas por Peterson e Seligman (2004). O coeficiente alfa é de 0,93. A pontuação de cada força é dada pela soma dos respectivos itens, sendo que há 23 forças compostas por 3 itens e apenas 1 força (Apreciação da Beleza) composta por 2 itens. Conforme já citado anteriormente, esta escala possui evidências de validade com construtos relacionados aos fatores de personalidade, suporte social e estilos parentais. As forças são avaliadas independentemente e as virtudes não são consideradas, tendo em vista que a escala é unidimensional.

Escala de Avaliação do Estilo Gerencial - EAEG (Melo, 2014) – Anexo D

É composta por 19 itens, em escala *Likert*, variando de 1 (nunca age assim) a 5 (sempre age assim). O objetivo deste instrumento é identificar se o estilo do líder é voltado para tarefa, relacionamento ou situacional. A escala é aplicada às pessoas que tenham relacionamentos funcionais com seus líderes, descrevendo comportamentos apresentados pelas lideranças no dia a dia de trabalho com os seus subordinados, porém, para esta pesquisa foi aplicada no próprio líder, de modo que a instrução da aplicação foi alterada para “como você se comporta no dia a dia”. Vale enfatizar que esta alteração se justifica pela dificuldade de acessar um ambiente corporativo e sugerir uma “avaliação” do liderado em relação ao líder, podendo ser muito invasivo este procedimento, tendo em vista, que este conteúdo não será trabalhado posteriormente.

Um outro ponto a elucidar é que se o foco central desta pesquisa foi saber o quanto os líderes endossam as forças de caráter em cada estilo, não fazia sentido esta busca pelos liderados. A escala *Likert* é composta por 1 (nunca ajo assim) a 5 (sempre ajo assim). No Anexo E é possível visualizar a escala com a instrução original. Os estudos psicométricos foram realizados com 328 empregados de uma empresa pública, com idade média dos

respondentes de 42 anos, sendo 58,8% homens e 40,9% mulheres com escolaridade variando entre ensino fundamental (3,73%), médio (31,7%) e superior (64,6%). A qualidade psicométrica da escala foi examinada de acordo com os procedimentos estatísticos, evidenciando no fator relacionamento 9 itens, com coeficiente alfa de 0,94; no fator tarefa 6 itens com coeficiente alfa de 0,72 e no fator situacional com 4 itens com coeficiente alfa de 0,82.

Procedimento

Após a pesquisa ser apreciada e aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade São Francisco sob número CAAE 62364716.7.0000.5514, os participantes foram convidados por meio de correio eletrônico pela pesquisadora a participarem para responderem os instrumentos. Após o aceite, ocorreu a assinatura do Termo de Consentimento Livre Esclarecido (*Anexo A*), sendo recomendada a leitura atenta de todas as questões dos dois instrumentos, em que as respostas deveriam ocorrer de acordo com as suas percepções.

Os instrumentos foram aplicados na empresa individualmente pela própria pesquisadora, sendo inicialmente a Escala de Forças de Caráter e após a Escala de Avaliação do Estilo Gerencial. O tempo total necessário para completar os instrumentos foi de aproximadamente 30 minutos.

Análise de Dados

A fim de investigar as relações entre os construtos de Forças de Caráter e Liderança, foi utilizado o teste de correlação de *Pearson*, entre os três estilos e as 24 forças de caráter. As diferenças de médias entre sexo, idade, nível de instrução e tempo de liderança foram analisadas quanto aos dois instrumentos utilizados (Escala de Forças de Caráter e Escala de Avaliação do Estilo Gerencial) por meio do teste *t* de *Student* e da

ANOVA. O alfa da Escala de Avaliação do Estilo Gerencial foi obtido, a fim de verificar se as alterações realizadas prejudicaram a precisão do instrumento. Por fim, foram realizadas análises de regressão linear pelo método *Enter* a fim de investigar quais forças tinham maior poder de predição dos estilos de liderança, considerando as hipóteses já elencadas.

Resultados

Os resultados serão apresentados obedecendo a sequência dos objetivos previamente definidos. Vale enfatizar que esta pesquisa teve como objetivo buscar evidências de validade para a Escala de Forças de Caráter (Noronha & Barbosa, 2016) por meio da reação com outras variáveis, ou seja, da Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (Melo, 2014). Além disso, os instrumentos foram analisados quanto às variáveis sexo, idade, nível de instrução e tempo de liderança.

A correlação de Pearson foi utilizada para investigar as associações entre as forças de caráter e os estilos de liderança. Os resultados estão dispostos na Tabela 3.

Tabela 3

Coefficientes de Correlações entre as Forças de Caráter e os Estilos de Liderança.

Forças de Caráter		Estilos de Liderança		
		Fator Relacionamento	Fator Situacional	Fator Tarefa
Criatividade	<i>r</i>	0,35**	0,24**	0,02
	<i>p</i>	0,000	0,003	0,845
Curiosidade	<i>r</i>	0,22**	0,15*	0,19*
	<i>p</i>	0,008	0,046	0,014
Pensamento Crítico	<i>r</i>	0,28**	0,16	0,13
	<i>p</i>	0,001	0,058	0,087
Amor ao Aprendizado	<i>r</i>	0,27**	0,09	0,24**
	<i>p</i>	0,001	0,295	0,002
Sensatez	<i>r</i>	0,29**	0,11	-0,01
	<i>p</i>	0,000	0,130	0,866
Bravura	<i>r</i>	0,17*	0,13	0,20*
	<i>p</i>	0,028	0,087	0,016
Perseverança	<i>r</i>	0,14	0,05	0,34**
	<i>p</i>	0,063	0,434	0,000
Autenticidade	<i>r</i>	0,18*	0,08	0,16
	<i>p</i>	0,020	0,252	0,058
Vitalidade	<i>r</i>	0,12	0,09	0,05
	<i>p</i>	0,161	0,299	0,570
Amor	<i>r</i>	0,16	0,08	0,10
	<i>p</i>	0,058	0,255	0,232

(continua)

(continuação)

Forças de Caráter		Estilos de Liderança		
		Fator Relacionamento	Fator Situacional	Fator Tarefa
Bondade	<i>r</i>	0,44**	0,21**	0,17*
	<i>p</i>	0,000	0,006	0,040
Inteligência Social/Emocional	<i>r</i>	0,39**	0,12	0,06
	<i>p</i>	0,000	0,104	0,473
Cidadania	<i>r</i>	0,32**	0,16	0,20*
	<i>p</i>	0,000	0,051	0,016
Imparcialidade	<i>r</i>	0,27**	0,12	0,16*
	<i>p</i>	0,001	0,149	0,034
Liderança	<i>r</i>	0,18*	0,14	0,28**
	<i>p</i>	0,030	0,098	0,000
Perdão	<i>r</i>	0,15*	0,03	0,18*
	<i>p</i>	0,049	0,606	0,032
Modéstia	<i>r</i>	0,20**	0,11	0,19*
	<i>p</i>	0,009	0,199	0,025
Prudência	<i>r</i>	0,18*	0,02	0,31**
	<i>p</i>	0,020	0,717	0,000
Autorregulação	<i>r</i>	0,27**	0,02	0,07
	<i>p</i>	0,000	0,710	0,399
Apreciação do Belo	<i>r</i>	0,25**	0,10	0,03
	<i>p</i>	0,001	0,182	0,608
Gratidão	<i>r</i>	0,27**	0,04	0,13
	<i>p</i>	0,001	0,519	0,083
Humor	<i>r</i>	0,22**	0,13	-0,08
	<i>p</i>	0,004	0,086	0,268
Esperança	<i>r</i>	0,08	0,04	0,10
	<i>p</i>	0,348	0,511	0,166
Espiritualidade	<i>r</i>	-0,01	-0,10	0,14
	<i>p</i>	0,938	0,244	0,093

Foram encontrados coeficientes significativos variando de 0,44, entre a força Bondade que inclui generosidade, cuidado, compaixão, amor altruísta estando atento ao próximo, e o fator 1 do Estilo de Liderança (Relacionamento) a 0,17 também com Bondade e o fator 3 (Tarefa). Foi com o estilo de liderança voltado ao Relacionamento (fator 1), que se caracteriza como mais democrático, participativo, estimulador e apoiador, que se concentraram mais coeficientes significativos e com magnitudes mais

altas; conforme podemos citar inicialmente a força Criatividade ($r=0,35$) definida como estar aberto para novos pensamentos e possibilidades de variadas formas de fazer as coisas, incluindo originalidade e inventividade. Em seguida, a força Cidadania ($r=0,32$) significando responsabilidade social, lealdade e trabalho em equipe, implicando a identificação e o comprometimento com o bem comum que vai além do interesse pessoal. E por sua vez, a força Inteligência Social/Emocional ($r=0,39$) contemplando o agir sabiamente em relacionamentos, identificando conteúdo emocional nas expressões e gestos dos outros; além de Bondade, tiveram os coeficientes mais fortes, embora ainda moderados e baixos.

Em relação ao fator 2 (Situacional) as correlações com as forças de caráter foram menos expressivas. Apenas três coeficientes foram significativos, a saber: Criatividade ($r=0,24$), Curiosidade ($r=0,15$), que inclui o interesse, a procura de novidade, a abertura à experiência, e Bondade ($r=0,21$). O estilo de liderança voltado à Situação implica habilidade do líder de identificar as mudanças necessárias do seu ambiente de trabalho e adaptar o seu estilo às exigências deste ambiente de acordo com o nível de desenvolvimento e capacidade de execução das tarefas de seus liderados.

Por fim, o fator 3, estilo de liderança voltado à Tarefa, em que o líder é mais autoritário, dominante, diretivo, autocrático e persuasivo, de modo que sua preocupação é com a realização da tarefa, correlacionou-se positivamente com 11 forças de caráter, variando de $r=0,34$ (Perseverança, ou seja, continuação de uma ação voluntária em direção a um objetivo apesar dos obstáculos) a $r=0,17$ (Bondade). Prudência, caracterizada por ter cuidado com suas escolhas, não assumindo riscos indevidos e Liderança, definida por uma constelação integrada de atributos cognitivos e de temperamento que promovem uma orientação para influenciar e ajudar outros, dirigir e motivar suas ações para o sucesso coletivo, tiveram coeficientes mais expressivos, respectivamente $r=0,31$ e $r=0,28$.

A fim de investigar eventuais diferenças entre os sexos procedeu-se à análise do teste *t* de *Student* para as forças de carácter e os estilos de liderança. As informações estão organizadas na Tabela 4.

Tabela 4
Valores t e p, média e DP em relação ao Sexo.

