



## Mentoria de liderança: um estudo de caso com base nos princípios e práticas da psicologia positiva

### Leadership mentoring: a case study based on the principles and practices of positive psychology

Tamires Almeida Bressan<sup>1</sup>

<https://orcid.org/0009-0002-5304-1271>

Lúcia Helena de Oliveira Parazzi<sup>2</sup>

<https://orcid.org/0009-0009-7996-6177>

Hellen Cristine Geremia<sup>3</sup>

<https://orcid.org/0000-0003-1558-4048>

Recebido em: 20 maio de 2024

Aceito em: 19 dez. 2024

**Como citar este artigo:** ALMEIDA BRESSAN, T.; DE OLIVEIRA PARAZZI, L. H.; GEREMIA, H. C. Mentoria de liderança: um estudo de caso com base nos princípios e práticas da psicologia positiva: Leadership mentoring: a case study based on the principles and practices of positive psychology. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, Caçador (SC), Brasil, v. 13, n. 2, p. e3512-e3512, 2024. DOI: 10.33362/visao.v13i2.3512. Disponível em: <https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/3512>.

**Resumo:** Diante da crescente responsabilidade e pressão inerentes às demandas do ambiente corporativo, os líderes desempenham um papel crucial, impelindo-os a aprimorar suas habilidades e estratégias de liderança para enfrentar desafios. Este estudo de caso foi desenvolvido a partir da realização de um programa de mentoria com uma liderança de uma empresa de confecção de pequeno porte no sul de Santa Catarina, que tinha o objetivo de desenvolver maior segurança em seu posicionamento e tomada de decisões. O programa de mentoria foi realizado em seis sessões onde aplicaram-se técnicas relacionadas às virtudes e forças de caráter e ao desenvolvimento da autoeficácia. Por meio do feedback da participante, o programa foi avaliado como eficaz, resultando em um aumento na percepção de autoeficácia, considerando as forças de liderança e de bravura.

**Palavras-Chave:** Virtudes e forças de caráter. Autoeficácia. Liderança. Mentoria.

---

<sup>1</sup> Psicóloga, especialista em gestão de recursos humanos. Viver Mais Psicologia, Tubarão/SC. E-mail: [tamiresbressan@gmail.com](mailto:tamiresbressan@gmail.com).

<sup>2</sup> Pedagoga, especialista em gestão escolar e psicopedagogia construtivista. Viver Mais Psicologia, Tubarão/SC. E-mail: [parazzi48lucia@gmail.com](mailto:parazzi48lucia@gmail.com).

<sup>3</sup> Doutora em Psicologia. Escola Viver mais Psicologia, Tubarão/SC. E-mail: [hellen.geremia@gmail.com](mailto:hellen.geremia@gmail.com).

**Abstract:** Faced with the increasing responsibility and pressure inherent in the demands of the corporate environment, leaders play a crucial role, compelling them to enhance their skills and leadership strategies to meet challenges. This case study was developed from a mentoring program conducted with a leader from a small garment company in southern Santa Catarina, aiming to develop greater confidence in her positioning and decision-making. The mentoring program consisted of six sessions in which techniques related to virtues and character strengths and the development of self-efficacy were applied. Through the participant's feedback, the program was evaluated as effective, resulting in an increased perception of self-efficacy, particularly considering the strengths of leadership and bravery.

**Keywords:** Virtues and character strengths. Self-efficacy. Leadership. Mentoring.

## INTRODUÇÃO

O entendimento de que a liderança é um fator diferencial para um melhor desempenho das organizações de trabalho é consensual, em diferentes áreas de atuação. No entanto, observa-se uma diversidade significativa de perspectivas em relação ao conceito de liderança (Alves, 2010). Além disso, cada vez mais torna-se necessário que o “líder ideal” esteja preparado para exercer sua função, diante da complexidade global, a fim de contribuir para o crescimento da empresa e com o bem-estar das pessoas que integram a organização.

A concepção mais comum e abrangente de liderança, de acordo com Alves (2010), está relacionada à caracterização de uma pessoa cujas características lhe permitem influenciar e tomar decisões sob o reconhecimento espontâneo de um grupo. O mesmo autor complementa, afirmando que se trata de alguém cuja motivação, sentimentos e habilidades mobilizam as pessoas em prol da causa que representa. Nas ciências humanas e sociais aplicadas, é possível encontrar diferentes conceitos de liderança e a sua categorização em tipos, como a liderança autocrática, a liderança transacional, liderança paternalista, entre outros.

A liderança transformacional, por exemplo, pode ser compreendida como uma forma adaptável e flexível de liderança onde a líder motiva os seus colaboradores a desenvolverem mais que originalmente esperavam realizar, ampliando e promovendo os seus interesses e gerando consciência e aceitação dos propósitos e missão do grupo (Bass *et al.*, 1985 citado por Pessoa *et al.*, 2018). Assim como ocorre em outras definições e caracterizações, alguns aspectos da liderança transformacional conversam com o propósito da liderança situacional, pois, ambas estão centradas na motivação e desenvolvimento de seus colaboradores. Para Hersey e Duldt (1989 citado por Pessoa *et al.*, 2018), a liderança situacional baseia-se numa inter-relação entre a quantidade de orientação e direção (comportamento de tarefa) que o líder oferece, a quantidade de apoio socioemocional (comportamento de relacionamento dado pelo líder), e o nível de prontidão (maturidade) dos subordinados no desempenho de uma

tarefa, função ou objetivo específico.

