

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
INSTITUTO DE PSICOLOGIA**

**MARIA FERNANDA VILLA NOVA TEIXEIRA DA COSTA**

**SISTEMA DE CRENÇAS E VALORES  
DE EMPRESÁRIOS BRASILEIROS EXPORTADORES**

**São Paulo  
2005**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**MARIA FERNANDA VILLA NOVA TEIXEIRA DA COSTA**

**SISTEMA DE CRENÇAS E VALORES  
DE EMPRESÁRIOS BRASILEIROS EXPORTADORES**

Dissertação apresentada ao Instituto de  
Psicologia da Universidade de São Paulo, para  
obtenção do título de Mestre em Psicologia

Programa: Psicologia Social

Orientador: Prof. Dr. René Henrique Götz Licht

São Paulo  
2005

**MARIA FERNANDA VILLA NOVA TEIXEIRA DA COSTA**

**SISTEMA DE CRENÇAS E VALORES  
DE EMPRESÁRIOS BRASILEIROS EXPORTADORES**

Dissertação apresentada ao Instituto de  
Psicologia da Universidade de São Paulo para  
obtenção do título de Mestre  
Programa: Psicologia Social

Aprovado em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

Banca Examinadora

Prof. Dr. \_\_\_\_\_

Instituição: \_\_\_\_\_ Assinatura: \_\_\_\_\_

Prof. Dr. \_\_\_\_\_

Instituição: \_\_\_\_\_ Assinatura: \_\_\_\_\_

Prof. Dr. \_\_\_\_\_

Instituição: \_\_\_\_\_ Assinatura: \_\_\_\_\_

Para minha mãe e meu pai,  
Cacilda e Roberto,  
Onde tudo isso começou.

Para meu marido e filhos,  
Édison, Maria Luísa e Gabriel,  
Almas companheiras e meus maiores professores nesta vida.

## AGRADECIMENTOS

Aos queridos professores,

Prof. Dr. René Licht, por sua doce acolhida, orientação sábia e bom humor.

Profa. Dra. Zélia Ramozzi-Chiarottino, pelo seu apoio firme e valiosas recomendações para a melhoria desse trabalho.

Prof. Dr. Yves de La Taille, pela crítica construtiva quando do exame de qualificação.

Profa. Dra. Helena Brentani, pelo apoio no processamento e análise dos dados, pelas aulas de estatística e de vida.

Prof. Dr. Geraldo José de Paiva, pela dedicação e paciência com todos os processos.

Profa. Dra. Anna Mathilde Pacheco e Chaves Nagelschmidt, pela semente dessa idéia e iniciação no mestrado.

Aos queridos empresários,

Roberto Teixeira da Costa, meu pai, por seu empenho para o sucesso desse projeto e exemplo de liderança servidora.

José Eduardo Bandeira de Mello, Roberto Giannetti da Fonseca, José Cândido Senna e todos os empresários que participaram do estudo, pela confiança que depositaram em mim e o apoio que me deram, sem os quais seria impossível a realização desse trabalho.

Aos amigos,

Raquel Tonolli Jacob, pela ajuda nas discussões filosóficas.

Oddone Marsiaj e Astrid Meira, pelas traduções impecáveis.

Eliana Pereira, pela ajuda generosa sempre e também na tabulação dos dados.

Roseli Mayan e Lizete Kalid, pelo apoio na intrincada logística dos contatos.

Nalva Gil, pela formatação primorosa e dicas valiosas sobre os procedimentos.

À minha família,

Roberta e Paulo, pela solidariedade, troca de idéias e ajuda incondicional.

João Maurício e Flávia, por colocarem seu saber enciclopédico à minha disposição.

Rodrigo, que do seu jeito sempre esteve presente.

À minha mãe, Cacilda Teixeira da Costa, pelo seu entusiasmo e troca de idéias estimulante.

Ao meu marido, Prof. Édison de Freitas Filho, pelo amor e a revisão dos originais.

À minha tia, Maria Lúcia, pelo carinho comigo e ajuda com os sobrinhos-netos.

À CAPES que me concedeu bolsa de estudos durante dois anos.

A Deus, que esteve sempre comigo, iluminando o caminho e me enchendo de bênçãos.

**Meu muitíssimo obrigada!**

"Esta ética é particularmente exigente.  
Ela requer homens dotados de paixão, sem a  
qual a imaginação não pode emergir;  
de julgamento, sem o qual nenhuma realização  
é possível;  
de referência a um ideal, sem o qual o desejo  
não abandona sua forma arcaica;  
de aceitação do real e suas obrigações, sem as  
quais os sonhos mais ambiciosos se  
transformam em pesadelo coletivo."

Eugène Enriquez (1997)

## RESUMO

COSTA, Maria Fernanda Teixeira da. *Sistema de Crenças e Valores de Empresários Brasileiros Exportadores*. São Paulo, 2005. 125 f. Dissertação (Mestrado) – Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005

Quando o aumento das exportações é desejável, há uma carência por conhecer variáveis psicológicas relacionadas ao comportamento exportador de forma a complementar uma visão socioeconômica e política do assunto e possibilitar um entendimento mais amplo da questão.

Nesse cenário, este trabalho faz uma descrição do sistema de crenças e valores (Rokeach, 1973) de uma amostra de empresários brasileiros exportadores por meio do levantamento de suas forças de caráter (Peterson & Seligman, 2004). A questão básica a ser verificada é: Quais são as forças de caráter comuns a empresários brasileiros exportadores? Esta investigação utiliza o instrumento *Values in Action - Inventory of Strengths* (VIA - IS), desenvolvido por Peterson e Seligman e traduzido para português, que sistematiza e classifica as virtudes humanas consideradas ubíquas às mais diferentes culturas em seis: Sabedoria, Coragem, Humanidade, Justiça, Temperança e Transcendência, das quais derivam-se 24 forças de caráter definidas como caminhos para alcançá-las. Foram aplicados questionários a uma amostra de 29 empresários exportadores de empresas líderes do setor os quais foram submetidos ao teste estatístico de Friedman e clusterização euclidiana. Os resultados sugerem que os sujeitos compartilham 16 das 24 forças de caráter ( $p < 0,01$ ). Dentro desse grupo, as mais significantes são: justiça, perseverança, integridade, curiosidade, abertura a novas idéias, liderança e cidadania. Essas características são analisadas e consideradas relevantes para exportadores.

Palavras-chave: ética, valores, empresários, exportação, virtude, forças de caráter, psicologia positiva.

## ABSTRACT

COSTA, Maria Fernanda Teixeira da. *Beliefs and Values Systems of Brazilian Exporters*. São Paulo, 2005. 120f. Master's degree thesis – Institute of Psychology, University of Sao Paulo, Sao Paulo, 2005.

When an increase in exports is desirable, there is a need for knowing the psychological variables related to the exporting behavior in order to complement the existing social-economic and political view and allow for a broader understanding of the issue.

Within this context, the present study describes the beliefs and values system (Rokeach, 1973) from a sample of Brazilian exporters through the survey of their character strengths (Peterson & Seligman, 2004). The basic question is: what are the character strengths common to Brazilian exporters? The investigation applies the Values in Action – Inventory of Strengths (VIA – IS) questionnaire, developed by Peterson and Seligman and translated into Portuguese. That instrument systematizes and classifies six human virtues considered ubiquitous to the most varied cultures: Wisdom, Courage, Humanity, Justice, Temperance and Transcendence. 24 character strengths derive from those six virtues as ways to reach them. Questionnaires were applied to a sample of 29 exporters from major Brazilian companies who were submitted to Friedman's statistics test and Euclidean clustering. The results suggest that the subjects share 16 of the 24 character strengths. The most significant ones ( $p < 0,01$ ) are: justice, persistence, integrity, curiosity, open-mindedness, leadership and citizenship. Those characteristics are analyzed and considered relevant for exporters.