	Sexo	M	DP	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>d</i>																																																																																																																																																												
Criatividade	Feminino	8,21	1,50	0,316	0,752	0,06																																																																																																																																																												
	Masculino	8,11	1,69				Curiosidade	Feminino	9,74	1,64	0,633	0,528	0,11	Masculino	9,55	1,70	Pensamento Crítico	Feminino	9,56	1,43	-0,009	0,993	0,01	Masculino	9,55	1,55	Amor ao Aprendizado	Feminino	10,34	1,61	2,19	0,030	0,36	Masculino	9,77	1,56	Sensatez	Feminino	8,59	1,71	0,720	0,473	0,12	Masculino	8,40	1,47	Bravura	Feminino	8,71	2,07	-0,290	0,772	-0,04	Masculino	8,78	1,58	Perseverança	Feminino	10,15	1,60	1,81	0,072	0,29	Masculino	9,71	1,47	Autenticidade	Feminino	9,40	1,69	2,38	0,019	0,40	Masculino	8,77	1,43	Vitalidade	Feminino	9,38	1,88	-0,019	0,985	-0,01	Masculino	9,39	1,56	Amor	Feminino	9,43	1,84	2,26	0,026	0,37	Masculino	8,76	1,79	Bondade	Feminino	10,12	1,63	3,20	0,002	0,52	Masculino	9,32	1,44	Inteligência Social/Emocional	Feminino	8,96	1,82	3,09	0,002	0,51	Masculino	8,04	1,82	Cidadania	Feminino	9,31	1,70	1,32	0,188	0,23	Masculino	8,95	1,49	Imparcialidade	Feminino	10,34	1,27	1,08	0,281	0,18	Masculino	10,11	1,31	Liderança	Feminino	9,18	1,43	0,298	0,766	0,05	Masculino	9,11	1,30	Perdão	Feminino	8,46	2,57	0,764	0,446	0,12	Masculino	8,16	2,23	Modéstia	Feminino	9,81	1,73	2,68	0,008
Curiosidade	Feminino	9,74	1,64	0,633	0,528	0,11																																																																																																																																																												
	Masculino	9,55	1,70				Pensamento Crítico	Feminino	9,56	1,43	-0,009	0,993	0,01	Masculino	9,55	1,55	Amor ao Aprendizado	Feminino	10,34	1,61	2,19	0,030	0,36	Masculino	9,77	1,56	Sensatez	Feminino	8,59	1,71	0,720	0,473	0,12	Masculino	8,40	1,47	Bravura	Feminino	8,71	2,07	-0,290	0,772	-0,04	Masculino	8,78	1,58	Perseverança	Feminino	10,15	1,60	1,81	0,072	0,29	Masculino	9,71	1,47	Autenticidade	Feminino	9,40	1,69	2,38	0,019	0,40	Masculino	8,77	1,43	Vitalidade	Feminino	9,38	1,88	-0,019	0,985	-0,01	Masculino	9,39	1,56	Amor	Feminino	9,43	1,84	2,26	0,026	0,37	Masculino	8,76	1,79	Bondade	Feminino	10,12	1,63	3,20	0,002	0,52	Masculino	9,32	1,44	Inteligência Social/Emocional	Feminino	8,96	1,82	3,09	0,002	0,51	Masculino	8,04	1,82	Cidadania	Feminino	9,31	1,70	1,32	0,188	0,23	Masculino	8,95	1,49	Imparcialidade	Feminino	10,34	1,27	1,08	0,281	0,18	Masculino	10,11	1,31	Liderança	Feminino	9,18	1,43	0,298	0,766	0,05	Masculino	9,11	1,30	Perdão	Feminino	8,46	2,57	0,764	0,446	0,12	Masculino	8,16	2,23	Modéstia	Feminino	9,81	1,73	2,68	0,008	0,44	Masculino	9,04	1,77						
Pensamento Crítico	Feminino	9,56	1,43	-0,009	0,993	0,01																																																																																																																																																												
	Masculino	9,55	1,55				Amor ao Aprendizado	Feminino	10,34	1,61	2,19	0,030	0,36	Masculino	9,77	1,56	Sensatez	Feminino	8,59	1,71	0,720	0,473	0,12	Masculino	8,40	1,47	Bravura	Feminino	8,71	2,07	-0,290	0,772	-0,04	Masculino	8,78	1,58	Perseverança	Feminino	10,15	1,60	1,81	0,072	0,29	Masculino	9,71	1,47	Autenticidade	Feminino	9,40	1,69	2,38	0,019	0,40	Masculino	8,77	1,43	Vitalidade	Feminino	9,38	1,88	-0,019	0,985	-0,01	Masculino	9,39	1,56	Amor	Feminino	9,43	1,84	2,26	0,026	0,37	Masculino	8,76	1,79	Bondade	Feminino	10,12	1,63	3,20	0,002	0,52	Masculino	9,32	1,44	Inteligência Social/Emocional	Feminino	8,96	1,82	3,09	0,002	0,51	Masculino	8,04	1,82	Cidadania	Feminino	9,31	1,70	1,32	0,188	0,23	Masculino	8,95	1,49	Imparcialidade	Feminino	10,34	1,27	1,08	0,281	0,18	Masculino	10,11	1,31	Liderança	Feminino	9,18	1,43	0,298	0,766	0,05	Masculino	9,11	1,30	Perdão	Feminino	8,46	2,57	0,764	0,446	0,12	Masculino	8,16	2,23	Modéstia	Feminino	9,81	1,73	2,68	0,008	0,44	Masculino	9,04	1,77																
Amor ao Aprendizado	Feminino	10,34	1,61	2,19	0,030	0,36																																																																																																																																																												
	Masculino	9,77	1,56				Sensatez	Feminino	8,59	1,71	0,720	0,473	0,12	Masculino	8,40	1,47	Bravura	Feminino	8,71	2,07	-0,290	0,772	-0,04	Masculino	8,78	1,58	Perseverança	Feminino	10,15	1,60	1,81	0,072	0,29	Masculino	9,71	1,47	Autenticidade	Feminino	9,40	1,69	2,38	0,019	0,40	Masculino	8,77	1,43	Vitalidade	Feminino	9,38	1,88	-0,019	0,985	-0,01	Masculino	9,39	1,56	Amor	Feminino	9,43	1,84	2,26	0,026	0,37	Masculino	8,76	1,79	Bondade	Feminino	10,12	1,63	3,20	0,002	0,52	Masculino	9,32	1,44	Inteligência Social/Emocional	Feminino	8,96	1,82	3,09	0,002	0,51	Masculino	8,04	1,82	Cidadania	Feminino	9,31	1,70	1,32	0,188	0,23	Masculino	8,95	1,49	Imparcialidade	Feminino	10,34	1,27	1,08	0,281	0,18	Masculino	10,11	1,31	Liderança	Feminino	9,18	1,43	0,298	0,766	0,05	Masculino	9,11	1,30	Perdão	Feminino	8,46	2,57	0,764	0,446	0,12	Masculino	8,16	2,23	Modéstia	Feminino	9,81	1,73	2,68	0,008	0,44	Masculino	9,04	1,77																										
Sensatez	Feminino	8,59	1,71	0,720	0,473	0,12																																																																																																																																																												
	Masculino	8,40	1,47				Bravura	Feminino	8,71	2,07	-0,290	0,772	-0,04	Masculino	8,78	1,58	Perseverança	Feminino	10,15	1,60	1,81	0,072	0,29	Masculino	9,71	1,47	Autenticidade	Feminino	9,40	1,69	2,38	0,019	0,40	Masculino	8,77	1,43	Vitalidade	Feminino	9,38	1,88	-0,019	0,985	-0,01	Masculino	9,39	1,56	Amor	Feminino	9,43	1,84	2,26	0,026	0,37	Masculino	8,76	1,79	Bondade	Feminino	10,12	1,63	3,20	0,002	0,52	Masculino	9,32	1,44	Inteligência Social/Emocional	Feminino	8,96	1,82	3,09	0,002	0,51	Masculino	8,04	1,82	Cidadania	Feminino	9,31	1,70	1,32	0,188	0,23	Masculino	8,95	1,49	Imparcialidade	Feminino	10,34	1,27	1,08	0,281	0,18	Masculino	10,11	1,31	Liderança	Feminino	9,18	1,43	0,298	0,766	0,05	Masculino	9,11	1,30	Perdão	Feminino	8,46	2,57	0,764	0,446	0,12	Masculino	8,16	2,23	Modéstia	Feminino	9,81	1,73	2,68	0,008	0,44	Masculino	9,04	1,77																																				
Bravura	Feminino	8,71	2,07	-0,290	0,772	-0,04																																																																																																																																																												
	Masculino	8,78	1,58				Perseverança	Feminino	10,15	1,60	1,81	0,072	0,29	Masculino	9,71	1,47	Autenticidade	Feminino	9,40	1,69	2,38	0,019	0,40	Masculino	8,77	1,43	Vitalidade	Feminino	9,38	1,88	-0,019	0,985	-0,01	Masculino	9,39	1,56	Amor	Feminino	9,43	1,84	2,26	0,026	0,37	Masculino	8,76	1,79	Bondade	Feminino	10,12	1,63	3,20	0,002	0,52	Masculino	9,32	1,44	Inteligência Social/Emocional	Feminino	8,96	1,82	3,09	0,002	0,51	Masculino	8,04	1,82	Cidadania	Feminino	9,31	1,70	1,32	0,188	0,23	Masculino	8,95	1,49	Imparcialidade	Feminino	10,34	1,27	1,08	0,281	0,18	Masculino	10,11	1,31	Liderança	Feminino	9,18	1,43	0,298	0,766	0,05	Masculino	9,11	1,30	Perdão	Feminino	8,46	2,57	0,764	0,446	0,12	Masculino	8,16	2,23	Modéstia	Feminino	9,81	1,73	2,68	0,008	0,44	Masculino	9,04	1,77																																														
Perseverança	Feminino	10,15	1,60	1,81	0,072	0,29																																																																																																																																																												
	Masculino	9,71	1,47				Autenticidade	Feminino	9,40	1,69	2,38	0,019	0,40	Masculino	8,77	1,43	Vitalidade	Feminino	9,38	1,88	-0,019	0,985	-0,01	Masculino	9,39	1,56	Amor	Feminino	9,43	1,84	2,26	0,026	0,37	Masculino	8,76	1,79	Bondade	Feminino	10,12	1,63	3,20	0,002	0,52	Masculino	9,32	1,44	Inteligência Social/Emocional	Feminino	8,96	1,82	3,09	0,002	0,51	Masculino	8,04	1,82	Cidadania	Feminino	9,31	1,70	1,32	0,188	0,23	Masculino	8,95	1,49	Imparcialidade	Feminino	10,34	1,27	1,08	0,281	0,18	Masculino	10,11	1,31	Liderança	Feminino	9,18	1,43	0,298	0,766	0,05	Masculino	9,11	1,30	Perdão	Feminino	8,46	2,57	0,764	0,446	0,12	Masculino	8,16	2,23	Modéstia	Feminino	9,81	1,73	2,68	0,008	0,44	Masculino	9,04	1,77																																																								
Autenticidade	Feminino	9,40	1,69	2,38	0,019	0,40																																																																																																																																																												
	Masculino	8,77	1,43				Vitalidade	Feminino	9,38	1,88	-0,019	0,985	-0,01	Masculino	9,39	1,56	Amor	Feminino	9,43	1,84	2,26	0,026	0,37	Masculino	8,76	1,79	Bondade	Feminino	10,12	1,63	3,20	0,002	0,52	Masculino	9,32	1,44	Inteligência Social/Emocional	Feminino	8,96	1,82	3,09	0,002	0,51	Masculino	8,04	1,82	Cidadania	Feminino	9,31	1,70	1,32	0,188	0,23	Masculino	8,95	1,49	Imparcialidade	Feminino	10,34	1,27	1,08	0,281	0,18	Masculino	10,11	1,31	Liderança	Feminino	9,18	1,43	0,298	0,766	0,05	Masculino	9,11	1,30	Perdão	Feminino	8,46	2,57	0,764	0,446	0,12	Masculino	8,16	2,23	Modéstia	Feminino	9,81	1,73	2,68	0,008	0,44	Masculino	9,04	1,77																																																																		
Vitalidade	Feminino	9,38	1,88	-0,019	0,985	-0,01																																																																																																																																																												
	Masculino	9,39	1,56				Amor	Feminino	9,43	1,84	2,26	0,026	0,37	Masculino	8,76	1,79	Bondade	Feminino	10,12	1,63	3,20	0,002	0,52	Masculino	9,32	1,44	Inteligência Social/Emocional	Feminino	8,96	1,82	3,09	0,002	0,51	Masculino	8,04	1,82	Cidadania	Feminino	9,31	1,70	1,32	0,188	0,23	Masculino	8,95	1,49	Imparcialidade	Feminino	10,34	1,27	1,08	0,281	0,18	Masculino	10,11	1,31	Liderança	Feminino	9,18	1,43	0,298	0,766	0,05	Masculino	9,11	1,30	Perdão	Feminino	8,46	2,57	0,764	0,446	0,12	Masculino	8,16	2,23	Modéstia	Feminino	9,81	1,73	2,68	0,008	0,44	Masculino	9,04	1,77																																																																												
Amor	Feminino	9,43	1,84	2,26	0,026	0,37																																																																																																																																																												
	Masculino	8,76	1,79				Bondade	Feminino	10,12	1,63	3,20	0,002	0,52	Masculino	9,32	1,44	Inteligência Social/Emocional	Feminino	8,96	1,82	3,09	0,002	0,51	Masculino	8,04	1,82	Cidadania	Feminino	9,31	1,70	1,32	0,188	0,23	Masculino	8,95	1,49	Imparcialidade	Feminino	10,34	1,27	1,08	0,281	0,18	Masculino	10,11	1,31	Liderança	Feminino	9,18	1,43	0,298	0,766	0,05	Masculino	9,11	1,30	Perdão	Feminino	8,46	2,57	0,764	0,446	0,12	Masculino	8,16	2,23	Modéstia	Feminino	9,81	1,73	2,68	0,008	0,44	Masculino	9,04	1,77																																																																																						
Bondade	Feminino	10,12	1,63	3,20	0,002	0,52																																																																																																																																																												
	Masculino	9,32	1,44				Inteligência Social/Emocional	Feminino	8,96	1,82	3,09	0,002	0,51	Masculino	8,04	1,82	Cidadania	Feminino	9,31	1,70	1,32	0,188	0,23	Masculino	8,95	1,49	Imparcialidade	Feminino	10,34	1,27	1,08	0,281	0,18	Masculino	10,11	1,31	Liderança	Feminino	9,18	1,43	0,298	0,766	0,05	Masculino	9,11	1,30	Perdão	Feminino	8,46	2,57	0,764	0,446	0,12	Masculino	8,16	2,23	Modéstia	Feminino	9,81	1,73	2,68	0,008	0,44	Masculino	9,04	1,77																																																																																																
Inteligência Social/Emocional	Feminino	8,96	1,82	3,09	0,002	0,51																																																																																																																																																												
	Masculino	8,04	1,82				Cidadania	Feminino	9,31	1,70	1,32	0,188	0,23	Masculino	8,95	1,49	Imparcialidade	Feminino	10,34	1,27	1,08	0,281	0,18	Masculino	10,11	1,31	Liderança	Feminino	9,18	1,43	0,298	0,766	0,05	Masculino	9,11	1,30	Perdão	Feminino	8,46	2,57	0,764	0,446	0,12	Masculino	8,16	2,23	Modéstia	Feminino	9,81	1,73	2,68	0,008	0,44	Masculino	9,04	1,77																																																																																																										
Cidadania	Feminino	9,31	1,70	1,32	0,188	0,23																																																																																																																																																												
	Masculino	8,95	1,49				Imparcialidade	Feminino	10,34	1,27	1,08	0,281	0,18	Masculino	10,11	1,31	Liderança	Feminino	9,18	1,43	0,298	0,766	0,05	Masculino	9,11	1,30	Perdão	Feminino	8,46	2,57	0,764	0,446	0,12	Masculino	8,16	2,23	Modéstia	Feminino	9,81	1,73	2,68	0,008	0,44	Masculino	9,04	1,77																																																																																																																				
Imparcialidade	Feminino	10,34	1,27	1,08	0,281	0,18																																																																																																																																																												
	Masculino	10,11	1,31				Liderança	Feminino	9,18	1,43	0,298	0,766	0,05	Masculino	9,11	1,30	Perdão	Feminino	8,46	2,57	0,764	0,446	0,12	Masculino	8,16	2,23	Modéstia	Feminino	9,81	1,73	2,68	0,008	0,44	Masculino	9,04	1,77																																																																																																																														
Liderança	Feminino	9,18	1,43	0,298	0,766	0,05																																																																																																																																																												
	Masculino	9,11	1,30				Perdão	Feminino	8,46	2,57	0,764	0,446	0,12	Masculino	8,16	2,23	Modéstia	Feminino	9,81	1,73	2,68	0,008	0,44	Masculino	9,04	1,77																																																																																																																																								
Perdão	Feminino	8,46	2,57	0,764	0,446	0,12																																																																																																																																																												
	Masculino	8,16	2,23				Modéstia	Feminino	9,81	1,73	2,68	0,008	0,44	Masculino	9,04	1,77																																																																																																																																																		
Modéstia	Feminino	9,81	1,73	2,68	0,008	0,44																																																																																																																																																												
	Masculino	9,04	1,77																																																																																																																																																															