Contudo, a liderança autêntica tem se configurado como uma das principais teorias de liderança surgidas nas duas últimas décadas. Essa teoria nasceu com a proposta de explicar a relação do líder com seus liderados sob a perspectiva de relações mais positivas e genuínas. Dessa forma, a liderança autêntica tem por fundamento a aplicação dos conceitos da psicologia positiva às relações de liderança (Folle Esper; Cunha, 2015).

A psicologia positiva tem seu marco histórico em meados da década de 1990, ocasião em que Martin Seligman presidia a Associação Americana de Psicologia (APA), e sugeriu à classe psicológica uma mudança no foco das pesquisas e das intervenções visando incluir aspectos positivos, em detrimento da exclusividade dada aos aspectos desadaptados, patológicos e negativos, mais enfatizados na psicologia tradicional (Scorsolini-Comin; Santos, 2010 citado por Pires *et al.*, 2015). Um dos objetivos das intervenções com base na psicologia positiva é auxiliar as pessoas para que atinjam um ótimo nível de funcionamento (Macdonald *et al.*, 2008 citado por Pires *et al.*, 2015), ou ainda, como propõe Peterson (2006 citado por Pires *et al.*, 2015), estudar o que torna a vida digna de ser bem vivida. Dentre os construtos trabalhados na psicologia positiva, pode-se citar como exemplo a qualidade de vida, a esperança, o bem-estar, a autoeficácia, entre outros. Considera-se que o foco reside no estudo das emoções positivas, nas características individuais positivas e nas instituições positivas (desde famílias a locais de trabalho, que dão ênfase ao potencial humano) (Park; Peterson, 2006 citado por Pires *et al.*, 2015).

No âmbito da psicologia positiva organizacional e do trabalho, Luthans (2002) propôs o conceito de comportamento organizacional positivo (Positive Organizational Behavior ou POB), ou seja, forma pela qual as capacidades psicológicas positivas dos indivíduos nas organizações podem ser mensurados, desenvolvidos e eficazmente geridos para a melhoria da performance no ambiente de trabalho (Gardner; Schermerhorn, 2004). Os principais estados indicativos do comportamento organizacional positivo são a autoeficácia, a esperança, o otimismo e a resiliência que, juntos, formam o construto chamado capital psicológico (Luthans, 2002). Da concepção de POB, decorre também a ideia de liderança autêntica, como o tipo de relação, dentro da organização, que promove o desenvolvimento desse modelo comportamental.

A teoria da liderança autêntica é uma abordagem recente (Avolio; Gardner, 2005). A autenticidade tem como ponto inicial os próprios líderes, por meio da autoconsciência, autoaceitação, autoconhecimento, ações e relacionamentos, passando pela promoção de relações autênticas com seus liderados, suportadas por transparência, confiança, integridade e altos padrões morais (Avolio; Gardner, 2005). Assim, na teoria da liderança autêntica, a concepção de autenticidade é dada como ser, ao mesmo tempo, dono dos seus próprios pensamentos e crenças, e agir de forma congruente com eles. Isto é, ser autêntico seria “dizer

o que você realmente pensa, sente e se comportar de acordo” (Gardner; Schermerhorn, 2004, p. 271).

Considerando esse conjunto que compõem os diferentes aspectos da liderança autêntica, é importante evidenciar que na psicologia positiva há outro elemento fundamental que contribui para o florescimento do ser humano: as virtudes e as forças de caráter. As forças, conforme afirmam Park *et al.* (2004), são características positivas, refletidas em pensamentos, sentimentos e comportamentos, que são utilizadas como formas para se chegar às seis virtudes, a saber: sabedoria, coragem, humanidade, justiça, temperança e transcendência, que são encontradas universalmente nos seres humanos (quadro 1). Então, cada virtude é composta por determinadas forças que podem ser desenvolvidas por qualquer pessoa e, quando praticadas, tornam o indivíduo virtuoso (Park *et al.*, 2004; Seligman, 2009).

**Quadro 1:** Virtudes e forças de caráter.

Virtudes	Forças de caráter
Sabedoria	Criatividade Curiosidade Discernimento/Senso Crítico Perspectiva Amor ao aprendizado.
Coragem	Bravura Integridade Perseverança Entusiasmo
Humanidade	Amor Generosidade Inteligência Social
Justiça	Trabalho em equipe Justiça Liderança
Temperança	Perdão Humildade Autocontrole Prudência
Transcendência	Apreciação da beleza e da excelência Gratidão Esperança Humor Espiritualidade.