Key words: ethics, values, export, virtue, character strengths, positive psychology.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	11
1.1. Problema .....	11
1.2. Objetivos .....	12
1.3. Justificativa da Pesquisa .....	12
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	23
2.1. Introdução .....	23
2.2. Conceitos relevantes para o estudo .....	24
2.3. Breve apresentação sobre a virtude .....	26
2.4. A virtude nos negócios .....	28
2.5. Valores e forças de caráter de empresários .....	32
2.6. Classificação desenvolvida por Peterson e Seligman .....	37
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	45
3.1. Sujeitos .....	45
3.2. Instrumento .....	45
3.3. Procedimentos de elaboração da pesquisa .....	46
3.4. Procedimentos de análise dos dados .....	47
3.5. Aspectos éticos .....	50
3.6. Limitações do estudo.....	50
<b>4. RESULTADOS</b> .....	51
4.1. Caracterização da amostra .....	51
4.2. Análise estatística .....	53
<b>5. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES</b> .....	61
5.1. Discussão dos resultados.....	61
5.2. Conclusão .....	66
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	69
<b>APÊNDICES</b> .....	74

## 1 INTRODUÇÃO

---

Este capítulo introdutório inicia-se apresentando o problema investigado no estudo e os objetivos central e secundário. Em seguida, passa-se ao arrazoado que justifica o tema escolhido, respondendo às questões sobre a relevância do tema exportação para o Brasil e os dados que dão suporte a esse argumento, explorando as possíveis causas do papel secundário que o Brasil desempenha no comércio internacional, as ações que vêm sendo tomadas para mudar esse quadro, a importância das exportações para a soberania nacional e as razões da escolha de empresários exportadores como sujeitos do estudo. Justifica-se também a opção por forças de caráter como as variáveis a serem medidas e do instrumento utilizado, VIA - IS. Encerra-se o capítulo apresentando as contribuições da Psicologia Social para o estudo e tecendo alguns comentários finais.

### 1.1 Problema

O problema investigado neste estudo diz respeito a possíveis relações entre o comportamento de exportar e o sistema de crenças e valores (Rokeach, 1973) de uma amostra de empresários brasileiros exportadores. A questão básica é: Quais são as forças de caráter (Peterson & Seligman, 2004) comuns a empresários brasileiros exportadores?

## 1.2 Objetivos

### ✍ **Objetivo central:**

Descrever o sistema de crenças e valores (Rokeach, 1973) de uma amostra de empresários brasileiros exportadores por meio do levantamento de suas forças de caráter (Peterson & Seligman, 2004).

### ✍ **Objetivo secundário:**

Investigar possíveis associações entre as diferentes variáveis. (Cooper & Schindler, 2003)

Para consecução destes objetivos, foi utilizado o instrumento VIA - *IS Values in Action - Inventory of Strengths*, desenvolvido por Peterson e Seligman (2004) e traduzido para português, que sistematiza e classifica as virtudes humanas consideradas ubíquas às mais diferentes culturas, em seis: Sabedoria, Coragem, Humanidade, Justiça, Temperança e Transcendência, das quais derivam-se 24 forças de caráter definidas como caminhos para alcançá-las.

Esse instrumento foi aplicado a uma amostra de conveniência de empresários brasileiros exportadores. Posteriormente, foi feita a análise estatística dos dados, utilizando-se o teste de Friedman e diagrama de clusterização hierárquica, apresentando-se um mapa das forças de caráter pessoais modais da amostra e conclusões.

## 1.3 Justificativa da Pesquisa

### 1.3.1 Por que exportação?

A atuação brasileira na área internacional, especialmente no que diz respeito à exportação, pode ser considerada desproporcional ao potencial do país. Segundo Jank (2004, p.1), “Temos 15% da água do mundo, 5% das terras do mundo, 3% da população e apenas 1% do comércio mundial”. Em sua edição de 2005, o A. T. Kearney Foreign Policy Globalization Index, um índice que mede as várias dimensões (econômica, política, tecnológica e humana) da globalização de 62 países, mostra o Brasil na 57<sup>a</sup>. posição, atrás do Chile (34<sup>a</sup>.), Argentina (47<sup>a</sup>.) Austrália (13<sup>a</sup>.), por exemplo. Apesar

disso, segundo dados da Organização Mundial de Comércio (OMC)<sup>1</sup>, o comércio mundial deve crescer 9,1% em 2004 enquanto o comércio exterior brasileiro deve crescer 30% no mesmo período.

Contando com esse crescimento recente, com os recordes históricos registrados a partir do ano 2000 e os tão festejados U\$100 bi de exportações pelo ministro Furlan em 2004 (que na verdade foram US\$ 96,5 bi)<sup>2</sup>, dado o porte da sua economia, o Brasil é um modesto protagonista no comércio internacional: segundo dados do Ministério da Indústria e Desenvolvimento<sup>3</sup>, as exportações brasileiras nunca representaram mais de 14% do Produto Interno Bruto (PIB) (1954, 1984), percentual ligeiramente superado em 2004 (16,1%). Internacionalmente, o Brasil participava com 2,4% das exportações mundiais em 1950 e regrediu sua posição para 1,08% em 2004. O valor das exportações brasileiras, que em 1950 era de US\$ 1,4 bi, evoluiu para US\$ 96,5 bi em 2004 (69 vezes), enquanto que o total das exportações mundiais passou de US\$ 57,2 bi para US\$ 8.902,0 bi (157 vezes), no mesmo período.

Assim, os números apresentados mostram qual é a situação atual e o potencial de crescimento das exportações brasileiras. O próximo passo é explorar as possíveis causas desta situação. Um conjunto de fatores socioeconômicos e políticos que podem ter representado obstáculos ao crescimento das exportações brasileiras nos últimos 20 anos estão resumidos abaixo:

- ✍ Até início dos anos 90, o Brasil adotou um modelo econômico fechado ao exterior, com ênfase em políticas de substituição de importações. "A partir do início dos anos 90, (...) tomou-se a decisão de alterar radicalmente o modelo econômico, (...). Promoveu-se ampla abertura dos mercados brasileiros (bens, serviços e capitais) para o exterior..." (Velloso, R; 2000, p. 162-163)
- ✍ A inflação e a instabilidade econômica presentes ao longo de boa parte das últimas décadas exauria a energia das empresas que era toda usada para gerir o dia-a-dia. "Enquanto isso, nos anos analisados neste artigo (1981-1998) o país

---

<sup>1</sup> Posição abril 2005 em [www.wto.org](http://www.wto.org)

<sup>2</sup> Posição em maio 2005

<sup>3</sup> Idem

viveu um longo período marcado por sucessivas crises econômicas, elevadas taxas inflacionárias e planos de estabilização...” (Bruschini, 2000, p.460)

- ✍ O sistema cambial controlado, de moeda forte (1 real = 1 dólar) não estimulava as exportações. "Os especialistas são unânimes em apontar: o comércio externo pagou caro pela sobrevalorização cambial durante o primeiro mandato de FH. A insistência em manter o real próximo ao dólar retirou a competitividade das exportações e fez explodir as importações." (Rosa, 2002, p.1)
- ✍ A estrutura tributária em cascata (há 112 tributos, gravames, encargos e taxas federais, estaduais e municipais que incidem sobre as exportações) faz com que se exportem impostos em vez de reduzir a taxa sobre os produtos destinados ao mercado internacional. “O Brasil mantém ainda taxa sobre exportação. O único princípio fundamental para apoiar a exportação é a imunidade tributária. Se isso não for assegurado, não conseguiremos manter as exportações nos atuais níveis”. (Moraes, 2004, p.3) "...a carga tributária cumulativa e residual sobre as exportações acaba encarecendo as exportações e gerando menor fluxo cambial para o país... (Fonseca, 2003, p.3)
- ✍ A burocracia envolvida na exportação precisa de simplificações para atuar como facilitadora ao invés de bloqueio ao processo. "O Brasil conta com 300 leis e mais de 100 impostos e taxas no comércio exterior." (Moreira, 2004, p.2) "Deve-se procurar mudar a mentalidade, que não é de facilitação, mas de desatenção. Às vezes as autoridades parecem desconhecer os verdadeiros problemas, e os empresários exportadores ficam se perguntando por que é tudo tão difícil..." (Fonseca, 2003, p.7)
- ✍ O custo do dinheiro no Brasil é alto e as linhas de financiamento são insuficientes e inespecíficas para exportação. Segundo Velloso (2000, p.13), um dos principais fatores limitantes à internacionalização da economia brasileira são "recursos para capitalização e financiamentos de longo prazo." Segundo Fonseca (2003, p.4), "Quanto ao financiamento à exportação, os recursos são reduzidíssimos. O orçamento é denominado em reais e a demanda resulta em dólares; portanto, estamos sempre com o cobertor mais curto que a demanda."