(continua)

(continuação)

	Sexo	M	DP	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>d</i>
Prudência	Feminino	8,87	1,91	1,38	0,171	-0,21
	Masculino	9,23	1,44			
Autorregulação	Feminino	7,93	2,44	1,01	0,314	-0,16
	Masculino	8,28	1,93			
Apreciação do Belo	Feminino	6,49	1,34	1,48	0,142	0,25
	Masculino	6,17	1,27			
Gratidão	Feminino	10,76	1,45	2,06	0,041	0,33
	Masculino	10,26	1,54			
Humor	Feminino	8,51	1,94	1,35	0,178	0,22
	Masculino	8,02	2,40			
Esperança	Feminino	9,66	1,85	0,052	0,958	0,01
	Masculino	9,65	1,74			
Espiritualidade	Feminino	10,09	2,27	1,92	0,057	0,31
	Masculino	9,43	1,94			
Fator Relacionamento	Feminino	39,10	3,64	2,13	0,035	0,35
	Masculino	37,79	3,84			
Fator Situacional	Feminino	16,75	1,99	-0,584	0,560	-0,10
	Masculino	16,94	1,96			
Fator Tarefa	Feminino	23,97	3,40	-0,944	0,347	-0,16
	Masculino	24,49	3,28			

Os resultados indicaram que entre as 24 forças, em 7 houve diferenças significativas, com médias maiores para as mulheres. A este respeito, o sexo feminino apresenta mais Amor ao Aprendizado (maneira pela qual assimilam novas informações e habilidades), Autenticidade (expressar-se genuinamente, assumindo responsabilidades por sentimentos e ações), Amor (trocas de ajuda, consolo e aceitação), Bondade, Inteligência Social, Modéstia (não acreditando que são melhores que as outras pessoas) e Gratidão (sensação de agradecimento e alegria em resposta ao agradecimento). Quanto ao estilo de liderança, somente no fator Relacionamento houve diferença significativa, com a média maior também para as mulheres.

No que diz respeito ao *d* de Cohen foram encontradas diferenças expressivas. Nas forças Gratidão ($d=0,33$), Amor ao Aprendizado ($d=0,36$), Amor ($d=0,37$), Autenticidade ($d=0,40$), Modéstia ($d=0,44$), Espiritualidade ($d=0,31$), Perseverança ($d=0,29$), Apreciação do Belo ($d=0,25$), Cidadania ($d=0,23$), Humor ($d=0,22$) e no fator

Relacionamento ($d=0,35$), o tamanho do efeito foi pequeno. Já nas forças Bondade ($d=0,52$) e Inteligência Social/Emocional ($d=0,51$) o tamanho do efeito foi considerado médio (Cohen, 1988).

As forças de caráter e os estilos de liderança foram avaliados em relação às idades dos respondentes. Para a análise, as idades foram recodificadas em três grupos, sendo que o grupo 1 reuniu as pessoas com até 32 anos ($n=33$), o grupo 2 incluiu aquelas com idades entre 32 e 44,75 anos ($n=80$), e por fim, no último grupo ($n=37$) ficaram os indivíduos com mais de 44,75 anos. Para compreender melhor os achados, realizou-se a ANOVA, cujos resultados estão na Tabela 5.

Tabela 5
Valores F e nível de significância por Idade.

	F	p
Criatividade	1,585	0,208
Curiosidade	2,248	0,109
Pensamento Crítico	0,445	0,641
Amor ao Aprendizado	2,208	0,114
Sensatez	2,305	0,103
Bravura	0,093	0,911
Perseverança	0,647	0,525
Autenticidade	0,174	0,841
Vitalidade	0,827	0,439
Amor	1,040	0,356
Bondade	0,185	0,831
Inteligência Social/Emocional	0,467	0,628
Cidadania	2,509	0,085
Imparcialidade	0,741	0,478
Liderança	1,138	0,323
Perdão	0,474	0,623
Modéstia	3,421	0,035
Prudência	0,165	0,848
Autorregulação	0,484	0,617
Apreciação do Belo	0,706	0,495
Gratidão	0,741	0,479
Humor	0,615	0,542
Esperança	0,048	0,954
Espiritualidade	0,187	0,830
Fator Relacionamento	2,056	0,132
Fator Situacional	1,630	0,199
Fator Tarefa	2,218	0,112

Os achados indicaram que, entre as 24 forças, houve diferença significativa apenas para Modéstia ($r=0,04$), com vistas a deixar que as ações falem por si, não buscando destaque e assim, acreditando que não é melhor que as outras pessoas. A Tabela 6 apresenta o post hoc *Tukey* para as idades recodificadas.

Tabela 6
Análise de Tukey para Modéstia em relação a Idade.

Idade	N	Subconjunto para alfa =	
		0.05	
		1	2
3	37	9,11	
2	80	9,23	9,23
1	33		10,08
<i>p</i>		0,95	0,05

Os resultados indicaram que o grupo 1, dos respondentes mais novos, com até 32 anos ($n=33$), se diferenciou dos respondentes mais velhos. Conclui-se assim, que os mais novos endossam mais a força Modéstia.

A variável nível de instrução foi avaliada em relação às forças de caráter e os estilos de liderança. Para a realização desta análise, utilizou-se a ANOVA, de acordo com a Tabela 7.

Tabela 7
Valores F e nível de significância por Nível de Instrução.

	F	<i>p</i>
Criatividade	0,666	0,617
Curiosidade	0,599	0,664
Pensamento Crítico	0,855	0,492
Amor ao Aprendizado	0,801	0,526
Sensatez	0,772	0,545
Bravura	0,592	0,669
Perseverança	1,761	0,140
Autenticidade	0,859	0,490
Vitalidade	0,810	0,520
Amor	0,532	0,713
Bondade	0,795	0,530
Inteligência Social/Emocional	1,897	0,114

(continua)

(continuação)

	F	<i>p</i>
Cidadania	0,379	0,823
Imparcialidade	0,534	0,711
Liderança	0,221	0,926
Perdão	1,434	0,226
Modéstia	1,204	0,312
Prudência	2,620	0,037
Autorregulação	1,563	0,187
Apreciação do Belo	0,288	0,886
Gratidão	1,391	0,240
Humor	0,386	0,818
Esperança	0,219	0,927
Espiritualidade	0,359	0,838
Fator Relacionamento	0,793	0,532
Fator Situacional	1,421	0,230
Fator Tarefa	3,249	0,014

Os níveis de instruções foram recodificados em Ensino Fundamental, Ensino Médio, Ensino Superior, Pós-graduação *Lato Sensu*, Mestrado, Doutorado. Notou-se que a força Prudência, ou seja, ter cuidado com as escolhas, não assumindo riscos indevidos, sem dizer ou fazer coisas que gerem arrependimento futuro, e o estilo de liderança de Tarefa, em que o líder é mais diretivo com grande preocupação na realização da tarefa, foram os que se diferenciaram entre os grupos diante dos diferentes níveis instrucionais.

O tempo de liderança também foi uma variável investigada em relação às forças de caráter e aos estilos de liderança. Os resultados estão dispostos na Tabela 8.

Tabela 8
Valores F e nível de significância por Tempo de Liderança.

	F	<i>p</i>
Criatividade	2,665	0,073
Curiosidade	0,035	0,966
Pensamento Crítico	1,758	0,176
Amor ao Aprendizado	0,543	0,582
Sensatez	0,837	0,435
Bravura	1,880	0,156
Perseverança	0,644	0,527
Autenticidade	1,386	0,253
Vitalidade	2,672	0,072

(continua)

	(continuação)	
	F	p
Amor	0,214	0,808
Bondade	1,474	0,232
Inteligência Social/Emocional	1,884	0,156
Cidadania	0,837	0,435
Imparcialidade	1,022	0,362
Liderança	1,068	0,346
Perdão	0,039	0,962
Modéstia	3,521	0,032
Prudência	0,161	0,852
Autorregulação	0,623	0,538
Apreciação do Belo	1,030	0,360
Gratidão	0,498	0,609
Humor	0,000	1,000
Esperança	0,205	0,815
Espiritualidade	0,177	0,838
Fator Relacionamento	0,711	0,493
Fator Situacional	0,043	0,958
Fator Tarefa	1,713	0,184

Para a análise do tempo de liderança, houve recodificação por meio do quartil, em três grupos. O grupo 1 foi composto por respondentes com até 3,75 anos de liderança ($n=37$), o grupo 2 incluiu respondentes de até 7 anos de liderança ($n=72$) e por fim, o grupo 3 com respondentes acima de 8 anos de liderança ($n=41$). Os resultados indicaram que de acordo com a análise do tempo de liderança, a força de caráter mais endossada, entre grupos, foi Modéstia ($r=0,03$), em que não existe a crença de ser melhor do que outras pessoas. Visando obter um melhor entendimento, foi realizada a análise de *Tukey* com a organização dos respondentes em três grupos quanto ao tempo de liderança, conforme Tabela 9.

Tabela 9

Análise de Tukey para Modéstia em relação ao Tempo de Liderança.

Tempo de Liderança	N	Subconjunto para alfa =	
		0.05	
		1	2
2	72	9,14	
3	41	9,18	9,20
1	37		10,04
p		0,993	0,054

Os achados indicaram que o grupo 1, composto por respondentes com o menor tempo de liderança (3,75 anos) se diferenciou dos respondentes com maior tempo de liderança. Dessa foram, conclui-se que os respondentes com menor tempo de liderança apresentam mais Modéstia em relação aos demais grupos.