**Fonte:** Niemiec (2019).

Para Seligman (2009), a utilização frequente das forças leva a mais emoções positivas, mais engajamento, sentido, realização e melhores relacionamentos, promovendo um aumento

no bem-estar subjetivo. Não por acaso, a liderança é uma força, vinculada à virtude justiça, cujas características centrais, segundo Niemiec (2019, p. 239), “encorajar o grupo do qual se é membro a terminar as coisas e, ao mesmo tempo, manter boas relações no grupo; organizar atividades do grupo e fazê-las acontecer. Sua essência é influenciar os outros positivamente”.

Dado que a liderança ocupa uma posição central no contexto de trabalho atualmente, de acordo com Garcia *et al.* . (2022), estudos sobre as forças de caráter e liderança apontam que o reconhecimento e a aplicação dessas forças no ambiente de trabalho aprimoram o desempenho dos líderes, influenciando significativamente a maneira como eles impactam as pessoas e atingem as metas estabelecidas. Além disso, conforme os autores supracitados, a valorização e o desenvolvimento das forças de caráter melhoram o desempenho dos líderes, impactando como influenciam as pessoas, podendo levá-los a adotar comportamentos democráticos e a priorizar o bem-estar geral de sua equipe ao desempenhar suas funções, e não apenas se concentrar exclusivamente no alcance de metas.

Frente a isso e, compreendendo que a psicologia positiva e seus fundamentos teóricos e práticos podem contribuir para o desenvolvimento da liderança autêntica enquanto prática profissional e qualidade psicológica positiva, este estudo teve por objetivo o desenvolvimento da liderança de uma profissional que atua na área de produção em uma empresa de confecção de pequeno porte, localizada em um município do litoral sul do estado de Santa Catarina.

## MATERIAL E MÉTODOS

A presente pesquisa é classificada como qualitativa, de caráter exploratória e transversal, tratando-se de um estudo de caso, desenvolvido a partir de uma mentoria de carreira. Segundo Gil (2002), o estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu detalhado conhecimento. A sua difusão, entretanto, está ligada à prática psicoterapêutica e pode ser caracterizada pela reconstrução da história do indivíduo, grupos e comunidades.

Atualmente, é adotado na investigação de fenômenos das mais diversas áreas do conhecimento, podendo ser visto como caso clínico, técnica psicoterápica, metodologia didática ou modalidade de pesquisa (Gil, 2002). Para Yin (2001, p. 32), por sua vez, um estudo de caso “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Desta forma, buscou-se uma metodologia que auxiliasse no alcance do objetivo da pesquisa, compreendendo as práticas e ferramentas da psicologia positiva para desenvolvimento de carreira de uma líder de produção com dificuldades de gestão, a partir de sua experiência e realidade.

O desenvolvimento deste estudo se deu a partir da realização de uma consultoria

empresarial prestada por uma das autoras para uma empresa de confecção de pequeno porte, localizada no litoral sul do estado de Santa Catarina. De acordo com Oliveira (1999, p. 21) a consultoria empresarial pode ser definida como “[...] um processo interativo de um agente de mudanças externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisões, não tendo, entretanto, o controle direto da situação”. Durante a realização da pesquisa, a empresa contava com uma equipe de 10 colaboradores entre produção e administração, sendo seis liderados pela participante deste estudo de caso.

O processo de desenvolvimento de uma consultoria consiste na realização de algumas etapas entre as quais está o diagnóstico. E foi durante o diagnóstico organizacional que se levantou a necessidade de desenvolver a líder de produção da empresa. Tendo em vista a demanda identificada, optou-se pela prática da mentoria de carreira. Conforme afirmam Thoen *et al.* (2021), a mentoria pode ser considerada um método de encorajamento e desenvolvimento, uma forma de aceleração e de incentivo, na busca de objetivos e crescimento. Nessa direção, o mentor é a pessoa com maior conhecimento e experiência na área específica em que realiza a mentoria e deve possuir o interesse genuíno ou a responsabilidade em auxiliar o seu mentorado no seu percurso de desenvolvimento (Maia *et al.*, 2020).

O processo de transmissão do conhecimento ocorre por meio de reflexões, perguntas e desafios lançados ao mentorado com base nas vivências do mentor), estimulando a autoconfiança e a auto responsabilidade do aprendiz e, gerando, conseqüentemente, uma aprendizagem mais efetiva (Maia *et al.*, 2020, p. 4).

O estudo de caso foi realizado com Maria (nome fictício), uma senhora com 52 anos, que atua como líder de produção em sua empresa de pequeno porte, no ramo de confecções de roupas, administrada por seu filho. A costura foi uma das suas primeiras experiências profissionais, e, após trabalhar como costureira em algumas empresas durante anos, decidiu abrir sua própria confecção, inicialmente em sua própria casa e com mais uma ou duas pessoas na produção.