✍ A estrutura da pauta das exportações brasileiras é composta por 78% de produtos classificados como pouco dinâmicos, ou seja, cuja demanda internacional está estável ou decrescente. "São os produtos dinâmicos que crescem a 30, 40% e que têm de atrair novos investimentos, especialmente nas áreas de biotecnologia, software, informática, farmacêutica, serviços. São áreas nas quais o comércio internacional cresce muito e em que ainda temos uma presença pífia." (Fonseca, 2003, p.8) "...é sempre preferível e vantajoso contar com uma oferta exportadora adaptada à demanda mundial e voltada principalmente para os segmentos mais dinâmicos. Nesse sentido, o perfil das vendas externas brasileiras é ainda muito concentrado em produtos que crescem abaixo da média do comércio mundial (cerca de 60%), o que não é recomendável para um país cuja prioridade é o crescimento sustentado de suas exportações." (Markvald, 2004, p.8)

✍ Crise do mercado interno no Brasil também é um fator que leva muitas empresas a se voltarem para a exportação. Quando a situação do mercado interno melhora, o interesse passa. "A capacidade de utilização da indústria encontra-se hoje em mais de 80%. Se não houver investimentos no acréscimo de produção, vamos ter, já, já, um esgotamento da capacidade exportadora por conflito com o aumento da demanda interna..." (Fonseca, 2003, p.6)

Desde o governo de Fernando Henrique Cardoso (1995-2002) que lançou o desafio "exportar ou morrer" (Pastore, 2001), uma série de ações governamentais têm sido postas em prática no sentido de incrementar as exportações. "Um expressivo aumento das nossas exportações é necessário não apenas para viabilizar um crescimento rápido e sustentado, mas também para reduzir o risco soberano do Brasil" (Gros, 2000, p.245) "Só a partir de 2000, recuperou-se a consciência de que, sem expansão das exportações, a economia não ia crescer." (Fonseca, 2003, p.3)

De acordo com o balanço de 2003 emitido pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), faz parte das ações estratégicas do governo Lula, que tomou posse em 2003, nesse sentido, o lançamento de novas medidas de desburocratização, a manutenção e redefinição de diversos órgãos de suporte à

exportação (Apex, Proex, Gecex, Camex, Cofig, Propex), redução tarifária, ampliação de linhas de crédito e apoio e treinamento para pequenos e médios empresários. (MDIC, 2004).

A formação do Mercosul, mesmo com seus altos e baixos, representa avanço. Tachinardi (2004) coloca que o Brasil tem se empenhado há cerca de uma década nas negociações do acordo birregional União Européia-Mercosul e da Área de Livre Comércio das Américas (Alca).

Segundo Jank (2004), os resultados da reunião da Organização Mundial de Comércio realizada em Doha, em agosto de 2004, são promissores, no sentido de o Brasil estabelecer uma liderança clara a favor do livre comércio: a presença ativa e central do Brasil nas negociações, o avanço do multilateralismo comercial, o fim dos subsídios à exportação e os avanços no disciplinamento dos créditos à exportação foram pontos de destaque.

Diante deste cenário, Fonseca (2001, p.1), expressa a necessidade de conhecimento das crenças, valores e atitudes do empresariado brasileiro com relação à exportação. Em suas palavras:

Existe uma escassez de estudos sérios e criativos sobre a tipologia de valores, atitudes e crenças de nosso empresariado. (...) Parece-nos essencial entender os múltiplos fatores limitantes - não só logísticos, mas sobretudo sociológicos, psicológicos, lingüísticos, enfim, culturais - que afetam a capacidade dos exportadores de interagir com o estrangeiro. (...) Estamos convencidos de que esse conhecimento qualificado dos valores e atitudes culturais do empresariado será um elemento facilitador da expansão do comércio internacional, assim como um poderoso instrumento de planejamento de políticas públicas eficazes.

### 1.3.2 Por que é importante para o Brasil exportar?

Partindo do ponto de vista da ciência política, Jaguaribe coloca a interdependência da autonomia externa e da autonomia interna dos países em "um mundo unificado pela tecnologia, pelo processo de globalização e pela intercomunicabilidade de todos os interesses gerais." (2000, p.5). Uma soberania nacional relativa só será possível para países que detenham tanto poder nacional quanto adequados relacionamentos internacionais. Ainda segundo Jaguaribe, a autonomia externa do Brasil será, no início do séc XXI, regulada por suas relações comerciais e políticas com o Mercosul, Estados Unidos, União Européia, Japão, China, Índia e Rússia.

Complementando, do ponto de vista econômico, Pinheiro (2002, p.5) argumenta que:

O Brasil vai precisar exportar mais para poder viabilizar as importações que se farão necessárias no novo ciclo de investimento e crescimento; para estimular a eficiência e o aumento de produtividade; e para reduzir seu grau de vulnerabilidade externa (e.g., a razão dívida externa/exportações do Brasil é o triplo da média dos países de renda média e alta mesmo para padrões latino-americanos). (...) Mirando as experiências de Chile e México, que elevaram suas exportações do patamar de 10% do PIB para 30% ou mais, vê-se que ainda há muito chão a percorrer nessa empreitada.

### 1.3.3 Por que empresários exportadores?

Muito se fala, então, e há bastante tempo, das barreiras à exportação. Como ponto de partida, existem os trabalhos sociológicos clássicos que buscaram interpretar as raízes da cultura brasileira, da herança de um caráter antagônico português. Citando Freyre (1969, p.10, v.1):

Tomando em conta tais antagonismos de cultura, a flexibilidade, a indecisão, o equilíbrio ou a desarmonia deles resultantes, é que bem se compreende (...) a formação *sui generis* da sociedade brasileira, igualmente equilibrada nos seus começos e ainda hoje sobre antagonismos.

O conceito de "homem cordial", de Holanda (1973), interpretado por Goldman (2004, p.1, parte IV) como "...resultado da cultura personalista e patrimonialista própria da sociedade brasileira. A cordialidade brasileira simboliza o predomínio de relações humanas mais simples e diretas que rejeitam todo e qualquer aspecto de ritualização do comportamento."

Na literatura recente, Castor (2000) fala da crença presente na maioria das empresas brasileiras de que a habilidade de gestão pode ser herdada ou transmitida por casamento. Esta crença poderia gerar uma atitude passiva, continuísta e pouco criativa na administração dos negócios, o que interfere na disposição para abrir novos mercados, assumir riscos, ampliar as atividades, desenvolver e adequar produtos, todas essas atividades ligadas à exportação.

Macêdo (2002) descreve 10 aspectos culturais das empresas familiares brasileiras que, segundo a autora, valorizam relações afetivas, confiança mútua e aspectos emocionais na tomada de decisão: tempo de casa, dedicação, postura de austeridade e fidelidade em relação à organização, relações autoritárias e paternalistas entre chefias e subordinados, preferência pela comunicação verbal e pelos contatos pessoais. Ressalta que o processo decisório tende a um padrão espontâneo e improvisado, buscando consenso e participação mas, finalmente, decidindo por impulso de forma centralizada. Este padrão decisório, segundo a autora, parece dificultar o atingimento de objetivos.

Behrens (no prelo) trata da relação entre baixa auto-estima e exportação de tecnologia. Segundo o autor,

...essa baixa auto-estima tornaria o nosso empresário vulnerável a vender seu negócio para estrangeiros capazes de intermediar a comercialização do talento nacional imbuído nos produtos de natureza tecnológica. Sem a auto-estima que move o empresário a desenvolver uma estratégia internacional, ele acaba vendendo seu talento como quem vende bananas numa feira local, a quem por aqui passa. E tem vezes que passa um comprador só.

Complementarmente, o senso comum, ou a "epistemologia leiga", indica uma série de razões psicossociais para explicar as atitudes dos empresários quanto à exportação: "temor reverencial" ou "complexo de inferioridade" perante o exterior, comodismo associado ao tamanho da economia brasileira, imediatismo e falta de visão de futuro por causa dos longos anos de inflação, "síndrome do terceiro mundo" associada à distância geográfica, bem como despreparo e pouca disposição para aprender.

Seguindo um caminho complementar, neste trabalho procura-se investigar que qualidades pessoais teriam agido como "antídotos" para superar dificuldades geográficas, econômicas e culturais no que diz respeito à exportação.