O alfa de *Cronbach* da Escala de Avaliação do Estilo Gerencial foi obtido, a fim de verificar se as alterações realizadas prejudicaram a precisão do instrumento. Considerando a média dos três fatores, o alfa foi de 0,74. A precisão dos itens que compõem a escala é apresentada na Tabela 10.

Tabela 10

Alfa de Cronbach dos 19 itens da Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG).

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
1. É atencioso (a) no relacionamento com os subordinados.	75,21	34,697	0,393	0,726
2. É compreensivo (a) com as falhas e erros dos subordinados.	75,54	35,007	0,308	0,732
3. Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado dependendo da sua disposição para realizar a tarefa.	75,59	35,608	0,161	0,745
4. Coloca o trabalho em primeiro lugar.	75,79	35,954	0,107	0,751
5. Interessa-se pelos sentimentos dos subordinados.	75,45	33,546	0,449	0,720
6. Demonstra respeito pelas ideias dos subordinados.	75,07	34,590	0,426	0,725
7. É rígido (a) no cumprimento dos prazos estabelecidos.	75,29	35,058	0,276	0,734
8. Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia).	75,58	33,921	0,254	0,739
9. Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada.	75,05	34,646	0,381	0,727
10. Estimula os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho.	75,07	33,393	0,501	0,717
11. Estimula a apresentação de novas ideias no trabalho.	75,18	34,082	0,391	0,725
12. Indica os membros do grupo as tarefas específicas de cada um.	75,27	35,022	0,257	0,736

(continua)

(continuação)

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
13. Demonstra confiança nos subordinados.	75,17	34,023	0,433	0,723
14. Pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas.	75,27	33,711	0,356	0,727
15. Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua competência para realizar a tarefa.	75,29	34,950	0,300	0,732
16. Mostra-se acessível aos subordinados.	75,07	34,982	0,286	0,733
17. Valoriza o respeito à autoridade.	75,54	35,318	0,108	0,757
18. Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa.	75,19	33,955	0,409	0,724
19. Encontra tempo para ouvir os membros do grupo.	75,32	33,571	0,443	0,721

Vale informar que a qualidade psicométrica da Escala de Avaliação do Estilo Gerencial foi examinada anteriormente, conforme Melo (2004) com coeficientes alfa de 0,94 no fator Relacionamento (itens: 1, 2, 5, 6, 10, 11, 13, 16 e 19); alfa 0,72 no fator Tarefa (itens: 4, 7, 8, 12, 14 e 17) e alfa 0,82 no fator Situacional (itens: 3, 9, 15 e 18). Após a alteração realizada na escala, em que foi aplicada nos próprios líderes e não nos liderados, os coeficientes alfas encontrados, gerados pelas médias dos itens de cada fator, foram 0,73 nos fatores Relacionamento e Situacional e 0,74 no fator Tarefa. Um ponto a ser considerado visando contextualizar a baixa no alfa pode ser hipotetizado pela diferença na caracterização da amostra utilizada no estudo psicométrico realizado pela EAEG, quanto ao número de respondentes contando com 328 empregados, a característica de serem subordinados e não líderes, a média de idade de 42 anos, a escolaridade com 64,6% no nível superior e o ramo da empresa que foi somente o público. Notou-se que, de modo geral, não aumenta a precisão do instrumento com a exclusão de nenhum item em especial.

Por fim, foram realizadas análises de regressão linear pelo método *Enter* a fim de investigar quais forças tinham maior poder de predição dos estilos de liderança. Vale pontuar que as variáveis dependentes foram os estilos de liderança de Relacionamento, Situacional e Tarefa e as variáveis independentes foram as 24 Forças de Caráter. Com isso, foram realizadas três regressões separadamente para cada um dos três estilos de liderança. A primeira análise a ser apresentada será das forças de caráter em relação ao estilo Relacionamento, conforme Tabela 11.

Tabela 11

Coefficientes de Regressão Linear para prever o Estilo Relacionamento.

Forças	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>t</i>	<i>p</i>
	B	Modelo padrão	Beta		
(Constante)	20,742	3,062		6,774	0,000
Criatividade	0,415	0,234	0,174	1,771	0,079
Curiosidade	0,068	0,225	0,030	0,303	0,762
Pensamento Crítico	0,275	0,231	0,109	1,189	0,237
Amor ao Aprendizado	0,192	0,244	0,082	0,789	0,432
Sensatez	-0,153	0,233	-0,063	-0,657	0,512
Bravura	-0,096	0,167	-0,046	-0,576	0,566
Perseverança	-0,158	0,239	-0,064	-0,661	0,510
Autenticidade	0,206	0,211	0,087	0,976	0,331
Vitalidade	-0,135	0,216	-0,061	-0,626	0,532
Amor	-0,091	0,190	-0,043	-0,478	0,634
Bondade	0,849	0,229	0,352	3,699	0,000
1 Inteligência Social/Emocional	0,532	0,192	0,259	2,778	0,006
Cidadania	-0,092	0,246	-0,039	-0,375	0,708
Imparcialidade	0,148	0,274	0,050	0,538	0,591
Liderança	-0,060	0,249	-0,021	-0,240	0,811
Perdão	0,033	0,127	0,021	0,261	0,795
Modéstia	-0,264	0,195	-0,125	-1,354	0,178
Prudência	0,153	0,204	0,066	0,748	0,456
Autorregulação	0,234	0,160	0,135	1,461	0,146
Apreciação do Belo	0,151	0,263	0,052	0,576	0,566
Gratidão	0,408	0,229	0,164	1,779	0,078
Humor	-0,111	0,153	-0,065	-0,722	0,472
Esperança	-0,184	0,192	-0,086	-0,957	0,340
Espiritualidade	-0,359	0,159	-0,200	-2,251	0,026

a. Variável dependente: Estilo Relacionamento

A análise dos coeficientes permitiu verificar que o estilo de Liderança voltado ao Relacionamento apresentou $R^2= 0,282$ e R^2 ajustado= $0,267$, predizendo, portanto 27% do estilo de Relacionamento da Escala de Avaliação do Estilo Gerencial. As forças significativas foram Bondade, Inteligência Social/Emocional e Espiritualidade.

A segunda análise de regressão linear foi das forças de caráter em relação ao estilo Situacional. O resultado está representado na Tabela 12.

Tabela 12
Coeficientes de Regressão Linear para prever o Estilo Situacional.

Forças	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>t</i>	<i>p</i>
	B	Modelo padrão	Beta		
(Constante)	12,547	1,895		6,620	0,000
Bondade	0,312	0,141	0,248	2,214	0,029
Inteligência Social/Emocional	-0,008	0,117	-0,007	-0,064	0,949
Espiritualidade	-0,187	0,098	-0,201	-1,905	0,059
Criatividade	0,203	0,145	0,163	1,398	0,165
Curiosidade	0,149	0,137	0,127	1,086	0,280
Pensamento Crítico	0,165	0,143	0,126	1,154	0,251
Amor ao Aprendizado	-0,137	0,151	-0,112	-0,910	0,364
Sensatez	-0,076	0,141	-0,061	-0,541	0,590
Bravura	0,004	0,103	0,003	0,037	0,971
Perseverança	-0,135	0,147	-0,105	-0,919	0,360
Autenticidade	0,012	0,131	0,010	0,094	0,925
1 Vitalidade	0,042	0,134	0,036	0,313	0,754
Amor	0,065	0,114	0,061	0,574	0,567
Cidadania	0,049	0,150	0,040	0,329	0,743
Imparcialidade	-0,018	0,170	-0,011	-0,103	0,918
Liderança	0,094	0,154	0,064	0,613	0,541
Perdão	0,001	0,077	0,002	0,016	0,987
Modéstia	0,039	0,121	0,036	0,325	0,746
Prudência	0,060	0,125	0,050	0,475	0,635
Autorregulação	-0,071	0,099	-0,080	-0,724	0,470
Apreciação do Belo	0,000	0,161	0,000	0,002	0,998
Gratidão	-0,078	0,142	-0,060	-0,549	0,584
Humor	-0,006	0,095	-0,007	-0,067	0,947
Esperança	0,014	0,119	0,012	0,114	0,909

a. Variável dependente: Estilo Situacional

Foi possível verificar, pela análise do estilo Situacional, que apresentou uma baixa capacidade preditiva, com $R^2= 0,150$ e R^2 ajustado= $-0,014$, predizendo, assim 1% do estilo Situacional da Escala de Avaliação do Estilo Gerencial. A única força mais significativa foi Bondade. Este dado indica que outras variáveis, não contempladas no modelo, influenciam na explicação da variância do estilo Situacional.

Por fim, a última análise de regressão linear foi das forças de caráter em relação ao estilo de Tarefa. Os dados estão expostos na Tabela 13.

Tabela 13

Coefficientes de Regressão Linear para prever o Estilo de Tarefa.

Forças	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>t</i>	<i>p</i>
	B	Modelo	Beta		
	padrão				
(Constante)	13,157	2,904		4,531	0,000
Bondade	0,218	0,216	0,103	1,012	0,314
Espiritualidade	-0,019	0,151	-0,012	-0,124	0,901
Criatividade	0,010	0,222	0,005	0,045	0,964
Curiosidade	-0,028	0,211	-0,014	-0,132	0,895
Pensamento Crítico	0,123	0,219	0,056	0,563	0,574
Amor ao Aprendizado	-0,033	0,231	-0,016	-0,142	0,888
Sensatez	-0,386	0,216	-0,184	-1,791	0,076
Bravura	0,106	0,158	0,057	0,670	0,504
Perseverança	0,610	0,225	0,281	2,711	0,008
Autenticidade	0,072	0,201	0,035	0,361	0,718
Vitalidade	-0,215	0,205	-0,110	-1,050	0,296
1 Amor	0,164	0,175	0,090	0,938	0,350
Inteligência Social/Emocional	0,041	0,179	0,023	0,229	0,819
Cidadania	0,250	0,230	0,119	1,086	0,280
Imparcialidade	-0,106	0,260	-0,041	-0,406	0,685
Liderança	0,281	0,236	0,113	1,191	0,236
Perdão	0,159	0,119	0,114	1,337	0,184
Modéstia	-0,042	0,185	-0,022	-0,226	0,822
Prudência	0,617	0,192	0,307	3,211	0,002
Autorregulação	-0,083	0,151	-0,055	-0,551	0,582
Apreciação do Belo	-0,161	0,246	-0,064	-0,655	0,514
Gratidão	-0,115	0,217	-0,052	-0,528	0,598
Humor	-0,316	0,145	-0,209	-2,172	0,032
Esperança	-0,047	0,182	-0,025	-0,256	0,799

a. Variável dependente: Estilo Tarefa

Verificou-se que, nesta última análise, $R^2= 0,303$ e R^2 ajustado= $0,168$, sendo que as forças de caráter predizem 17% do estilo de Tarefa da Escala de Avaliação do Estilo Gerencial. Perseverança, Humor e Prudência foram as forças significativas.

Discussão

Esta seção abordará a relação entre os resultados encontrados e as expectativas teóricas e empíricas sobre as forças de caráter e sua relação com os estilos de liderança. O principal foco da discussão é abordar a busca de evidências de validade para a Escala de Forças de Caráter (EFC), objetivo principal deste estudo. Em relação à ordem de apresentação das informações, será mantida a mesma dos resultados, de forma a facilitar a leitura.

Tal como informado na fundamentação desta dissertação, forças de caráter são definidas como a capacidade pré-existente para uma forma particular de comportamento, pensamento ou sentimento que se apresente de maneira autêntica para o indivíduo e que lhe permita um funcionamento próximo de seu ideal (Peterson & Seligman, 2004). Inicialmente, foi realizada uma investigação das associações entre as forças de caráter e os estilos de liderança. Não foram localizadas pesquisas nas bases de dados consultadas sobre a relação entre os dois construtos estudados. Assim, esta discussão será embasada nos conceitos teóricos relacionados à liderança, bem como nas pesquisas realizadas com a EFC.