Como costureira, Maria teve resultados positivos nas oportunidades em que empreendeu, mas a parte administrativa não recebia atenção devida. Com isso, a empresa não aumentava os resultados e por vezes quase foi encerrada. Seu filho mais velho assumiu a gestão administrativa e as vendas da empresa em 2020, criando uma marca própria para vestuário para prática de atividade física. A empresa, então, mudou de local (permanecendo na mesma cidade) e aumentou o número de colaboradores, totalizando 10 no momento da realização da consultoria. A empresa cresceu e tanto mãe, quanto filho, buscavam estabilizar e melhorar os resultados. Sendo Maria a líder de produção, em muitos momentos havia discussões entre ela e o filho. Quando iniciado a consultoria, o desenvolvimento de Maria como liderança foi um dos primeiros objetivos, para tanto, ficou definido a mentoria, com frequência quinzenal, a ser

realizada na própria empresa. Maria declarou que seu principal objetivo na mentoria era desenvolver mais segurança em suas ações e tomada de decisões enquanto líder de produção.

Os conceitos e práticas da psicologia positiva nortearam os encontros de mentoria, que foram planejados de acordo com os objetivos, ferramentas, técnicas e referenciais apresentados no Quadro 2.

**Quadro 2:** Encontros de mentoria.

Encontro	Objetivo	Ferramentas e técnicas utilizadas	Referências
1º	Levantamento de necessidade e objetivos da mentoria	. Questionamento socrático	Waltman (2023)
2º	Autoconhecimento e identificação de pensamentos disfuncionais	. Teste VIA (VIA <i>Character Strengths</i> ) . Registro de pensamentos disfuncionais	Peterson e Seligman (2004)  (Judith Beck, 2005; Beck <i>et al.</i> , 1976 citado por Knapp; Beck, 2008)
3º	Identificação das forças de assinatura, oportunidades e desafios.	. Matriz SWOT ( <i>Strengths, Weaknesses, Opportunitie e Threats</i> em português FOFA - Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças) baseado nas virtudes e forças (teste VIA)	Peterson e Seligman (2004)  Niemiec (2019)  Adaptado de Magyar-Moe, J. L., (2009)
4º	Análise de autoeficácia, elaboração do plano de ação e reflexão sobre liderança	. Reflexão sobre autoeficácia para liderança a partir de experiências pessoais e da aprendizagem vicária  . Indicação de livros e filmes para inspiração, e reflexão.	Bandura (2008)  Indicações: Audiovisual: •Filme: Estrelas Além do Tempo (2016) •Entrevista gravada: Oprah e Viola: Um Evento Especial Netflix (2022) •Palestra: Brené Brown Netflix (2019) •The Playbook: Estratégias para Vencer Netflix (2020) •Sugestão de pesquisa: TEDx liderança feminina no Youtube.  Livros: Oprah: Uma Biografia – Kitty Kelley (2021) Eu sou Malala - Malala Yousafzai e Patricia McCormick(2013) Minha História – Michelle Obama (2018) Aprendizados: Minha caminhada para uma vida com mais significado – Gizele Bündchen (2018)

5º	Abordagem sobre feedback e desenvolvimento das forças de liderança e bravura	. Leitura de capítulos do livro Empatia Assertiva sobre feedback  . Plano de ação nas forças de caráter Liderança e Bravura	Scott (2019)
6º	Encerramento e avaliação do processo	. Reflexão sobre o <i>mentoring</i> . Avaliação do processo de mentoria e dos resultados obtidos	Autoras

Fonte: das autoras (2023).

Os encontros ocorreram quinzenalmente, durante os meses de março a junho de 2023, com duração média de uma hora e meia cada. A escolha dos instrumentos considerou a necessidade inicial da participante, o período de duração da mentoria e as técnicas e ferramentas da psicologia positiva.

O questionamento socrático (Waltman, 2023), utilizado no primeiro encontro, é uma abordagem filosófica que visa estimular o pensamento crítico e a reflexão profunda por meio de uma série de perguntas estruturadas. Inicialmente, as questões focaram em identificar o objetivo principal da participante com o processo. A partir das questões elaboradas pelas autoras durante o encontro, foi possível compreender melhor as necessidades latentes. Algumas perguntas realizadas foram: “mas em quais momentos você percebe maior dificuldade?”, “Como é sua rotina com a equipe?”, “O que você acredita que precisa fazer para melhorar?”, entre outras que, concomitantemente, contribuíram para identificar a falta de confiança da participante nas tomadas de decisões e na dificuldade para se posicionar frente à equipe e ao administrador, seu filho.

O Teste VIA, utilizado no segundo encontro, é um inventário de autorrelato, composto de 120 questões, que avalia os principais traços de caráter e virtudes pessoais de uma pessoa. O teste VIA foi desenvolvido por Martin E. P. Seligman e Christopher Peterson e está disponível no site <https://www.viacharacter.org/account/regitro> (Peterson; Seligman, 2004). A técnica do registro de pensamentos disfuncionais foi desenvolvida por Judith Beck (2005) e Beck *et al.*, (1976) citados por Knapp; Beck, (2008), e envolve a identificação e o registro de pensamentos negativos ou disfuncionais. De acordo com os autores, identificar esses pensamentos ajuda a desafiá-los e a substituí-los por pensamentos mais equilibrados e realistas.