Segundo Maslow (2000, p.1), "Com as pessoas em processo de auto-realização podemos aprender qual poderia ser a atitude ideal perante o trabalho sob as mais favoráveis circunstâncias." Partindo desse princípio, e agregando a ele o referencial teórico da Psicologia Positiva (Seligman, 2002) - segundo o qual a Psicologia deve investigar a saúde, além das causas e alternativas de cura para a doença - este trabalho procura analisar características de empresários exportadores que seriam "modelos de saúde" no que se refere à exportação, com o objetivo de aprender com eles possíveis caminhos para superar os obstáculos já apresentados.

Segundo Gomes & Ellery (2005), as empresas que participam do comércio internacional tendem a ter maior produtividade (razão entre produção total e número de empregados) que as atuantes no mercado interno, tanto no Brasil quanto na França e Estados Unidos. E as empresas que exportam para vários mercados são mais produtivas do que as que exportam para poucos mercados. Além disso, as empresas exportadoras em geral vendem mais para os seus próprios mercados que as não-exportadoras, sendo a típica firma exportadora 6,1 vezes maior que a típica firma não-exportadora.

Assim, a escolha de empresários exportadores para este trabalho justifica-se adicionalmente na medida em que exportar também é por si só um indicativo de "saúde organizacional".

### 1.3.4 Por que forças de caráter?

Seligman (2002, p.155) define forças de caráter da seguinte maneira:

Ser uma pessoa virtuosa é demonstrar por vontade própria todas ou pelo menos a maior parte das seis virtudes ubíquas. (...) Existem vários caminhos distintos para alcançá-las. (...) A esses caminhos chamo de *forças* e, ao contrário de virtudes abstratas, cada uma delas é mensurável e passível de ser medida. (...) Primeiro, uma força é um *traço*, uma característica psicológica que pode ser observada em várias situações e ocasiões. (...) Segundo, uma força *vale por si*. (...) valorizamos uma força por si mesma, ainda que não haja resultados benéficos óbvios. Nosso critério final (...) é sua *ubiquidade*, ou seja, o fato de serem valorizadas em quase todas as culturas do mundo. (2002, p. 158-161)

As forças, tais como integridade, coragem, originalidade e bondade, não são o mesmo que os talentos (...) a diferença clara entre umas e outros é que as forças são traços morais, os talentos, não. (...) os talentos geralmente são mais difíceis de construir que as forças. (...) Coragem, originalidade, justiça e bondade, ao contrário, podem ser desenvolvidas, (...) Talentos são mais inatos.

Em primeiro lugar, partindo-se da hipótese de que empresários exportadores possuem características que os diferenciam, medir estas características por meio de forças de caráter justifica-se na medida em que estas são definidas como diferenças individuais estáveis, genéricas e passíveis de serem medidas.

Em segundo lugar, medir traços individuais que são passíveis de aprendizagem (em oposição a talentos) justifica-se pela abertura que dá ao desenvolvimento de outras pessoas (não exportadoras, por exemplo), o que possibilita aumentar a utilidade do estudo.

Em terceiro lugar, medir forças de caráter relaciona-se com o estudo de crenças e valores na medida em que as "virtudes incorporam valores quando o comportamento que elas organizam e dirigem torna-se habitual." (Peterson & Seligman, 2004, p.74).

Segundo Rokeach (1972, p.160), "Uma vez que um valor é internalizado, ele se torna consciente ou inconscientemente, um padrão ou critério para orientar a ação, para

desenvolver e manter atitudes diante de objetos e situações relevantes, para justificar as ações e atitudes de si próprio ou de outros, para julgar moralmente a si mesmo e aos outros, e para comparar-se com os outros. (...) Um valor é um padrão ou um parâmetro para guiar ações..."

Neste estudo, optou-se por estudar valores expressos por meio de forças de caráter. Concentra-se o esforço, portanto, nas qualidades humanas - e nas boas ações decorrentes delas - que refletem valores positivos, ao invés de estudar valores, parâmetros, que podem ou não resultar em boas ações.

### 1.3.5 Por que o VIA - IS?

A partir da pesquisa das seis virtudes universais, e fruto de extensa revisão de bibliografia no que diz respeito à medição de personalidade, valores, virtudes e atitudes<sup>4</sup>, Peterson & Seligman (2004) desenvolveram o questionário *Values in Action - Inventory of Strengths* (VIA - IS) para medir as 24 forças de caráter classificadas. O VIA - IS é um questionário de auto-preenchimento para ser respondido em uma sessão única de aproximadamente 25 minutos. Usa escalas do tipo *Likert* de 5 pontos para medir o grau no qual os respondentes endossam itens que refletem as 24 forças. Cada item exemplifica um comportamento prototípico associado a uma dada força de caráter, e há 10 itens para cada força. Sua primeira versão em inglês foi aplicada no ano 2000 e já teve 5 versões desde então, tendo sido respondido por mais de 150 000 adultos. A análise destes resultados mostrou que todas as escalas têm *alphas* (?) satisfatórios (> 0.70) e que correlações teste-reteste para todas as escalas em um período de 4 meses foram substanciais (> 0.70).

Segundo os autores Peterson & Seligman (2004, p.625) "Porque nossa classificação é um trabalho em andamento, então, mais ainda é nosso trabalho de avaliação. Nós fizemos o que consideramos um bom começo na medição de forças de caráter, mas ainda resta muito da jornada."

De todos os dados acima considerados, concluiu-se que o instrumento é adequado para o uso no presente estudo.

---

<sup>4</sup> Descrita na pág. 40

### **1.3.6 Contribuições da psicologia social para o entendimento da relação entre valores de empresários exportadores e o comportamento de exportar.**

Partindo da definição de Rodrigues (2000, p.21) de que "Psicologia Social é o estudo científico da influência recíproca entre as pessoas (interação social) e do processo cognitivo gerado por esta interação social (pensamento social)", este trabalho trata de fatores pertinentes à interação social - o comportamento de exportar - e ao pensamento social - crenças e valores de empresários exportadores.

#### **Comentários:**

Estudar exportadores e exportação pode ser considerado limitado. Porém, metodologicamente, esta limitação tem seu lado positivo na medida em que circunscreve e esclarece o objeto do estudo, algo desejável para a pesquisa.

Além de atender a uma demanda explícita por estudos na área de exportação, entende-se que foram apresentados argumentos suficientes para justificar a adequação do tema. Adicionalmente, mostrou-se indícios relevantes de que empresas exportadoras, por estarem inseridas no contexto internacional, são, sobretudo, bons exemplos de empresas nacionais.

Quanto ao referencial teórico e instrumento, é certo que se tratam de desenvolvimentos muito recentes e que estão, portanto, sujeitos a muito debate e aprimoramento. Por outro lado, e pelo mesmo motivo, trata-se de uma oportunidade de tornar a ferramenta e a classificação das forças de caráter disponíveis para pesquisadores em língua portuguesa quase que ao mesmo tempo de seu lançamento.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

---

### 2.1 Introdução

O estudo das virtudes e forças de caráter de empresários é multidisciplinar. Recebe contribuições da Filosofia, Sociologia e Psicologia, aplicadas às organizações e aos indivíduos que delas fazem parte. Assim, decidiu-se explorar três campos de estudo que trazem potencialmente as maiores contribuições para este trabalho.

O capítulo começa apresentando os conceitos gerais utilizados neste estudo, conforme definidos pelos autores escolhidos.

Em seguida, apresenta-se um breve histórico do conceito de virtude na Filosofia, desde seu desenvolvimento por Aristóteles até os dias atuais, para então investigar como este conceito é aplicado na área da Administração de Empresas, dentro do campo da ética das organizações.

Complementa-se o referencial teórico sobre virtudes com a revisão bibliográfica do campo dos valores e forças de caráter, especificamente no que diz respeito a empresários, administradores de empresas e exportadores.

Finalmente, apresenta-se o modelo de forças de caráter e virtude desenvolvido por Peterson & Seligman, referencial teórico do instrumento de medida utilizado e os comentários finais.