A Escala de Avaliação do Estilo Gerencial de Melo (2014) avalia três estilos. O primeiro (Relacionamentos) é mais democrático, participativo, estimulador e apoiador, de modo que o líder mantém relações de trabalho baseadas em confiança mútua, amizade com seus subordinados, respeito às ideias e interesse pelos sentimentos, sendo valorizada a individualidade e as relações interpessoais na busca da satisfação dos membros do grupo. Foi com este estilo que houve mais coeficientes significativos e com magnitudes mais altas, embora baixas, com a Escala de Forças de Caráter, conforme serão descritos a seguir.

A força Criatividade ($r=0,35$), engloba originalidade, inventividade, estar aberto a novos pensamentos e possibilidades de variadas formas de fazer as coisas. Se

compararmos com a definição do estilo de liderança voltado aos Relacionamentos, este líder estimula os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho, possibilitando assim, a criatividade ser explorada na geração de novos pensamentos. Rosing, Frese, Bausch (2011) pontuam que o estilo de liderança é um dos fatores mais importantes para que o processo criativo ocorra de maneira eficiente nas organizações, sendo afirmado pelos autores, que os comportamentos dos líderes podem interferir na criatividade dos seus liderados.

A força Cidadania ($r=0,32$) inclui trabalho em equipe, implicando identificação e comprometimento com o bem comum, que vai além do interesse pessoal, pois deve incluir o coletivo. A definição desta força está conectada à essência do estilo de Relacionamento, em que o líder demonstra confiança nos subordinados, encontrando tempo para ouvir os membros do grupo, assim, sendo mais democrático, participativo e enfatizando o trabalho em equipe. A este respeito, são oportunas as considerações de Morris e Garrett (2009), no sentido de que as forças de caráter levam diretamente a um trabalho mais gratificante, pelo fato das forças ajudarem a lidar com as adversidades do ambiente corporativo.

Por sua vez, a força Inteligência Social/Emocional ($r=0,39$) contempla agir sabiamente nos relacionamentos, identificando conteúdo emocional nas expressões e gestos dos outros, facilitando, as interações sociais. Neste sentido, é possível afirmar que a força está relacionada ao cerne da definição do estilo de liderança voltado ao Relacionamento, em que o líder tem muita facilidade para perceber os sentimentos dos subordinados, proporcionando um grande interesse emocional pelo bem-estar das pessoas com quem ele trabalha. Os achados citados anteriormente são defendidos por Cameron (2013) ao pontuar que a liderança positiva valoriza as forças de caráter, o apoio e entendimento mútuo ao invés das fraquezas, do conflito e da crítica constante, auxiliando pessoas e organizações a alcançarem resultados favoráveis e buscando o bem-estar e o engajamento no trabalho.

Por fim, a força Bondade ($r=0,44$) compreende generosidade, cuidado, fazer boas ações e estar atento ao próximo, podendo também ser relacionada com o líder voltado aos relacionamentos, que se mostra acessível aos subordinados, estando atento às necessidades, valorizando a individualidade e as relações interpessoais. Park e Peterson (2009) consideram que as forças de caráter como a Bondade, Inteligência Social/Emocional, Esperança, Autorregulação e Sensatez ajudam os adultos a prosperarem e estão associadas as competências muito desejadas como a de se ter liderança, tolerância e saber trabalhar com a diversidade.

Em relação às hipóteses levantadas no início do estudo, somente as forças Vitalidade (entusiasmo, animação e vigor) e Amor (troca de ajuda, consolo, aceitação) não tiveram correlações significativas, conforme se esperava. Isto pode dever-se à natureza e variedade dos ramos de empresas pesquisadas, bem como à cultura delas, caso não estimulem e motivem a liderança quanto ao entusiasmo e troca de ajuda entre as pessoas. Vale enfatizar que estas hipóteses foram aventadas pela pesquisadora com base na descrição das forças de Peterson e Seligman (2004), e teoricamente são características do estilo de liderança voltado ao Relacionamento.

O segundo estilo a ser elucidado é o voltado para a Situação, que implica habilidade do líder para identificar as mudanças necessárias do seu ambiente de trabalho e para adaptar o seu estilo às exigências deste ambiente de acordo com o nível de desenvolvimento e capacidade de execução das tarefas de seus liderados (Melo, 2004). No presente estudo, apenas três coeficientes foram significativos, com as forças Criatividade ($r=0,24$), como dar abertura para fazer as coisas de jeitos diferentes; Curiosidade ($r=0,15$), que significa sentir forte atração por novidades e Bondade ($r=0,21$), relacionada ao ajudar os outros. Vale enfatizar que as hipóteses levantadas foram confirmadas nos achados deste estudo.

Nota-se que os quatro itens que compõem o estilo voltado a Situação dizem respeito a dar liberdade de trabalho aos subordinados, o que está implícito nas forças citadas anteriormente. Biswas-Diener et al. (2011) endossam que as forças de caráter podem ajudar as pessoas no ajuste de seus comportamentos com vistas ao melhor resultado possível em uma determinada situação, permitindo que o indivíduo aprenda a construir sua vida de forma mais positiva, o que parece coerente com os achados obtidos neste segundo estilo de liderança.

Por fim, o terceiro estilo voltado para a Tarefa é definido como mais autoritário, diretivo, autocrático e persuasivo. Ele se correlacionou positivamente com 11 forças de caráter. Em destaque, as que tiveram coeficientes mais expressivos foram as forças Perseverança ($r=0,34$), Prudência ($r=0,31$) e Liderança ($r=0,28$). Notou-se que a dedicação e o esforço em tudo o que se propõe a fazer, não desistir antes de atingir metas, tomar decisões conscientes das consequências de seus atos, facilidade para organizar trabalhos em grupos e ser bastante disciplinado, são características que podem se relacionar ao líder mais diretivo e voltado às tarefas de forma geral.

Neste sentido, é possível afirmar que as hipóteses levantadas sobre as associações entre as forças Prudência, Perseverança e Liderança, foram confirmadas nos achados deste estudo em relação ao estilo de liderança voltado à Tarefa. Uma observação importante é que um líder que tem este estilo enfatiza os aspectos técnicos da função, a observância aos padrões, a hierarquia, os procedimentos de trabalho, podendo fazer com que ele enfrente adversidades nos relacionamentos pela rigidez na gestão das pessoas. Nesta perspectiva, Noronha et al. (2015), ao destacarem que as forças de caráter podem ajudar as pessoas a lidarem com as adversidades, endossam o esclarecimento citado anteriormente.

Adicionalmente, as forças de caráter produzem boas consequências no contexto organizacional, ilustrando que se uma liderança for bem exercida, ela é capaz de

influenciar pessoas e fazer a gestão adequada dos processos (Seligman, 2004). Um achado curioso deste estudo, foi que a força Liderança somente se correlacionou significativamente a um único estilo de liderança. Como todos os estilos da EAEG dizem respeito à liderança, esperava-se neste estudo, encontrar correlações significativas com os três estilos e não somente com o voltado à Tarefa.

A fim de investigar o ocorrido, foi realizada uma análise mais detalhada dos itens da força Liderança pela EFC. Notou-se que estes itens dizem respeito à confiança na capacidade de liderança, à facilidade de organizar grupos de trabalho e do líder ser uma pessoa bastante disciplinada, valendo ressaltar que este último, é mais característico do estilo voltado à tarefa. Desta forma, conclui-se que é plausível a hipótese não ter sido confirmada, pois o detalhamento da força liderança pela EFC é distinto dos três estilos de liderança elencados pela EAEG.

Além dos achados citados, os instrumentos foram analisados quanto às variáveis sexo, idade, nível de instrução e tempo de liderança. Os resultados serão discutidos a seguir.

Diferenças significativas quanto ao sexo foram encontradas no presente estudo. Os resultados indicaram que em 7 forças de caráter houve médias maiores para as mulheres, sendo que elas apresentaram mais Amor ao Aprendizado, Autenticidade, Amor, Bondade, Inteligência Social/Emocional, Modéstia e Gratidão.

De acordo com o estudo normativo da EFC realizado por Noronha e Barbosa (2016), foram consultadas 1423 pessoas, ambos os sexos, dos quais 64,8% eram mulheres e 35,2%, homens. Para investigar eventuais diferenças entre os sexos, procedeu-se à análise do teste *t* de *Student*. Os resultados demonstraram que entre as 24 forças de caráter, em 10 houve diferenças significativas e em 7 a média foi maior para as mulheres. A este respeito, o sexo feminino apresentou mais Autenticidade, Generosidade, Amor,

Inteligência Social/Emocional, Modéstia, Apreciação do Belo e Espiritualidade, o que é parcialmente concordante com os achados do presente estudo.

Outro estudo realizado por Nogueira (2016) com 304 adolescentes, ambos os sexos, sendo 67,8% do sexo feminino e 32,2% do sexo masculino, teve como participantes estudantes do 8º ($n=9$) e 9º ano ($n=9$) do ensino fundamental e do 1º ($n=85$), 2º ($n=150$) e 3º ($n=45$) anos do ensino médio. Os resultados indicaram diferenças significativas entre os sexos, revelando que as mulheres apresentaram mais Amor ao Aprendizado, Autenticidade, Bravura e Apreciação do Belo.

Dentre os estudos estrangeiros foi localizado o de Ruch, Weber, Park e Peterson (2014), que contou com 2.110 participantes, com idades entre 10 e 17 anos, sendo 56,5% do sexo feminino. Os resultados apontaram que as forças mais significativas nas mulheres foram Apreciação do Belo, Bondade, Cidadania, Modéstia, Sensatez, Amor ao Aprendizado e Bravura. Uma observação pertinente neste momento é que mesmo estes estudos sendo realizados com adolescentes e não estando completamente alinhados a amostra de líderes, tornam-se relevantes, tendo em vista que os achados comparam as diferenças de sexos, sendo este, um interesse também desta pesquisa.

Linley et al. (2007) realizaram um estudo no Reino Unido, com 17.056 participantes, sendo 6.332 do sexo masculino e 10.724 do feminino. A idade dos participantes variou de 18 a 65 anos com ocupações que incluíram Dentistas, Médicos, Secretárias, Vendedores, Professores, Enfermeiros, Executivos, Estudantes, dentre outros. Os resultados indicaram que as mulheres apresentaram mais Bondade, Amor e Inteligência Social/Emocional do que os homens. Em contrapartida, os homens endossaram mais a força Criatividade do que as mulheres.

Nota-se que a maioria dos estudos apresentados corrobora os achados desta pesquisa no que tange ao sexo. No entanto, há que se ressaltar que não houve

concordância quanto às forças mais presentes nas mulheres, o que reafirma a necessidade de continuidade dos estudos.

Para comparação das idades dos respondentes foi utilizada a análise de variância (ANOVA). Os resultados indicaram que houve diferenças significativas apenas para Modéstia ($r=0,04$). Na sequência, foram recodificadas as idades em três grupos pelo post hoc *Tukey*, sendo o grupo 1 com pessoas de até 32 anos, o grupo 2 com idades entre 32 e 44,75 anos e o grupo 3 com idade maior de 44,75 anos.

Os resultados apontaram que o grupo 1 se diferenciou dos respondentes mais velhos, concluindo que os respondentes mais novos endossaram mais a força Modéstia. Um estudo de Noronha e Barbosa (*no prelo*) endossa os resultados encontrados nesta pesquisa. Os autores realizaram uma pesquisa com 2162 pessoas com idades entre 14 e 64 anos ($M=22,00$; $DP=7,51$), sendo que 54,72% tinha até 20 anos e 61,75% ($n=1335$) eram mulheres. A amostra foi organizada em três grupos de idade, sendo que no primeiro grupo os participantes com menos de 18 anos ($n=460$; 21,28%); no segundo aqueles entre 18 e 23 anos ($n=1219$; 56,38%); e no último, os com mais de 23 anos ($n=483$; 22,34%).

Os resultados indicaram que nos participantes mais jovens, 18 forças se mostraram mais características, a saber Gratidão, Modéstia, Curiosidade, Bondade, Esperança, Perseverança, Justiça, Autenticidade, Humor, Pensamento Crítico, Prudência, Apreciação do Belo, Amor pelo Aprendizado, Espiritualidade, Amor, Inteligência Social/Emocional, Bravura e Vitalidade. De modo distinto, em uma outra pesquisa, Park e Peterson (2006) indicaram que existem diferentes forças de caráter associadas às faixas etárias investigadas, como por exemplo, Esperança e Liderança sendo relativamente mais comuns entre os mais jovens.