A Matriz SWOT, por sua vez, é uma ferramenta de análise que avalia os pontos fortes (Strengths), pontos fracos (Weaknesses), oportunidades (Opportunities) e ameaças (Threats) de uma situação ou decisão. O uso da ferramenta ocorreu no terceiro encontro e foi adaptado tendo como base as virtudes e forças de caráter pessoais da participante. As Virtudes e Forças de Caráter (Peterson; Seligman, 2004) de Maria foram identificadas e discutidas à luz de suas influências em seu modo de agir profissionalmente. Nas sessões que se seguiram, as forças de



liderança e bravura foram mais discutidas e estimuladas, a fim de serem mais desenvolvidas.

Mais ao final das sessões, a autoeficácia (Bandura, 2008) também foi foco de desenvolvimento, a partir das suas principais fontes: as experiências pessoais, a aprendizagem vicária, a influência social e os indicadores fisiológicos. Sendo a última, com menor grau de atenção durante a sessão, propositalmente, em relação às outras três. No último encontro foi realizado o fechamento da mentoria e a avaliação de resultados por meio do feedback, para compreender os resultados das sessões e seu impacto no objetivo inicial de Maria.

Durante as sessões de mentoria foi utilizado como ferramenta de coleta de dados o diário de bordo. Nesse diário foram registrados por escrito as falas da Maria, bem como, foram registradas observações sobre o processo em andamento no momento da mentoria.

Para a condução da análise dos dados coletados, foi adotado o método de adequação ao padrão proposto por Yin (2001). Esse método compreende a comparação de um padrão de base empírica com outro de base prognóstica (ou com outras previsões alternativas), “Se os padrões coincidirem, os resultados podem ajudar o estudo de caso a reforçar sua validade interna” (YIN, 2001, p. 136). Ou seja, comparou-se os significados e relações apresentadas pela Maria nos registros textuais e suas falas durante os encontros, com os buscados nos objetivos da prática e do estudo.

No que se refere aos cuidados éticos, todos os procedimentos metodológicos adotados seguiram a Resolução do Conselho Nacional de Saúde nº 510 de 07 de abril de 2016, que dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. Assim, todos os envolvidos foram devidamente informados sobre os objetivos e procedimentos do mesmo, bem como quaisquer riscos potenciais. A participante Maria foi convidada a assinar um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), indicando que concordava voluntariamente participar do estudo, com o entendimento completo dos propósitos e implicações do mesmo. A confidencialidade dos dados coletados durante o estudo foi estritamente mantida. À participante foi assegurado que suas informações pessoais seriam mantidas em sigilo e que seria identificada por pseudônimo no relatório final, a fim de garantir o anonimato.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

No desenvolvimento da mentoria o processo começou com a realização de um levantamento das necessidades e objetivos. Para isso, aplicou-se o método do questionamento socrático, empregando perguntas estratégicas que visavam identificar as metas e necessidades individuais da participante. Entre as queixas ficou evidenciado o sentimento de baixa autoestima e desconfiança em seu comportamento e em suas decisões como líder. A partir do levantamento de necessidades, optou-se por seguir a linha de desenvolvimento pessoal e o fortalecimento da autoeficácia como líder.

No segundo encontro, ocorreu uma etapa de autoconhecimento e identificação de pensamentos disfuncionais. Utilizou-se o Teste VIA (Peterson; Seligman, 2004) para mapear as Virtudes e Forças de Caráter, com o objetivo de autoconhecimento e fortalecimento da autoestima a partir da compreensão de suas forças de assinatura e possíveis forças que poderiam ser mais desenvolvidas, conforme a necessidade profissional da Maria. Os resultados do teste indicaram que as forças integridade, generosidade, justiça, perdão e amor ao aprendizado seriam as mais utilizadas pela participante, isto é, suas forças de assinatura. A integridade está relacionada à honestidade consigo mesmo e com os outros. A generosidade envolve dar e compartilhar com os outros. A busca pela justiça reflete o compromisso com a equidade e o respeito pelos direitos dos outros. O perdão envolve a capacidade de liberar ressentimentos e superar mágoas. Amar o aprendizado está relacionado à busca contínua por conhecimento e crescimento pessoal (Peterson; Seligman, 2004).

No mesmo encontro houve a aplicação da ferramenta de pensamentos disfuncionais. Essa análise permitiu a identificação de crenças limitantes que poderiam impactar o desenvolvimento. Durante o encontro, a líder mencionou a situação sobre não corrigir ou tomar uma decisão contra a opinião de um colaborador, com receio de falta de conhecimento em relação ao conhecimento da pessoa, seguido pelo pensamento de “eu não sei tudo mesmo”, que gerava, segundo a própria Maria, o sentimento de tristeza. Ao analisar se as evidências do pensamento eram reais ou fantasiosas, percebeu que sentia medo da pessoa não gostar dela, mas não condizia com a realidade, considerando a experiência que a líder possuía e que suas decisões eram baseadas em sua longa experiência na área.