## 2.2 Conceitos relevantes para o estudo

✍ Psicologia Positiva: Campo da Psicologia que procura entender a emoção positiva, desenvolver força e virtude, e oferecer orientação para uma vida boa. "Consideramos a Psicologia Positiva mera mudança de foco da psicologia - do estudo de algumas das piores coisas da vida para o estudo do que faz a vida valer a pena. Não vemos a Psicologia Positiva como uma substituição do que já houve, mas como uma extensão e complementação." (Seligman, 2002, p.293)

✍ *Crenças, Atitudes e Valores*:



Fig 2.2.1. : Sistema de crenças (Rokeach, 1973)

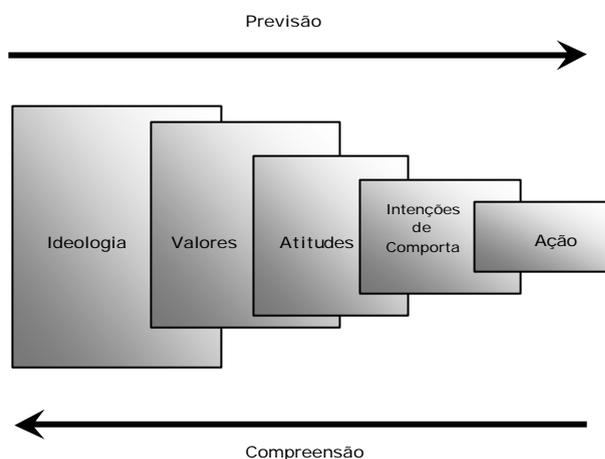


Fig 2.2.2. : A conexão entre atitudes e outros conceitos e seu papel na compreensão e previsão do comportamento (Lewis, 1982)

✍ Ideologia: Um tipo de sistema de crenças fundamental, amplo e estruturado usado por grupos sociais para interpretar seu mundo social. (Furnham, 1986)

✍ Crença: Opiniões e Convicções que as pessoas têm a respeito do mundo. Segundo Rokeach, existem três tipos de crenças: crenças descritivas ou existenciais, aquelas passíveis de serem falsas ou verdadeiras; crenças avaliativas, nas quais o objeto da crença é julgado como bom ou mau; e crenças prescritivas, em que alguns meios ou resultados das ações são julgados como desejáveis ou indesejáveis. (Valores são crenças deste terceiro tipo). (Rokeach, 1973)

- ✍ Atitudes: Uma organização hipotética e duradoura de crenças e cognições dirigidas a determinado objeto ou conjunto de objetos. Uma predisposição (mas não uma garantia) a determinado comportamento, tradicionalmente entendida como tendo três componentes: cognitivo (crenças e percepções), afetivo (sentimentos pró ou contra) e comportamental (instigador de ação e de declarações a respeito do comportamento). (Rodrigues, 2000), (Furnham, 1986)
- ✍ Valor: Uma crença central e duradoura de que uma forma de conduta específica (Valor Instrumental) ou ideal existencial (Valor Terminal) é pessoalmente ou socialmente preferível à sua forma de conduta ou ideal existencial oposto ou contrário. Valores Instrumentais podem ser de ordem Moral (foco interpessoal, se violados levam a sentimentos de culpa) ou de Competência (foco pessoal associado à adequação). Valores Terminais podem ser divididos em Pessoais (auto-centrados) ou Sociais (sócio-centrados). (Rokeach, 1973).
- ✍ Traço de personalidade: Um padrão de comportamento relativamente estável e consistente considerado como um componente característico da personalidade do indivíduo. (Corsini, 2002)
- ✍ Teoria de traços de personalidade de Allport: O ponto de vista de que os traços de personalidade de um indivíduo são a chave para a singularidade e consistência de seu comportamento. (Corsini, 2002)
- ✍ Forças de Caráter: Traços ou características positivas que se repetem em ocasiões e situações diferentes e que levam a bons sentimentos e à gratificação pessoal. (Seligman, 2002).
- ✍ Virtude: Virtude é um poder específico de um ser, é uma força que age, é o que constitui o seu valor, sua excelência própria. Para os seres humanos, é uma disposição adquirida de fazer o bem (a excelência própria do homem) (Comte-Sponville, 1995). São qualidades humanas apreciadas, admiradas e almejadas, que apontam para um ideal (La Taille, 2000).  
As virtudes não são inatas, são adquiridas com o tempo, experiência (virtudes intelectuais) e hábito (virtudes morais). São expressas nas ações, nas relações

humanas. Possuem como atributo o meio-termo, são uma espécie de mediana entre o excesso e a falta. (Aristóteles, 384-322 a.C., 1984)

As virtudes são o que permite ao animal humano lutar contra e triunfar sobre o que há de mais sombrio dentro de nós (Peterson & Seligman, 2004).

### **2.3 Breve apresentação sobre a virtude**

Segundo La Taille (2002), virtudes são valores éticos, ou seja, aquilo que não somente é coerente com as leis morais, como também aquilo que garante sua aplicação e expande sua significação humana.

Assim sendo, é necessário primeiramente entender a relação de complementaridade entre ética e moral, para, em seguida, conceituar e apresentar um breve histórico sobre a trajetória da virtude (como postulada pela corrente aristotélica) no âmbito da Filosofia. As contribuições da Psicologia para o estudo das virtudes e do caráter serão tratadas posteriormente (vide pág. 40).

Etimologicamente falando, ética vem do grego "ethos", e tem seu correlato no latim "morale", com o mesmo significado: conduta, ou relativo aos costumes. Pode-se dizer que etimologicamente ética e moral são palavras sinônimas.

Apesar disso, é possível atribuir significados diferentes, mas complementares, às duas palavras. Segundo La Taille (2002), pode-se chamar de moral às diversas regras e valores dos homens, ou seja, às leis que normatizam as condutas humanas, e de ética ao estudo dessas regras e valores, isto é, aos ideais que dão sentido à vida.

Segundo Chauí (2003), deve-se a Aristóteles uma distinção que será central em todas as formulações ocidentais da ética, qual seja, a diferença entre o que é por natureza (ou conforme a physis) e o que é por vontade (ou conforme a liberdade). O necessário é por natureza, o possível por vontade. Eis porque, desde Aristóteles, afirma-se que a ética se refere às coisas e às ações que estão em nosso poder.

Licht (1996) coloca que a noção de felicidade para Aristóteles diz que um homem é feliz se possuir saúde, fortuna, amizades, conhecimento, sorte e virtudes.

Há duas espécies de virtudes: as intelectuais e as morais. As virtudes intelectuais são o resultado do ensino, e por isso precisam de experiência e tempo; as virtudes morais são adquiridas em resultado do hábito, elas não surgem nos seres humanos naturalmente, mas são adquiridas por meio da prática, como acontece com as artes. (Lorenzetti, 2005)

Segundo Aristóteles (I,7),

A virtude é uma arte obtida com o treinamento e o hábito: não agimos corretamente porque temos virtude ou excelência, mas a temos porque agimos corretamente; essas virtudes se formam no homem enquanto ele vai agindo, nós somos aquilo que fazemos repetidas vezes. A virtude, então, não é um ato, mas um hábito: o bem do homem é a alma trabalhar no caminho da virtude uma vida inteira, porque assim como uma andorinha só ou um único dia bonito não faz verão, não é um único dia ou um curto espaço de tempo que torna um homem abençoado e feliz.

Com o advento do cristianismo e o crescimento da influência judaico-cristã, a visão de mundo aristotélica perde força. Judeus e cristãos viam Deus como o doador das leis por meio das quais se deveria viver. Uma conduta correta não mais se originava nas virtudes interiores, mas inversamente, na obediência aos mandamentos de Deus. Enquanto os filósofos gregos colocavam a razão como virtude mor entre as virtudes, pensadores cristãos como Santo Agostinho (354-430) desacreditaram a razão. É preciso subordinar-se a Deus mesmo que isso não pareça razoável (ex.: o dilema de Jó). A questão orientadora da filosofia moral abandonou o questionamento a respeito dos traços de uma pessoa boa para concentrar-se em "o que é certo fazer?"

Para Novaes (1992), essa foi uma perda irreparável. A idéia de felicidade foi substituída pelas noções de obediência, obrigação e dever. Empobreceu-se o conceito de virtude, que perde sua característica de "qualidade" e torna-se o simples "hábito de obedecer".

Porém, para Costa (2002), uma moral deontológica como a expressa pelos dez mandamentos é demasiado rígida e simplificadora. Há casos em que roubar é justificado, como o de alguém que rouba uma arma para impedir que uma outra pessoa cometa um crime. Então, Kant (1724-1804) faz algo no sentido de construir uma ética

deontológica racional, não constituída por uma simples lista de regras, mas por um princípio universal (imperativo categórico) que permite decidir se uma dada ação é moralmente correta e se a regra nela envolvida é moral. Assim, a razão humana é reintroduzida na filosofia da moral, mas o foco mantém-se no dever, nas regras, nas obrigações, mesmo que impostas a si mesmo.