Colby, James e Hart (1998) afirmam que os estudos de forças de caráter entre os jovens permitem inferências sobre seu fundamental papel para o desenvolvimento ao longo da vida bem-sucedida. Sob esta perspectiva, reconhece-se a necessidade de

desenvolvimento de novos estudos, se possível com amostras mais bem delimitadas em relação às idades, pois as diferentes delimitações de idades dificultaram a comparação dos estudos exploratórios.

A variável nível de instrução também foi avaliada por meio da ANOVA. Os níveis de instruções foram recodificados em Ensino Fundamental, Ensino Médio, Ensino Superior, Pós-graduação *Lato Sensu*, Mestrado, Doutorado. Os achados indicaram que a força Prudência e o estilo de liderança voltado para a Tarefa, foram os que mais se diferenciaram entre os grupos diante dos diferentes níveis instrucionais.

De acordo com a EFC, os itens que compõem a força Prudência são definidos como pensar muito antes de tomar decisão, analisar o que as pessoas dizem antes de dar opinião e costumar tomar decisões quando estiver ciente das consequências de seus atos. A diferença existente entre os diferentes níveis educacionais sugere que a tomada de decisão pode ser intensificada ao longo da aquisição de novos conhecimentos pelo domínio que o indivíduo vai adquirindo ao longo da vida. A definição de Prudência proposta por Peterson e Seligman (2004) está em consonância com estes achados ao detalhar como uma orientação para o futuro pessoal, sendo uma forma de raciocínio prático e autogestão que ajuda a atingir os objetivos de longo prazo do indivíduo de forma eficaz.

Ruch et al. (2010) endossam a afirmação citada anteriormente, em que identificaram que, com o avançar do nível educacional, as forças de caráter são mais fortemente apresentadas, com o destaque para o Amor ao Aprendizado. Peterson e Seligman (2004) pontuam que as forças de caráter são influenciadas por fatores ambientais e, portanto, podem sofrer alterações. Steger et al. (2007) e Park e Peterson (2009) compartilham da mesma visão de que as forças são influenciadas tanto pelo contexto, família, escola, pares e comunidade, quanto pela hereditariedade. Vale destacar que dificuldades foram encontradas quanto à localização de pesquisas que investigassem

a grande variabilidade dos níveis de instrução, o que se sugere futuras pesquisas, visando ampliar a compreensão das forças de caráter nos diferentes níveis educacionais.

Em seguida, foi avaliado o tempo de liderança. Os resultados indicaram que a força de caráter mais endossada, entre grupos, foi Modéstia ($r=0,03$), de modo que não existe a crença de ser melhor do que outras pessoas. Com o objetivo de obter um melhor entendimento, foi realizada a análise de *Tukey* com a organização dos respondentes em três grupos quanto ao tempo de liderança, sendo o grupo 1 composto por até 3,75 anos de liderança; o grupo 2 de até 7 anos de liderança e por fim, o grupo 3 acima de 8 anos de liderança.

Os achados indicaram que o grupo 1 se diferenciou dos respondentes com maior tempo de liderança, concluindo assim, que apresentaram mais Modéstia em relação aos demais grupos. Visando obter uma análise mais detalhada foram observados os itens da EFC que compõem a força Modéstia. As definições são quanto o reconhecimento dos defeitos, a ter humildade e não agir como se fosse melhor do que os outros, o que, pode caracterizar líderes que estão no começo da carreira de liderança. Peterson e Seligman (2004) esclarecem que com a abertura a novas experiências, principalmente em relação à tomada de decisões torna-se uma condição necessária para a presença da Modéstia, o que pode ser alinhado neste sentido, ao ingresso na carreira de liderança por parte dos novos líderes.

Por fim, foram realizadas análises de regressão linear pelo método *Enter*, a fim de investigar quais forças tinham maior poder de predição dos estilos de liderança. Os achados indicaram que o estilo de Liderança voltado ao Relacionamento apresentou uma alta capacidade preditiva, sendo que as forças de caráter predizem 27% do estilo de Relacionamento da Escala de Avaliação do Estilo Gerencial, sendo as forças mais significativas, Bondade, Inteligência Social/Emocional e Espiritualidade. Este resultado é plausível, tendo em vista que as forças de caráter, o bem-estar e as experiências das

pessoas que induzem emoções positivas, favorecem as relações sociais, sendo esta a base do estilo de liderança voltado ao Relacionamento.

Diante de todos os resultados encontrados e suas relações com as expectativas teóricas e empíricas sobre as forças de caráter e sua relação com os estilos de liderança, esta discussão atingiu seu foco ao abordar a busca de evidências de validade para a EFC. Vale enfatizar que a medida que as forças se correlacionaram com os estilos, sendo citadas as mais significativas: Criatividade, Cidadania, Inteligência Social/Emocional e Bondade com o estilo de Relacionamento, Criatividade, Curiosidade e Bondade com o estilo Situacional e Perseverança, Prudência e Liderança com o estilo voltado a Tarefa, reafirmando assim, que as evidências de validade foram alcançadas. Uma contribuição relevante neste momento é a de Seligman (2004) ao complementar que as forças e as virtudes funcionam como um pára-choque contra a infelicidade e podem ser a chave da resistência humana frente às adversidades da vida, o que neste contexto da liderança pode ser bastante valorizado.

Considerações Finais

O objetivo principal do presente trabalho foi buscar evidências de validade por meio de construto relacionado para a Escala de Forças de Caráter (Noronha & Barbosa, 2016) pela relação com a Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (Melo, 2014). Sob esta perspectiva, o seu propósito foi atendido, pois houve associação entre as forças de caráter e os estilos de liderança.

A este respeito, vale destacar que o estilo de liderança voltado aos Relacionamentos da EAEG, apresentou correlações com 19 das 24 forças de caráter, com destaque para as magnitudes mais altas, quais sejam, com as forças Bondade, Inteligência Social/Emocional, Criatividade e Curiosidade. Em seguida, o estilo de liderança voltado à Situação apresentou apenas 3 coeficientes significativos, com as forças Criatividade, Bondade e Curiosidade. Por fim, o estilo de liderança voltado à Tarefa exibiu correlações com 11 forças, com coeficientes mais expressivos em Perseverança, Prudência e Liderança. A justificativa do estudo se deu com base nas asserções de Seligman (2004), ao afirmar que identificar as forças de caráter mais associadas ao trabalho, aos relacionamentos e ao lazer constituem rotas para uma vida psicologicamente plena.

Um ponto relevante foi a correlação entre as forças Bondade (generosidade, cuidado, compaixão, amor altruísta e delicadeza, estando atento ao próximo) e Curiosidade (interesse, procura de novidade e abertura à experiência) e os três estilos de liderança, ou seja, voltado ao Relacionamento, à Tarefa e à Situação. Peterson e Seligman (2004) definem a força Liderança como atributos cognitivos e comportamentais de uma pessoa com vistas a influenciar e ajudar os outros na busca de direcionamento e motivação de suas ações para o sucesso coletivo. Neste sentido é possível afirmar que um líder curioso pode possibilitar a abertura aos seus liderados de novas experiências ou mesmo

de novas aprendizagens, e que se aliado a força Bondade, este líder terá seu olhar mais voltado ao liderado, dedicando atenção, cuidado e generosidade.

De maneira geral as diferenças de médias obtidas evidenciaram que as mulheres apresentaram em 7 forças de caráter médias maiores do que os homens; os respondentes mais jovens com idade de até 32 anos e os líderes mais novos, com até 3,75 anos de liderança endossaram mais a força Modéstia. A força Prudência e o estilo de liderança voltado à Tarefa foram os que mais se diferenciaram entre os vários níveis instrucionais.

Esta pesquisa mostrou relevância em duas instâncias. Inicialmente na realização de um estudo psicométrico vinculado à linha de pesquisa Avaliação Psicológica no Trabalho do Programa de Pós-graduação Stricto Sensu em Psicologia da Universidade São Francisco e, posteriormente, ao desenvolvimento do saber psicológico diante da possibilidade de aplicabilidade nos contextos de prática organizacional, tendo em vista que as pesquisas são incipientes. Aventa-se a possibilidade de identificação das forças de caráter nos processos seletivos de líderes, bem como no treinamento e desenvolvimento da liderança.

Vale pontuar que esta pesquisa pode ser considerada uma contribuição à Psicologia Organizacional, bem como à Psicologia Positiva diante dos achados deste estudo, pois conforme endossa Cameron (2013) a liderança positiva valoriza as forças de caráter, o apoio e entendimento mútuo, ao invés das fraquezas, do conflito e da crítica constante, auxiliando pessoas e organizações a alcançarem resultados extraordinários e buscando o bem-estar e o engajamento no trabalho.

Uma limitação deste estudo diz respeito ao instrumento EAEG não captar questões referentes aos quatro estilos que o líder deve apresentar diante da Teoria de Liderança Situacional de Hersey e Blanchard (1986), sendo Estilo 1 de Direção; Estilo 2 de Treinamento; Estilo 3 de Apoio e Estilo 4 de Delegação. Neste sentido, ficou impossibilitada a identificação de quais forças de caráter mais se correlacionavam com

cada um destes estilos. O tamanho da amostra, a amostra não ser aleatória e não permitir a possibilidade de replicação também podem ser consideradas limitações, pois não torna possível uma generalização para a população de líderes do Brasil.

Não obstante as limitações deste estudo, e conseqüentemente a necessidade de investigações adicionais, é possível afirmar que foram apresentadas evidências empíricas de validade para a Escala de Forças de Caráter. Vale pontuar que este conhecimento é importante, pois se uma liderança for bem exercida, ela é capaz de influenciar pessoas e fazer a gestão adequada dos processos para o sucesso coletivo, endossando que as forças de caráter produzem boas conseqüências no contexto organizacional (Seligman, 2004).

Referências

- Balancho, L. S. (2013). *Felicidade na pobreza: um olhar da Psicologia Positiva*. Curitiba: Juruá.
- Bass, B. M. (2009). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York: The Free Press.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1988). *Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança*. São Paulo: Harbra.
- Bergamini, C. W. (1994). *Liderança: administração do sentido*. São Paulo: Editora Atlas.
- Biswas-Diener, R., Kashdan, T. B., & Minhas, G. (2011). A dynamic approach to psychological strength development and intervention. *The Journal of Positive Psychology*, 6(2), 106-118. doi:org/10.1080/17439760.2010.545429
- Blanchard, K. (2011). *Liderança de alto nível: como criar e liderar organizações de alto desempenho*. Porto Alegre: Bookman.
- Brdar, I., & Kashdan, T. B. (2010). Character strengths and well-being in Croatia: An investigation of structure and correlates. *Journal of Research in Personality*, 44, 151-154. doi:10.1016/j.jrp.2009.12.001
- Cameron, K. S. (2013). *Practicing positive leadership: tools and techniques that create extraordinary results*. San Francisco: Berret-Koehler.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (2003). Foundation of positive organizational scholarship. In K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Eds). *Positive organizational scholarship: Foundation of a new discipline* (pp. 3-13). San Francisco: Berret-Koehler.
- Cameron, K. S., & Spreitzer, G. M. (2003). *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*. New York: Oxford University Press.