As ferramentas utilizadas no segundo encontro despertaram na participante um interesse em aprender mais sobre si. Foi proposto então, que ela continuasse utilizando a ferramenta de pensamentos disfuncionais, como tarefa, até o próximo encontro, para identificar outras situações que causavam desconforto. A técnica de registro de pensamentos disfuncionais (adaptado de Judith Beck, 2005; Beck *et al.*, 1976, citado por Knapp; Beck, 2008) busca identificar e analisar os pensamentos automáticos que podem influenciar nas decisões da mentorada. Os pensamentos automáticos (PA) são “[...] cognições breves e espontâneas, de modo que o indivíduo percebe mais facilmente a emoção relacionada ao pensamento do que o conteúdo do pensamento em si.” (Froeseler *et al.*, 2013, p. 42). O autor ainda complementa que os PA podem ser positivos ou negativos e estão relacionados ao desenvolvimento ou manutenção de psicopatologias.

No terceiro encontro a devolutiva sobre os registros de pensamentos disfuncionais, apontaram uma dificuldade de preenchimento de Maria, sem o acompanhamento da Mentora. De acordo com Maria, houve o processo de reflexão, mas sem a conclusão com os registros. Nessa situação, optou-se por seguir a programação dos encontros, sem enfatizar a técnica dos registros de pensamento disfuncionais, decisão tomada considerando o fator de desgaste

emocional que gerou na líder, e as autoras entenderam que não contribuiria com o objetivo proposto. Nessa ocasião, o objetivo foi aprofundar a autoconsciência por meio da compreensão das forças de assinatura. Para tanto, aplicou-se a análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), que identifique as Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças relacionadas às suas forças de assinatura (virtudes e forças de caráter - teste VIA) e como impactavam a liderança da participante.

A partir da análise da matriz de SWOT, Maria percebeu como suas forças de assinatura estavam sendo “sobreutilizadas” ou “subutilizadas” (Rashid, 2019). A primeira força de assinatura de Maria é a integridade, e a partir da ferramenta, percebeu-se que era subutilizada, quando Maria acreditava na verdade do outro e não na sua. Rashid (2019) afirma que a força integridade está atrelada à autenticidade, e é necessário a coragem para resistir às pressões externas.

[...] a subutilização da autenticidade pode levar à não expressão de suas emoções, interesses e necessidades. Isso, por sua vez, pode limitar sua autoeficácia – se você não pode tomar posse de suas necessidades, como poderá atendê-las? Além disso, a subutilização dessa força o obriga a adotar diferentes papéis em diferentes situações, causando uma personalidade fragmentada que é mais controlada ou influenciada por forças externas do que por você mesmo. Rashid, 2019, p. 292.

O autor supracitado, indica baixa autoeficácia a partir da subutilização dessa força. Nas forças de caráter em sequência, a generosidade é algo que poderia estar meio-termo (Rashid, 2019) quando utilizado dentro de uma média aceitável, mas acompanhado da força justiça, se torna subutilizado, colocando o outro em primeiro lugar, inclusive na decisão do que é justo, ou seja, a influência da generosidade define mais “justo” (justiça) aceitar o desejo alheio. Maria percebeu que suas forças estavam muito voltadas aos outros, e quando precisava usar da integridade ou da justiça para benefício próprio, demonstrava dificuldades. Na força amor ao aprendizado, a subutilização é dita por Rashid (2019) como complacência, acreditando que o outro sempre sabe mais, associado ao pensamento disfuncional já identificado no encontro anterior.

No encontro seguinte, buscou-se trabalhar o capital psicológico (psycap), a partir da dimensão autoeficácia, considerando os resultados e análise da Matriz de SWOT. A autoeficácia é tida como a percepção do indivíduo a respeito de suas capacidades no exercício de determinada atividade (Barros *et al.*, 2012). Bandura (1994 citado por Barros *et al.*, 2012) entende como “as crenças das pessoas a respeito de suas capacidades de produzir determinados níveis de desempenho que exercem influência sobre fatos que afetam suas vidas”. A autoeficácia se desenvolve a partir de quatro fontes: as experiências diretas ou pessoais, a experiência vicária, a persuasão verbal (aqui apresentada como influência social) e a estimulação fisiológica e emocional (indicadores fisiológicos) (Bandura, 1997 citado por Pacico *et al.*, 2014). Dessa forma, realizou-se uma análise da autoeficácia, com foco nas

experiências diretas (pessoais) e na experiência vicária.

A reflexão concentrou-se nas crenças individuais sobre a capacidade de realizar tarefas e alcançar metas, permitindo uma análise crítica do desempenho individual e experiência profissional. Além disso, a experiência vicária envolveu a aprendizagem com base nas experiências de outras pessoas, especialmente líderes de referência para Maria. Nessa reflexão, Maria tomou consciência de como já contribuiu no aprendizado de outras mulheres, reforçando seu conhecimento e experiência: “eu sei” - constatou. Sua principal referência para a aprendizagem vicária é uma mulher, segundo ela, sua pastora (igreja), que é forte, sábia, corajosa e inteligente, impactando seu olhar sobre sua própria força. Neste encontro as pesquisadoras sugeriram materiais de apoio como livros, filmes, podcasts e palestras para desenvolvimento da sua autoeficácia.