Mas as virtudes não desapareceram. Passados vinte e três séculos, em décadas recentes, há um movimento dentro da Filosofia em direção à recuperação da doutrina aristotélica sobre a ética, um retorno à "ética das virtudes" tendo sido liderado por filósofos como G. E. M. Anscombe (1958) e Alasdair MacIntyre (1985). O centro irradiador do valor moral deixa de localizar-se no agir e transfere-se para o ser daquele que age. Ela se simplifica no dito "O que vale é a intenção". O que vale não é só o que o agente faz, mas sua disposição a agir, desejar e sentir envolvendo o exercício do julgamento e orientando-se para a excelência humana. Essas disposições chamam-se virtudes. Assim, a virtude volta a ser uma propriedade da pessoa como um todo e da vida que a pessoa leva.

Assim, procurou-se levantar de forma sucinta um histórico do conceito de virtude, desde seu aparecimento na Filosofia grega, as mutações que sofreu e o resgate de seu sentido aristotélico nos dias atuais. Conceitos complementares a respeito de ética, moral e virtude estão no Apêndice A, pág. 75

## **2.4 A virtude nos negócios**

Este item trata da ética nos negócios, ou da possibilidade de existir ética nos negócios. Da mesma forma que o conceito de virtude está sendo resgatado no campo da Filosofia pelos "éticos da virtude", o campo da Administração sofre essa influência e gera uma série de discussões a respeito da construção de uma ética dentro dos negócios.

Ferrell (2001) estabelece 5 estágios para a evolução da ética empresarial:

1. Até a década de 60, discussões sobre ética estavam restritas ao âmbito religioso. Neste momento histórico, com o nascimento de uma consciência social mais ampla, abre-se a discussão para questões sociais no âmbito organizacional.
2. A ética relacionada ao mundo dos negócios surgiu como campo de estudo específico na década de 70, incluindo o reconhecimento de "business ethics" como disciplina nas Universidades, com o objetivo de compreender os indivíduos e suas tomadas de decisão nas organizações.
3. Nos anos 80, surgiram os primeiros centros de ética empresarial que forneciam publicações, cursos e conferências e seminários sobre o assunto. Nas organizações começaram a surgir as comissões de ética.
4. Na década de 90 institucionalizou-se, nos EUA, uma política de regulamentação e incentivo para criação de programas éticos nas empresas e estímulo ao desenvolvimento de empresas-cidadãs.

Até então, a ética dos negócios era fortemente embasada na filosofia moral deontológica (a lei maior e absoluta) e na corrente utilitarista. "Na prática, ética é entendida como e implementada como deveres." Caza et al. (2004).

Em 1993, John Dobson expõe o paradoxo existente neste campo da ciência. Citando MacIntyre (1984), declara que a filosofia moral convencional falhou em responder à pergunta: Por que devo ser ético? E, na medida em que os teóricos da ética nos negócios buscavam seus fundamentos epistemológicos na filosofia moral, passaram a enfrentar um problema real de legitimidade.

A abordagem utilitarista começou a ser criticada por levar à conclusão de que qualquer ato é justificável se os resultados são suficientemente bons. As abordagens deontológicas o foram basicamente porque as regras gerais que estabelecem, geralmente entram em conflito quando aplicadas a problemas práticos, o que complica sua aplicação na vida real. (Dawson & Bartholomew, 2003).

Em um estudo muito citado de 1989, chamado "The Moral Muteness of Managers" (o mutismo moral dos gerentes), Bird (1989) conclui que muitos gerentes relutam em

descrever suas ações como morais, mesmo quando estão agindo por causa de razões morais. Estes gerentes falam como se suas ações fossem guiadas somente por interesses organizacionais, praticidade e bom senso econômico. Sentem que um discurso moral pode comprometer a harmonia organizacional, a eficiência e sua reputação de poder e eficácia.

Toda essa polêmica abriu espaço para que outros estudiosos da ética organizacional importassem da ética da virtude um arcabouço teórico para tentar responder à tal questão fundamental de por que devemos ser éticos.

É uma tendência atual, que consiste em passar das iniciativas éticas de base legal para iniciativas cujas raízes estejam na cultura ou na integridade das empresas nas quais a ética esteja presente como um dos valores fundamentais. Ferrell (2001)

Robert Solomon foi e continua sendo um dos defensores desta causa. Segundo ele, em seu livro "A better way to think about business" (1999, p. 87)

(...) Os valores, como a cultura em geral, devem ser vividos. O que cada um diz é bem menos importante do que o que cada um faz. E o que eles fazem não é sobretudo uma questão de seguir regras (embora isso possa ser inevitável para novos membros da comunidade corporativa). Trata-se de tornar próprios esses valores e a cultura, de torná-los sua segunda natureza, num sentido quase literal. Em outras palavras, as virtudes de uma cultura se manifestam nas virtudes de cada membro e (felizmente) de todos na empresa.

Ele é um dos pioneiros a se contrapor à visão de que o mundo dos negócios é uma selva, uma guerra, uma luta constante, um ambiente hostil e agressivo, onde se acredita mais nos best-sellers que buscam desvendar os segredos de administração de Átila, o Huno, de Maquiavel e da Arte da Guerra de Sun-Tsu do que em seu compatriota Confúcio, que conhece o verdadeiro segredo da prosperidade asiática: virtude, integridade e sentido real de comunidade. (Solomon, 2000).

Segundo Solomon, (2000, p. 33)

A triste verdade é que a imagem do ganhar dinheiro – uma imagem do egoísmo materialista - obscurece com facilidade as muitas virtudes dos negócios e das pessoas de negócios, sua dedicação ao trabalho e às empresas, seu altruísmo surpreendente em relação ao trabalho a ser feito, seu orgulho quanto aos produtos e serviços pelos quais são responsáveis e seu relacionamento com colegas e clientes. Celebra-se a arte da transação e não a produção e a distribuição de mercadorias e serviços de qualidade.

Essa visão idealista e que abraça a filosofia da ética da virtude, não é unânime nem definitiva. Os teóricos ainda estão explorando (e divergindo) sobre a questão, que provavelmente não terá uma resposta imediata, se é que haverá um dia uma única resposta.

Por exemplo, Srour (2003) questiona se é possível fazer escolhas sem definir previamente uma escala de valores. Coloca que as opções são: ganhar dinheiro e reunir condições para realizar novas descobertas ou gerar um bem coletivo e torcer para obter reconhecimento o bastante para prosseguir na empreitada. Conclui que nenhuma dessas opções é ilegal ou antiética. Parece estar tentando fazer uma síntese entre as correntes utilitarista e da ética da virtude.

Cordeiro (2003) explora o conceito de ética nos negócios concluindo que apesar de não haver uma única definição universalmente adotada, há aderência aos princípios éticos geralmente aceitos. Apresenta evidências do declínio da ética nos negócios por meio de uma série de exemplos de empresas americanas. Mostra dados de pesquisa que indicam que o público americano acredita que a ética nos negócios está em declínio. Apresenta resultado de pesquisa realizada com gerentes sênior que, além de concordarem com o declínio da ética nos negócios, sugerem que a melhor forma de retardar este declínio ou de revertê-lo é contratar administradores éticos. Finaliza com argumentos teóricos que corroboram tal afirmação, de que liderança ética é fundamental. Que na prática, ética não é algo que o gerente faz mas é algo que ele é.

Lovell (2002), em um estudo conduzido com profissionais das áreas de contabilidade e recursos humanos a respeito de questões reais de seu trabalho que apresentavam dilemas éticos, explora decisões do cotidiano destes profissionais. Conclui que as preocupações expressas pelos entrevistados quando pensando a respeito de suas decisões em situações reais, refletiram graves preocupações a respeito de sua empregabilidade atual e futura se resolvessem levantar suas questões éticas, tanto dentro das organizações nas quais trabalhavam quanto fora delas. A evidência deste estudo é que agência moral permanece na melhor hipótese como uma aspiração.