- Cardoso, H. F., & Baptista, M. N. (2014). Escala de percepção do suporte social (versão adulta) - EPSUS-A: estudo das qualidades psicométricas. *Psico-USF*, *19*(3), 499-510. doi:org/10.1590/1413-82712014019003012
- Cohen, J. (1998). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. New York: Academic Press.
- Colby, A., James, J., & Hart, D. (1998) (Eds). *Competence character through life*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Diener, E., Emmons, R. A., Laersen, R. J., & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, *49*, 71-75.
- Dorfman, P. (1996). International and cross-cultural leadership. In B. J. Punnett, & O. Shenkar (Eds.), *Handbook for international management research* (pp. 267-349). Cambridge, MA: Blackwell.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Froh, J. J. (2004). The history of positive psychology: Truth be told. *NYS Psychologist*, *16*, 18-20. doi:10.1.1.574
- Garcea, N., Isherwood, S., & Linley, A. (2011). "Do strengths measure up?" *Strategic HR Review*, *10*(2), 5-11. doi:10.1108/14754391111108293
- Garcea, N., Linley, A., Mazurkiewicz, K., & Bailey, T. (2012). "Future female talent development". *Strategic HR Review*, *11*(4), 199-204. doi: 10.1108/14754391211234913
- Garcea, N., Harrison, R., & Linley, A. (2014). "Living the future: A strengths-based example of restructure and culture at Boehringer Ingelheim". *Strategic HR review*, *13*(3), 111-117. doi:10.1108/SHR-02-2014-0010

- Hauck Filho, N., Machado, W. L., Teixeira, M. A. P., & Bandeira, D. R. (2012). Evidências de validade de marcadores reduzidos para a avaliação da personalidade no modelo dos cinco grandes fatores. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 28(4), 417-423. doi:10.1590/S0102-37722012000400007
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1986). *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: EPU.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2002). *Administração estratégica: competitividade e globalização*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- La Taille, Y. (2000). Para um estudo psicológico das virtudes morais. *Educação e Pesquisa*, 26(2), 109-121. doi:10.1590/S1517-97022000000200008
- Linley, P. A., Maltby, J., Harrington, S., Joseph, S., Wood, A. M., Peterson, C., Park, N., & Seligman, M. E. P. (2007). Character strengths in the United Kingdom: The VIA - Inventory of Strengths. doi:10.1016/j.paid.2006.12.004
- Linley, A., & Garcea, N. (2013). "Engaging graduates to recruit the best". *Strategic HR Review*, 12(6), 297-301. doi:10.1108/SHR-05-2013-0050
- Littman-Ovadia, H., & Lavy, S. (2012). Character strengths in Israel: Hebrew adaptation of the VIA inventory of strengths. *European Journal of Psychological Assessment*, 28(1), 41-50. doi:10.1027/1015-5759/a000089
- Lord, R. G., De Vader, C. L., & Alliger, G. M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perception: an application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 402-410.
- Macdonald, C., Bore, M., & Munro, D. (2008). Values in action scale and the Big 5: An empirical indication of structure. *Journal of Research in Personality*, 42, 787-799. doi:10.1016/j.jrp.2007.10.003
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York, NY: Harper.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality* (2a ed.). New York: Harper & Row.

- McGrath, R. E. (2012). Scale- and Item-Level Factor Analyses of the VIA Inventory of Strengths. *Assessment, 1*, 1-11. doi:10.1177/1073191112450612
- McWhinney, W. (1997). *Paths of change. Strategic choices for organizations and society*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Melo, E. A. A. (2004). Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 4*(2), 31-62. Recuperado de <https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/7636>
- Melo, E. A. A. (2014). Liderança gerencial. In M. M. M. Siqueira (Org.). *Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 217-229). Porto Alegre: Artmed.
- Morris, D., & Garrett, J. (2009). Strengths: Your leading edge. In P. A. Linley, S. Harrington & N. Garcea (Eds.), *Oxford Handbook of Positive Psychology and Work* (pp. 95–106). Oxford: Oxford University Press.
- Napolitano, C. (2016). Potencialização coletiva das forças de caráter no ambiente organizacional. In A. P. Correa (Org.), *Psicologia Positiva: teoria e prática* (pp. 182-189). São Paulo: Leader.
- Ng, V., Cao, M., Marsh, H. W., Tay, L., & Seligman, M. E. P. (2016). The factor structure of the Values in Action Inventory of Strengths (VIA-IS): An item-level exploratory structural equation modeling (ESEM) bifactor analysis. *Psychological Assessment*. doi:org/10.1037/pas0000396
- Nogueira, E. A. (2016). *Escala de forças de caráter e a relação com suporte familiar e social: Evidências de validade*. Dissertação de Mestrado. Universidade São Francisco, Campinas, Brasil.
- Noronha, A. P. P., & Barbosa, A. J. G. (2016). Forças e virtudes: escala de forças de caráter. In C. S. Hutz (2016). *Avaliação em psicologia positiva: técnicas e medidas* (pp. 21-43). São Paulo: Hogrefre.

Noronha, A. P. P., & Barbosa, A. J. G. (no prelo). O Estudo das forças de caráter em brasileiros: análise de grupos etários. In T. C. Nakano (Org.). *Psicologia Positiva aplicada à educação*. São Paulo: Vetor.

Universidade São Francisco e Universidade Federal de Juiz de Fora.

Noronha, A. P. P., & Batista, H. H. V. (2017). Escala de forças e estilos parentais: estudo correlacional. *Estudos Interdisciplinares em Psicologia*, 8(2), 02-19. doi: 10.5433/2236-6407.2016v8n2p02

Noronha, A. P. P., Dellazzana-Zanon, L. L., & Zanon, C. (2015). Internal structure of the characters strengths scale in Brazil. *Psico-USF*, 20(2), 229-235. doi:org/10.1590/1413-82712015200204.

Park, N., & Peterson, C. (2006). Moral competence and character strengths among adolescents: The development and validation of the Values in Action Inventory of Strengths for Youth. *Journal of Adolescence*, 29(6), 891-909. doi:10.1016/j.adolescence.2006.04.011

Park, N., & Peterson, C. (2009). Character Strengths: Research and practice. *Journal of College and Character*, 10(4), 1-10. doi:10.2202/1940-1639.1042

Peterson, C., & Park, N. (2006). Character strengths in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 1149-1154. doi:10.1002/job.398

Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: a handbook and classification*. Washington: American Psychological Association.

Peterson, C. (2013). *Pursuing the good life. 100 reflections on positive psychology*. New York: Oxford University Press.

Rava, P. G. S., & Freitas, L. B. L. (2013). Gratidão e sentimento de obrigatoriedade na infância. *Psico-USF*, 18(3), 383-394. doi:org/10.1590/S1413-82712013000300005

Robbins, S. P. (2005). *Comportamento organizacional* (11a ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.

- Rogers, C. R. (1959). A theory of therapy, personality, and interpersonal relationships, as developed in the client-centered framework. In S. Koch (Ed.), *Psychology: A study of a science: Formulations of the person and the social context* (pp. 184-256). New York: McGraw-Hill.
- Rosenberg, M. (1965). *Society and the adolescent self-image*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 956-974. doi:10.1016/j.leaqua.2011.07.014
- Ruch, W., Proyer, R. T., Harzer, C., Park, N., Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2010). Values in Action Inventory of Strengths (VIA-IS): Adaptation and validation of the german version and the development of a peer-rating form. *Journal of Individual Differences*, 31(3), 138-149. doi: 10.1027/1614-0001/a000022
- Ruch, W., Weber M., Park N., & Peterson. (2014). Character strengths in children and adolescents. Reliability and initial validity of the german Values in Action Inventory of Strengths for Youth (German – VIA-Youth), *European Journal of Psychological Assessment*. doi:10.1027/1015-5759/a000169
- Sant'anna, L. L., Paschoal, T., & Gosendo, E.M. (2012). Bem-estar no trabalho: relações com estilos de liderança e suporte para ascensão, promoção e salários. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(5), 744-764. doi:org/10.1590/S1415-65552012000500007
- Scheier, M.F., & Carver, C. S. (1985). Optimism, coping and health: Assessment and implication of generalized outcome expectancies. *Health Psychology*, 4(3), 219-247.
- Seibel, B. L., DeSousa, D., & Koller, S. H. (2015). Adaptação brasileira e estrutura fatorial da escala 240-item VIA Inventory of Strengths. *Psico-USF*, 20(3), 371-383. doi:org/10.1590/1413-82712015200301

- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: an introduction. *American Psychologist*, *55*(1), 5-14. doi:10.1037/0003-066X.55.1.
- Seligman, M. E. P. (2003). Positive Psychology: Fundamental assumptions. *The Psychologist*, *16*, 126-127. Recuperado de <http://fraudresearchcenter.org/2011/03/positive-psychology-fundamental-assumptions/>
- Seligman, M. E. P. (2004). *Felicidade Autêntica: Usando a nova psicologia positiva para a realização permanente*. Rio de Janeiro: Objetiva.
- Seligman, M. E. P., Steen, T. A., Park, N., & Peterson, C. (2005). Positive Psychology progress: Empirical validation of interventions. *American Psychologist*, *60*(5), 410-421. doi:10.1037/0003-066X.60.5.410
- Seters, D. A. V., & Field, R. H. G. (1990). The evolution of leadership theory. *Journal of Organizational Change Management*, *3*(3), 29-45. doi:10.1108/09534819010142139
- Singh, K., & Choubisa, R. (2010). Empirical validation of values in action-inventory of strengths (VIA-IS) in indian context. *Psychological Studies*, *55*(2), 151-158. doi:10.1007/s12646-010-0015-4
- Snyder, C. R., & Lopez, S. J. (2009). *Psicologia Positiva: Uma abordagem científica e prática das qualidades humanas*. Porto Alegre: Artmed.
- Steger, M. F., Hicks, B., Kashdan, T. B., Krueger, R. F., & Bouchard Junior, T. J. (2007). Genetic and environmental influences on the positive traits of the Values in Action classification, and biometric covariance with normal personality. *Journal of Research in Personality*, *41*, 524-539. doi:10.1016/j.jrp.2006.06.002

- Teixeira, M. A. P., Bardagi, M. P., & Gomes, W. B. (2004). Refinamento de um instrumento para avaliar responsividade e exigência parental percebidas na adolescência. *Avaliação Psicológica*, 3(1), 1-12. Recuperado de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712004000100001&lng=pt&tlng=pt.
- Urbina, S. (2007). *Fundamentos da testagem psicológica*. Porto Alegre: Artmed.
- Vale, L. G., & Alencar, H. M. (2009). Generosidade para com amigo, desconhecido e inimigo: juízos morais de crianças e adolescentes. *Interação em Psicologia*, 13(2), 299-310. doi: 10.5380/psi.v13i2.8238
- Vianna, C. R. G. V. (2016). Mulheres na liderança: percepção e práticas do uso de forças de caráter em ambiente organizacional. In A. P. Correa (Org.), *Psicologia Positiva: teoria e prática* (pp. 172-180). São Paulo: Leader.
- Waterman, A. S. (2013). The humanistic psychology-positive psychology divide: Contrasts in philosophical foundations. *American Psychologist*, 68(3), 124-133. doi: 10.1037/a0032168
- Watson, D., & Clark, L. A. (1994). *The PANAS-X: Manual for the positive and negative affect schedule – Expand Form*. The University of Iowa. Werner & Smith.

Anexos

Anexo A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (1ª Via)

TÍTULO DA PESQUISA: Evidências de Validade para a Escala de Forças de Caráter – Relação com Liderança

Eu, _____ RG _____, abaixo assinado, dou meu consentimento livre e esclarecido para participar como voluntário do projeto de pesquisa supracitado, sob a responsabilidade das pesquisadoras Prof. Dra. Ana Paula Porto Noronha e Juliana Taglhare Garcia do Curso de Pós-Graduação Stricto Sensu – Mestrado em Psicologia da Universidade São Francisco.

Assinando este Termo de Consentimento estou ciente de que:

- 1 - O objetivo da pesquisa é buscar evidências para a Escala de Forças de Caráter correlacionando com Liderança;
- 2- Durante o estudo serão respondidos os seguintes instrumentos: Questionário sociodemográfico, Escala de Forças de Caráter e Escala de Avaliação de Estilos Gerenciais com duração de aproximadamente 30 minutos;
- 3 - Obtive todas as informações necessárias para poder decidir conscientemente sobre a minha participação na referida pesquisa;
- 4- A resposta a este questionário não causa riscos conhecidos à minha saúde física e mental, não sendo provável, também, que causem constrangimento;
- 5 - Estou livre para interromper a qualquer momento minha participação na pesquisa, o que não me causará nenhum prejuízo;
- 6 – Meus dados pessoais serão mantidos em sigilo e os resultados gerais obtidos na pesquisa serão utilizados apenas para alcançar os objetivos do trabalho, expostos acima, incluída sua publicação na literatura científica especializada;
- 7 - Poderei contatar o Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade São Francisco para apresentar recursos ou reclamações em relação à pesquisa na Avenida São Francisco de Assis, 218 - Jardim Sao Jose, Bragança Paulista ou pelo telefone (11)2454-8981;
- 8 - Poderei entrar em contato com as responsáveis pelo estudo, Profa. Dra. Ana Paula Porto Noronha pelo e-mail: ana.noronha@usf.edu.br e a Mestranda Juliana Taglhare Garcia no e-mail: jtaglhare@mx.com.br ou pelo telefone (11) 4526-7353;
- 9- Este Termo de Consentimento é feito em duas vias, sendo que uma permanecerá em meu poder e outra com a pesquisadora.