Importante destacar que ficou evidenciado, também, que o relacionamento mãe (Maria) e filho (administrador da empresa), contribuía para a manutenção do sentimento de baixa autoeficácia, principal queixa da participante. Tal aspecto levou as autoras a pensar a influência social com outras pessoas que estão na relação de trabalho com ela, para o próximo encontro. Sobre tal aspecto, Maria relatou:

“Foi ótimo, fui buscar saber mais sobre outros líderes, e ainda faço isso, a partir desse dia. E falar sobre as minhas experiências contribuiu para ter mais confiança no meu dia a dia”.

Por fim, a sessão compreendeu o fortalecimento das forças de caráter “liderança” e “bravura” e a importância do feedback. Rashid (2019) sobre a força de liderança, afirma que a utilização balanceada desenvolve a habilidade, mesmo com opiniões e perfis diferentes, de gerar um consenso com a equipe. Na força bravura, o autor citado diz que ela é a atitude frente ao risco ou perigo, contribuindo para a consciência sobre eles, mas sem impedir de realizar as ações. Nessa ocasião, as Virtudes e Forças de Caráter foram retomadas com o intuito de discutir duas forças que não eram destacadas nos resultados de aplicação do VIA e que estavam fazendo falta na atuação de Maria como líder, a força bravura era a 23ª e a força liderança a 20ª, considerando as 24 forças de caráter (segundo relatório VIA, aplicado no primeiro encontro). Além da discussão das duas forças, a participante recebeu atividades que deveria desenvolver para aprimorar as forças de caráter de “liderança” e de “bravura”.

Sendo assim, foi sugerido para ela liderar uma atividade, tarefa ou projeto e solicitando ativamente opiniões dos membros do grupo (além da rotina), oportunizar aos outros a chance de serem líderes (temporariamente) e ou para fazer uma lista de possíveis maneiras de melhorar seu estilo de liderança para o desenvolvimento da força de liderança. No desenvolvimento da força de bravura, foi sugerido falar ou escrever sobre uma ideia impopular em um grupo, fazer perguntas difíceis que ajudem você e outras pessoas a encararem a realidade, tomar consciência de seus valores pensando em como eles te ajudaram em situações desafiadoras e ou não ter medo de ser diferente, mas positivo.

Além disso, parte do encontro envolveu o tema feedback como atividade de incentivo à força brava, e para desenvolver a competência, as autoras sugeriram a leitura dos capítulos dois e seis do livro “Empatia Assertiva” (Scott, 2019). O exercício também foi pensado para a líder pedir feedbacks aos colaboradores, contribuindo para melhorar ou analisar os aspectos da influência social, fonte de desenvolvimento da autoeficácia.

“Agora eu sei que eu posso” - Disse Maria em relação a sua postura de liderança, na avaliação do quinto encontro, após o conhecimento das técnicas, incluindo aplicar e solicitar feedbacks.

Esse processo estruturado e fundamentado em técnicas específicas proporcionou uma base sólida para a autodescoberta, a análise crítica e o crescimento contínuo de Maria, características fundamentais em ambientes de liderança e autodesenvolvimento. No sexto e último encontro, foi realizada uma análise do processo de mentoria e foi aplicado uma avaliação, que constituía em feedbacks direcionados por encontros, considerando as técnicas aplicadas, um comparativo sobre como se sentia antes e após o processo de mentoria e, por último, um espaço para comentários, sugestões, elogios e críticas. Na avaliação, a participante afirmou que a mentoria “ajudou muito, me deixou mais confiante, posso me expressar mais, me motivou bastante, sinto que posso falar abertamente o que eu penso e como eu quero o trabalho”. Durante a avaliação a participante também fez feedbacks em relação às técnicas e a cada encontro, finalizando com resultados positivos em sua análise e das pesquisadoras.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa evidencia a relevância do aprimoramento das forças de caráter e da promoção da autoeficácia na condução de práticas de liderança autêntica, destacando a eficácia das abordagens da psicologia positiva nesse contexto. Ao longo dos encontros de mentoria, observou-se o desenvolvimento de Maria, evidenciando o reconhecimento de sua própria potência.

A constatação do impacto positivo dessas práticas ressalta a importância de incorporar a psicologia positiva como mediadora em processos de mentoria. A evolução de Maria, validada pela avaliação dos processos, reforça a necessidade de promover o desenvolvimento contínuo e a autenticidade no âmbito profissional. No que se refere à dificuldade de Maria na atividade de registro de pensamentos disfuncionais, sugere-se sua aplicação durante as sessões com acompanhamento do mentor, visando a facilitação da análise reflexiva do mentorado.

Diante dos resultados alcançados, propõe-se a continuidade desses processos de mentoria, ressaltando a importância de encontros periódicos a cada bimestre. Essa periodicidade visa não apenas consolidar as transformações observadas, mas também mitigar possíveis impactos da rotina e do meio social da organização sobre a autoeficácia da líder. Desta

forma, busca-se assegurar a sustentabilidade e a consolidação dos ganhos obtidos ao longo do programa.