Estes exemplos dão suporte a este estado de coisas da ética empresarial. Assim, há indícios de que este campo está bem longe ainda de atingir um consenso. Certo é que tanto internacionalmente quanto no Brasil, as organizações de negócios têm dado muito trabalho para os estudiosos, com revelações escandalosas diariamente na imprensa por um lado e notícias de ações sociais e de cidadania por outro, contribuindo muito para toda esta efervescência. No Apêndice B, pág. 77 encontram-se uma série de estudos recentes a respeito do impacto da ética nos negócios. Neste trabalho, pretende-se dar uma contribuição no sentido de investigar as virtudes de empresários brasileiros.

## **2.5 Valores e forças de caráter de empresários**

Este item trata da revisão bibliográfica a respeito do tema: forças de caráter de empresários. Por tratar-se de tema recente, ainda é pouco explorado. Complementamos esse tema com uma pesquisa a respeito de valores de empresários, área clássica da Psicologia Social que tem contribuições importantes para as reflexões a que este trabalho se propõe.

Segundo Kotey & Meredith (1997), empresários e gerentes de empresas bem sucedidos têm sido identificados com um tipo de valores pessoais referido como empreendedor por diversos autores. Segundo os autores, empreendedores valorizam ambição, realização, confiabilidade, responsabilidade, trabalho duro, competência, otimismo, inovação, agressividade, honestidade, criatividade, reconhecimento social e crescimento. Em contraste com empreendedores, empresários conservadores pontuam baixo nos valores acima, mas alto nos valores de equidade, afeição, compaixão e

proteção social, e que na realidade as pessoas exibem combinações dos dois tipos de valores pessoais.

Lenartowicz & Johnson (2003) colocam que para existir desenvolvimento econômico, valores associados a empreendedorismo são necessários na sociedade, de forma que o comportamento empreendedor possa se desenvolver. Concluem que em países que facilitaram a atividade empreendedora, valores associados com empreendedorismo devem ser mais importantes para administradores. Por outro lado, onde a atividade empreendedora é reprimida, espera-se que os gerentes dêem menos importância a valores associados com comportamento empreendedor.

Collins (2002), em seu estudo de empresas excelentes - 11 empresas americanas que deram um salto de resultados bons para excelentes sustentando-os por pelo menos 15 anos - investiga também as características dos presidentes dessas empresas, a quem chama de "executivos de nível 5". Ele os caracteriza como indivíduos que aliam extrema humildade pessoal a uma vontade férrea de fazer o que for preciso para tornar a empresa excelente.

Apresentamos, no quadro 2.5.1 um resumo das características desses gestores proposto por Collins (2002):

Quadro 2.5.1 - Os dois lados da liderança de nível 5.

Vontade Profissional	Humildade pessoal
☞ Catalizador de mudança para melhor	☞ Irresistível modéstia
☞ Determinação inabalável	☞ Silenciosa e calma determinação
☞ Focado no longo prazo	☞ Prepara sucessores para o êxito
☞ Estabelece padrões altos e não se contenta com menos	☞ Confia em padrões inspirados e não no carisma para motivar
☞ Jamais põe a culpa nas outras pessoas, nos fatores externos ou no azar	☞ Atribui o crédito do sucesso a outras pessoas, fatores externos e boa sorte.

Fonte: Collins (2002), adaptação da autora.

Halikias & Panayotopoulou (2003), realizaram estudo sobre a influência da personalidade do presidente no comportamento exportador de 80 indústrias da Grécia. Citam uma série de evidências de que o impacto da personalidade do presidente em empresas pequenas é maior do que nas grandes empresas, nas quais as características do time gerencial do topo são mais importantes que as características do presidente para as decisões estratégicas. Concluem em seu estudo que quase 50% da atividade de envolvimento com exportação é explicada pela personalidade do presidente em empresas médias e pequenas.

Ruch, Furre & Huwyler (2004) investigaram forças de caráter de 171 executivos e 192 empregados de empresas suíças, utilizando-se do VIA - IS. As forças de caráter de executivos que alcançaram as médias mais altas foram: justiça, curiosidade, integridade, bondade, liderança, cidadania e abertura a novas idéias. Os autores também aplicaram um instrumento que mede satisfação e concluíram que para os executivos as forças de caráter têm uma correlação mais alta com o trabalho do que com satisfação com a vida como um todo.

Segundo Ferreira, Assmar & Souto (2002), a partir do trabalho pioneiro de Rokeach (1973), inúmeras investigações têm sido realizadas com o intuito de identificar as dimensões de valores de diferentes culturas. Em um dos primeiros trabalhos nessa direção, Hofstede (1980) apud Ferreira, Assmar & Souto (2002) realizou um amplo levantamento com executivos de 50 países, que trabalhavam em subsidiárias locais de uma grande companhia multinacional (IBM).

A análise dos resultados revelou a presença de quatro dimensões de valores básicas:

1. distância hierárquica ou do poder: O grau em que os membros das instituições e organizações aceitam a distribuição desigual de poder.
2. individualismo versus coletivismo: No individualismo prevalece o interesse individual sobre o grupal, o que leva as pessoas a se preocuparem apenas consigo próprias ou com sua família imediata, e no coletivismo, prevalece o interesse do grupo sobre o individual, o que tem como consequência a formação de grupos coesos que protegem o indivíduo em troca de sua lealdade.

3. feminilidade versus masculinidade: valorização do papel masculino, caracterizado pela assertividade, competitividade e obtenção de metas, ou do papel feminino, associado à necessidade de relações interpessoais e de cuidados com o outro.
4. evitação de incerteza: grau em que as pessoas se sentem ameaçadas por situações desconhecidas ou ambíguas.
5. Dimensão temporal: valorização do curto prazo versus longo prazo.

Neste estudo e em um levantamento posterior realizado por Tanure (2003), os executivos brasileiros foram classificados da seguinte forma:

Tabela 2.5.1 - Evolução dos índices de Hofstede para brasileiros entre 1980 e 2001

	1980	2001	
	Hofstede	Tanure	diferença
Índice de concentração de poder	69	75	6
Índice de individualismo	38	41	3
Índice de necessidade de controlar a incerteza	76	36	- 40
Índice de masculinidade	49	55	6
Índice de orientação de curto x longo prazo	65	63	-2

Fonte: Tanure (2003)

Tanure (2003) conclui que existe um estilo brasileiro de gestão caracterizado por personalismo, evitação de conflitos, com traços fortes de hierarquia, concentração de poder e grande capacidade de lidar com a incerteza - a qual aumentou bastante nas últimas décadas. Coloca ainda que o Brasil é uma sociedade onde os aspectos masculinos (importância do dinheiro, carreira e desafio) estão equilibrados com os femininos (relações de trabalho amistosas, harmonia, pacifismo brasileiro), e que os brasileiros são mais orientados para o longo prazo - influência da utilização do tempo para tecer relações sociais, do que para o curto prazo (não confundir com pressão de curto prazo, ressalva a autora).

Sull & Escobari (2004) realizaram um estudo com dez empresas brasileiras que conseguiram sobreviver e prosperar no Brasil dos anos 90. Os critérios de seleção foram desempenho operacional, indicadores financeiros, competitividade global e sucesso específico da empresa e não do setor. Segundo os autores, essas empresas, ícones do "sucesso made in Brasil" apresentaram uma série de semelhanças quanto aos fatores que causaram seu sucesso, concluindo que um dos fatores marcantes foi a gestão ativa no topo da organização. Criticam estudos internacionais sobre gestão que partem da premissa de que o executivo chefe das empresas exerce pouca influência no desempenho da organização, tendo uma função mais simbólica. Para os autores, no Brasil, a realidade é diferente e colocam que nas empresas estudadas os executivos se mostraram gestores ativos (p. 221):

(...) eles monitoram o ambiente para detectar ameaças e oportunidades emergentes, declaram o esforço principal, estabelecem as prioridades da companhia, fazem apostas ousadas para capturar oportunidades de ouro, tomam decisões duras para driblar ameaças de morte súbita, constroem e mantêm hierarquias flexíveis e administram organizações conectadas. (...) comparando meu estilo com o dos *CEO's* americanos, eu diria que coloco muito mais a mão na massa, diz Alfredo Setúbal do Itaú (...)

Apresentam características essenciais, que segundo eles, são comuns entre os executivos que estudaram. São elas: autoconfiança, incansável busca de aprimoramento, autocrítica, paciência, discernimento, perspectiva, humildade de reconhecer o quanto não sabem, persistência, manter a calma em meio à tempestade e distanciamento.