_____, ____/____/____
Local Data

Assinatura do Sujeito de Pesquisa: _____

Assinatura do Pesquisador Responsável: _____

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (2ª via)

TÍTULO DA PESQUISA: Evidências de Validade para a Escala de Forças de Caráter – Relação com Liderança

Eu, _____ RG _____, abaixo assinado, dou meu consentimento livre e esclarecido para participar como voluntário do projeto de pesquisa supracitado, sob a responsabilidade das pesquisadoras Prof. Dra. Ana Paula Porto Noronha e Juliana Taglhare Garcia do Curso de Pós-Graduação Stricto Sensu – Mestrado em Psicologia da Universidade São Francisco.

Assinando este Termo de Consentimento estou ciente de que:

- 1 - O objetivo da pesquisa é buscar evidências para a Escala de Forças de Caráter correlacionando com Liderança;
- 2- Durante o estudo serão respondidos os seguintes instrumentos: Questionário sociodemográfico, Escala de Forças de Caráter e Escala de Avaliação de Estilos Gerenciais com duração de aproximadamente 30 minutos;
- 3 - Obtive todas as informações necessárias para poder decidir conscientemente sobre a minha participação na referida pesquisa;
- 4- A resposta a este questionário não causa riscos conhecidos à minha saúde física e mental, não sendo provável, também, que causem constrangimento;
- 5 - Estou livre para interromper a qualquer momento minha participação na pesquisa, o que não me causará nenhum prejuízo;
- 6 – Meus dados pessoais serão mantidos em sigilo e os resultados gerais obtidos na pesquisa serão utilizados apenas para alcançar os objetivos do trabalho, expostos acima, incluída sua publicação na literatura científica especializada;
- 7 - Poderei contatar o Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade São Francisco para apresentar recursos ou reclamações em relação à pesquisa na Avenida São Francisco de Assis, 218 - Jardim Sao Jose, Bragança Paulista ou pelo telefone (11)2454-8981;
- 8 - Poderei entrar em contato com as responsáveis pelo estudo, Profa. Dra. Ana Paula Porto Noronha pelo e-mail: ana.noronha@usf.edu.br e a Mestranda Juliana Taglhare Garcia no e-mail: jtaglhare@mx.com.br ou pelo telefone (11) 4526-7353;
- 9- Este Termo de Consentimento é feito em duas vias, sendo que uma permanecerá em meu poder e outra com a pesquisadora.

_____, ____/____/____
Local Data

Assinatura do Sujeito de Pesquisa: _____

Assinatura do Pesquisador Responsável: _____

Anexo B – Questionário de Identificação

1) Idade: _____

2) Sexo: ()Feminino ()Masculino

3) Escolaridade:

()Ensino Fundamental Completo

()Ensino Médio Completo

()Ensino Médio Incompleto

()Ensino Superior Completo

()Ensino Superior Incompleto

()Pós-Graduação Completo

()Pós-Graduação Incompleto

()Mestrado Completo

()Mestrado Incompleto

()Doutorado Completo

()Doutorado Incompleto

4) Tempo de Liderança (incluindo tempo de experiência anterior): _____

5) Número de Reportes Imediatos (Subordinados): _____

6) Número de Funcionários da Empresa: _____

7) Ramo da Empresa: _____

Anexo C – Escala de Forças de Caráter

Instruções

Abaixo há uma lista de afirmações. Por favor, leia cada uma e decida o quanto cada item se assemelha a você e assinale um dos valores, de zero a quatro. Seja sincero (a) e **responda como “você é”** e não como “gostaria de ser” ou como “as pessoas acham que você é”. Não há respostas certas ou erradas. Não deixe nenhum item sem preencher.

	Nada a ver comigo	Um pouco a ver comigo	Mais ou menos a ver comigo	Muito a ver comigo	Tudo a ver comigo
1. Sei o que fazer para que as pessoas se sintam bem.	0	1	2	3	4
2. Trato todas as pessoas com igualdade.	0	1	2	3	4
3. Faço as coisas de jeitos diferentes.	0	1	2	3	4
4. Sou competente para dar conselhos.	0	1	2	3	4
5. Ter que aprender coisas novas me motiva.	0	1	2	3	4
6. Faço bons julgamentos, mesmo em situações difíceis.	0	1	2	3	4
7. Penso em diferentes possibilidades quando tomo uma decisão.	0	1	2	3	4
8. Sinto que a minha vida tem um sentido maior.	0	1	2	3	4
9. Sou competente para analisar problemas por diferentes “ângulos”.	0	1	2	3	4
10. Não minto para agradar as pessoas.	0	1	2	3	4
11. Reconheço meus defeitos.	0	1	2	3	4
12. Sou paciente.	0	1	2	3	4
13. Viver é empolgante.	0	1	2	3	4
14. Levo a vida com bom humor.	0	1	2	3	4
15. Coisas boas me aguardam no futuro.	0	1	2	3	4
16. Eu me sinto amado (a).	0	1	2	3	4
17. Não vejo o tempo passar quando estou aprendendo algo novo.	0	1	2	3	4
18. Sempre tenho muita energia.	0	1	2	3	4
19. As pessoas confiam na minha capacidade de liderança.	0	1	2	3	4
20. Expresso meus afetos com clareza.	0	1	2	3	4
21. Gosto de fazer gentilezas para os outros.	0	1	2	3	4
22. Tenho que agradecer pelas pessoas que fazem parte da minha vida.	0	1	2	3	4
23. Sinto uma forte atração por novidades.	0	1	2	3	4
24. Consigo encontrar em minha vida motivos para ser grato (a).	0	1	2	3	4
25. Gosto de descobrir coisas novas.	0	1	2	3	4
26. Não guardo mágoas se alguém me maltrata.	0	1	2	3	4
27. Creio que amanhã será melhor que hoje.	0	1	2	3	4
28. Acredito em uma força sagrada que nos liga um ao outro.	0	1	2	3	4
29. Penso muito antes de tomar uma decisão.	0	1	2	3	4
30. Crio coisas úteis.	0	1	2	3	4
31. Penso que todo mundo deve dedicar parte de seu tempo para melhorar o local que habita.	0	1	2	3	4
32. Perdoo as pessoas facilmente.	0	1	2	3	4
33. Sou uma pessoa verdadeira.	0	1	2	3	4
34. Consigo criar um bom ambiente nos grupos que trabalho.	0	1	2	3	4
35. Enfrento perigos para fazer o bem.	0	1	2	3	4
36. Analiso o que as pessoas dizem antes de dar minha opinião.	0	1	2	3	4

Instruções

Abaixo há uma lista de afirmações. Por favor, leia cada uma e decida o quanto cada item se assemelha a você e assinale um dos valores, de zero a quatro. Seja sincero (a) e **responda como “você é”** e não como “gostaria de ser” ou como “as pessoas acham que você é”. Não há respostas certas ou erradas. Não deixe nenhum item sem preencher.

	Nada a ver comigo	Um pouco a ver comigo	Mais ou menos a ver comigo	Muito a ver comigo	Tudo a ver comigo
37. Sou uma pessoa amorosa.	⓪	①	②	③	④
38. Mantenho a calma mesmo em situações difíceis.	⓪	①	②	③	④
39. Sei admirar a beleza que existe no mundo.	⓪	①	②	③	④
40. Não desisto antes de atingir as minhas metas.	⓪	①	②	③	④
41. Ajo de acordo com meus sentimentos.	⓪	①	②	③	④
42. Consigo fazer as pessoas sorrirem com facilidade.	⓪	①	②	③	④
43. Sinto um encantamento por pessoas talentosas.	⓪	①	②	③	④
44. Agradeço a cada dia pela vida.	⓪	①	②	③	④
45. Não perco as oportunidades que tenho para aprender coisas novas.	⓪	①	②	③	④
46. Sou uma pessoa que tem humildade.	⓪	①	②	③	④
47. Eu me esforço em tudo que faço.	⓪	①	②	③	④
48. Tenho ideias originais.	⓪	①	②	③	④
49. Sei que as coisas darão certo	⓪	①	②	③	④
50. Acho que é importante ajudar os outros.	⓪	①	②	③	④
51. Acreditar em um ser superior dá sentido à minha vida.	⓪	①	②	③	④
52. Persisto para conquistar o que desejo.	⓪	①	②	③	④
53. Eu me sinto cheio (a) devida.	⓪	①	②	③	④
54. Penso que a vingança não vale a pena.	⓪	①	②	③	④
55. Sou uma pessoa bastante disciplinada.	⓪	①	②	③	④
56. Não ajo como se eu fosse melhor do que os outros.	⓪	①	②	③	④
57. Corro riscos para fazer o que tem que ser feito.	⓪	①	②	③	④
58. As regras devem ser cumpridas por todos.	⓪	①	②	③	④
59. Tenho muita facilidade para perceber os sentimentos das pessoas mesmo sem elas dizerem.	⓪	①	②	③	④
60. Sou uma pessoa cuidadosa.	⓪	①	②	③	④
61. Faço coisas concretas para tornar o mundo um lugar melhor para se viver.	⓪	①	②	③	④
62. Tenho facilidade para organizar trabalhos em grupos.	⓪	①	②	③	④
63. Consigo ajudar pessoas a se entenderem quando há uma discussão.	⓪	①	②	③	④
64. Tenho facilidade para fazer uma situação chata se tornar divertida.	⓪	①	②	③	④
65. Costumo tomar decisões quando estou ciente das consequências dos meus atos.	⓪	①	②	③	④
66. Dar é mais importante que receber.	⓪	①	②	③	④
67. Eu me sinto bem ao fazer a coisa certa mesmo que isso possa me prejudicar.	⓪	①	②	③	④
68. Sou uma pessoa justa.	⓪	①	②	③	④
69. Sempre quero descobrir como as coisas funcionam.	⓪	①	②	③	④
70. Tenho muitos amores.	⓪	①	②	③	④
71. Mantenho minha mente aberta.	⓪	①	②	③	④

Anexo D – Escala de Avaliação do Estilo Gerencial

Você encontrará, a seguir, uma série de itens que descrevem comportamentos de líderes. Examine cada descrição e indique como você se comporta no dia a dia. Para responder, assinale com "X" em apenas um dos códigos da escala de 1 a 5, à direita de cada frase, que significam:

		1	2	3	4	5
No.	Itens	Nunca ajo assim	Raramente ajo assim	Ocasionalmente ajo assim	Frequentemente ajo assim	Sempre ajo assim
1	É atencioso (a) no relacionamento com os subordinados.					
2	É compreensivo (a) com as falhas e erros dos subordinados.					
3	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado dependendo da sua disposição para realizar a tarefa.					
4	Coloca o trabalho em primeiro lugar.					
5	Interessa-se pelos sentimentos dos subordinados.					
6	Demonstra respeito pelas ideias dos subordinados.					
7	É rígido (a) no cumprimento dos prazos estabelecidos.					
8	Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia).					
9	Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada.					
10	Estimula os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho.					
11	Estimula a apresentação de novas ideias no trabalho.					
12	Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um.					
13	Demonstra confiança nos subordinados.					
14	Pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas.					
15	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua competência para realizar a tarefa.					
16	Mostra-se acessível aos subordinados.					
17	Valoriza o respeito à autoridade.					
18	Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa.					
19	Encontra tempo para ouvir os membros do grupo.					

**Anexo E – Escala de Avaliação do Estilo Gerencial
(Formato Original)**

Você encontrará, a seguir, uma série de itens que descrevem comportamentos apresentados pelas chefias no dia a dia de trabalho com os seus subordinados. Examine cada descrição e indique o quanto ela corresponde à maneira como a sua chefia imediata se comporta na organização. Para responder, assinale com "X" apenas um dos códigos da escala de 1 a 5, à direita de cada frase, que significam:

No.	Itens	1	2	3	4	5
		Nunca age assim	Raramente age assim	Ocasionalmente age assim	Frequentemente age assim	Sempre age assim
1	É atencioso (a) no relacionamento com os subordinados.					
2	É compreensivo (a) com as falhas e erros dos subordinados.					
3	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado dependendo da sua disposição para realizar a tarefa.					
4	Coloca o trabalho em primeiro lugar.					
5	Interessa-se pelos sentimentos dos subordinados.					
6	Demonstra respeito pelas ideias dos subordinados.					
7	É rígido (a) no cumprimento dos prazos estabelecidos.					
8	Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia).					
9	Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada.					
10	Estimula os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho.					
11	Estimula a apresentação de novas ideias no trabalho.					
12	Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um.					
13	Demonstra confiança nos subordinados.					
14	Pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas.					
15	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua competência para realizar a tarefa.					
16	Mostra-se acessível aos subordinados.					
17	Valoriza o respeito à autoridade.					
18	Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa.					
19	Encontra tempo para ouvir os membros do grupo.					