Por fim, a presente pesquisa aponta para a necessidade de estudos adicionais, a fim de aprofundar a compreensão sobre a aplicação da psicologia positiva em processos de mentoria para lideranças. Essa abordagem, ao focar o desenvolvimento da autenticidade do líder por meio de suas características individuais, oferece perspectivas promissoras para o fortalecimento das lideranças e, por conseguinte, para o enriquecimento do ambiente organizacional.

## REFERÊNCIAS

ALMONDES, R. S.; TEIXEIRA, A.; VIEIRA, V. A. Liderança Autêntica e as Dimensões do Comprometimento Organizacional. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo**, v. 14, n. 1, p. 1-19, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.15210/reat.v14i1.15846>

ALVES, S. Liderança organizacional: discussão sobre um conceito-chave à administração. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 4, n. 1, p. 43-53, 2010.

AVOLIO, B. J.; GARDNER, W. L. **Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership**. *Leadership Quarterly*, v. 16, n. 3, p. 315-338, 2005.

BANDURA, A. A evolução da teoria social cognitiva. In: BANDURA, A.; AZZI, R. G.; POLYDORO, S. A. J. (Orgs.). **Teoria social cognitiva: Conceitos básicos**. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 15-41.

BARROS, M. A.; OLIVEIRA, J. A. de; SPYRIDES, M. H. C. A Study on Self-efficacy at Work and Sociodemographic Characteristics of Employees at a Federal University. **REGE Revista de Gestão**, v. 19, n. 4, p. 571-588, 2012. <https://doi.org/10.5700/issn.2177-8736.rege.2012.61969>

FOLLE ESPER, A. J.; CUNHA, C. J. C. A. Liderança autêntica: uma revisão integrativa. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 5, n. 2, p. 60-72, 2015.

FROESLER, M. V. G.; SANTOS, J. A. M.; TEODORO, M. L. M. Instrumentos para avaliação de pensamentos automáticos: uma revisão narrativa. **Revista Brasileira de Terapias Cognitivas**, v. 9, n. 1, p. 42-50, 2013. <https://doi.org/10.5935/1808-5687.20130007>

GARCIA, J. T.; NORONHA, A. P. P.; BARROS, L. de O. "How to be a positive leader?": relationships between leadership styles and character strengths. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 1, e43011125158, 2022. <https://doi.org/10.33448/rsd-v11i1.25158>

GARDNER, W. L.; SCHERMERHORN, J. R. **Unleashing individual potential: performance gains through positive organizational behavior and authentic leadership**. *Organizational Dynamics*, v. 33, n. 3, p. 270-281, 2004.

- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175 p.
- HERSEY, P.; DULDT, B. W. Situational leadership in nursing. Califórnia: **Appleton; Lange**, 1989. <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rbtc/v9n1/v9n1a07.pdf>
- KNAPP, P.; BECK, A. T. Fundamentos, modelos conceituais, aplicações e pesquisa da terapia cognitiva. **Brazilian Journal of Psychiatry**, v. 30, p. s54–s64, 2008. <https://doi.org/10.1590/S1516-44462008000600002>
- LUTHANS, F. The need for and meaning of positive organizational behavior. **Journal of Organizational Behavior**, v. 23, n. 6, p. 695-706, 2002.
- MAGYAR-MOE, J. L. **Therapist's guide to positive psychological interventions**. Academic Press, 2009.
- MAIA, H. C.; EL-AOUAR, W. A.; BRITO, L. M.; CASTRO, A. B.; SILVA, A. W. Mentoring e gestão da diversidade em empresas globais. **Comunicação; Informação**, v. 23, p. 1-18, 2020. <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/158643>
- NIEMIEC, R. M. **Intervenções com forças de caráter**. Hogrefe, 2019.
- OLIVEIRA, D. P. R. de. **Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologia, práticas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- PACICO, J. C.; FERRAZ, S. B.; SIMON, C. Autoeficácia – Yes we can!. In: HUTZ, C. S. (Ed.). **Avaliação em psicologia positiva**. Cap. 10, e-book. Grupo A, 2014. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582710876/>.
- PARK, N.; PETERSON, C.; SELIGMAN, M. E. P. Strengths of character and well-being. **Journal of Social and Clinical Psychology**, v. 23, n. 5, p. 603-619, 2004. <https://doi.org/10.1521/jscp.23.5.603.50748>.
- PESSOA, C. I. P.; DIMAS, I. D.; LOURENÇO, P. R.; REBELO, T. Liderança transformacional e a eficácia grupal: o papel mediador dos comportamentos de suporte. **Estudos de Psicologia (Campinas)**, v. 35, n. 1, p. 15–28, 2018. <https://doi.org/10.1590/1982-0275201800010000>
- PETERSON, C.; SELIGMAN, M. **Character strengths and virtues: A handbook and classification**. New York: Oxford University Press/Washington, DC: American Psychological Association, 2004.
- PIRES, J. G.; NUNES, M. F. O.; NUNES, C. H. S. da S. Instrumentos Baseados em Psicologia Positiva no Brasil: uma Revisão Sistemática. **Psico-USF**, v. 20, n. 2, p. 287–295.