Como visto, o assunto sobre valores de empresários merece atenção contínua por parte de psicólogos nacionais e internacionais. Os trabalhos analisados parecem indicar um certo consenso - apesar de discordarem a respeito do nível de influência que os presidentes exercem nas empresas - a respeito das características de empresários e gestores, tendendo para perfis mais baseados na razão que na emoção, onde a persistência é uma constante.

## **2.6 Classificação de forças de caráter desenvolvida por Peterson & Seligman**

Apresentamos agora o referencial teórico que embasa o instrumento de pesquisa (VIA - IS) desenvolvido por Peterson & Seligman e adotado nesse estudo. Esse material é basicamente uma tradução, adaptação e síntese do trabalho dos autores. Aborda-se definição de caráter, diferença entre caráter e virtude, os critérios que os autores usaram para selecionar as forças de caráter que integram a classificação, a revisão de literatura realizada pelos autores, a discussão teórica que contrapõe o referencial teórico de Peterson & Seligman a outras correntes da Psicologia, que conclusões os autores chegaram a esse respeito e finalmente a descrição das 6 virtudes e das 24 forças de caráter de acordo com a classificação dos autores.

### **2.6.1 Definição de caráter**

Peterson & Seligman (2004) definem caráter partindo da psicologia de traços de Gordon Allport (1927) segundo a qual traços são aspectos relativamente permanentes dos indivíduos evidenciados pela consistência em suas interações. Assim, reconhecem diferenças individuais que são, ao mesmo tempo, estáveis e gerais, mas também moldadas pelo ambiente do indivíduo e, portanto, passíveis de mudança.

Partem da premissa de que o caráter é plural mas não demasiadamente, e de que as forças de caráter são distintas umas das outras tanto em teoria quanto, muitas vezes, na prática.

Colocam que uma boa vida reflete escolha e vontade, que o que faz a vida valer a pena não é efêmero, não é resultado de prazeres momentâneos. Para eles, portanto, caráter, construído como traços positivos, permite conhecer e explicar a qualidade de vida de um indivíduo, na medida em que uma boa vida é edificada com o passar dos anos e de diversas situações. E que forças de caráter provêm a explicação necessária para a estabilidade e generalidade de uma vida bem vivida.

## 2.6.2 Diferença entre caráter e virtude

Peterson e Seligman (2004) dividiram os conceitos em uma hierarquia de três níveis conceituais:

**Virtudes:** São características fundamentais valorizadas pelos filósofos morais e pensadores religiosos. Ex.: Justiça, Sabedoria, Coragem.

**Forças de Caráter:** São ingredientes psicológicos - processos ou mecanismos - que definem as virtudes. São caminhos distintos para alcançar determinada virtude. Ex.: Sabedoria pode ser alcançada por meio das forças de criatividade, curiosidade, gosto pela aprendizagem, abertura a novas idéias e perspectiva.

**Temas Situacionais:** São hábitos específicos que levam as pessoas a manifestar determinada força de caráter em uma dada situação. Ex.: empatia (antecipar as necessidades dos outros), inclusão (fazer com que outros se sintam parte do grupo) e positividade (ver o que é bom nas situações e nas pessoas), refletem a mesma força de caráter de bondade.



Fig. 2.6.2.1: Hierarquia de virtude (Peterson & Seligman, 2004)

Fonte: autora

### 2.6.3 Critérios para a seleção das forças de caráter

Forças de caráter foram escolhidas por Peterson & Seligman (2004) como foco do estudo porque representam um bom meio termo entre o concreto - os temas - e o abstrato - as virtudes morais. Para ser incluída como uma força de caráter, uma característica positiva precisa satisfazer a maioria dos 10 critérios abaixo:

- ✍ Uma força contribui para várias realizações (*fulfillments*) que constituem uma boa vida, para si mesmo e para os outros. Embora as forças e virtudes determinem como um indivíduo lida (*cope*) com a adversidade, foca-se em como elas dão ao indivíduo um sentido maior de gratificação.
- ✍ Uma força tem valor em si mesma. Embora as forças possam e produzam resultados desejáveis, cada força é moralmente valorizada por si mesma, mesmo na ausência de conseqüências benéficas óbvias.
- ✍ A demonstração de uma força por uma pessoa não diminui as pessoas em volta. Em muitos, senão todos os casos, observadores são elevados pelo seu testemunho de uma ação virtuosa. Cria-se mais admiração que inveja porque forças de caráter são o tipo de característica à qual a maioria das pessoas pode e realmente aspira.
- ✍ Encontrar um oposto positivo para uma força deprecia seu valor como força de caráter.
- ✍ Uma força precisa ser expressa pelo comportamento de um indivíduo - pensamentos, sentimentos e/ou ações - de forma que possa ser medida. Ela deve ter as características de traço psicológico no sentido de poder ser observada nas mais diversas situações e ser estável ao longo do tempo.
- ✍ A força é distinta de outros traços positivos na classificação e não pode ser decomposta neles. "Tolerância", por exemplo, foi considerada uma mistura complexa de "abertura à novas idéias" e "justiça". "Paciência" mistura "autocontrole", "persistência" e "abertura à novas idéias".
- ✍ Uma força de caráter é personificada por exemplos reais e míticos.
- ✍ Algumas forças têm prodígios, jovens que as demonstram cedo e incrivelmente bem.
- ✍ Há pessoas que demonstram total ausência de uma dada força de caráter.
- ✍ A cultura dá suporte às forças por meio de instituições e rituais para cultivá-las e depois sustentar sua prática.

#### 2.6.4 Revisão de literatura feita por Peterson & Seligman

Começando pela filosofia e religião, "muito antes que houvesse Psicologia Positiva, ou mesmo Psicologia..." (Peterson & Seligman, 2004, p.85), foram consultados aproximadamente 200 catálogos de Virtudes, entre eles: Aristóteles, Platão, São Tomás de Aquino, Santo Agostinho, O Velho Testamento, o Talmude, Confúcio, Buda, Lao-Tze, o Bhagavadgita e o Alcorão.

O que motivou esse exercício dos autores foi a tentativa de criar uma classificação consensual das forças humanas ao mesmo tempo em que se evitava a crítica de que qualquer lista específica proposta seria culturalmente e historicamente idiosincrática. Concluíram que há uma forte convergência ao longo do tempo, diferentes lugares e tradições de pensamento a respeito de algumas virtudes centrais, recorrentes com agradável tenacidade.

Foram encontradas, entre todas essas tradições, escolas e correntes de pensamento, que cobrem 3.000 anos de história da humanidade e toda a superfície da terra, seis virtudes comuns, apelidadas de "High 6": Sabedoria e Conhecimento; Coragem; Humanidade; Justiça; Temperança; Transcendência. (vide Apêndice C, pág. 79)

#### 2.6.5 Embasamento teórico da classificação das forças de caráter

Especificamente na área da Psicologia, objetivo de Peterson & Seligman foi criar o oposto do DSM - Manual de diagnóstico e estatística de desordens mentais da *American Psychiatric Association* (APA), usado como classificação de doenças mentais. Portanto, um manual da saúde mental. Para isso realizaram extensa revisão de literatura, estudando os trabalhos e teorias de Thorndike, Erikson, Maslow, Greenberger, Jahoda, Ryff, Big Five, Cawley, Martin & Johnson, Kohlberg, Vaillant, Gardner, Schwartz, Psicologia da Evolução, Resiliência e Psicologia do Desenvolvimento Infantil.

Apesar de *caráter* não ter tido maior atenção dos psicólogos por muitos anos, muitas tradições dentro da disciplina disseram algo a respeito do assunto, mesmo que as implicações tenham sido indiretas. Peterson & Seligman ressaltam a inviabilidade de se

pesquisar todas as tradições e apresentam esquemas de algumas que contribuíram para formar o pensamento dos autores. Aliás, a esse respeito, os autores enfatizam o seu não-alinhamento a nenhuma destas teorias em particular. Apresentamos no Apêndice D, pág. 92 resumos e conclusões dos autores a respeito das teorias que julgamos mais relevantes.

Terminada essa discussão teórica, Peterson & Seligman concluíram que:

- ✍ Quando psicólogos falam em características positivas, quase todos as colocam em termos de traços de personalidade: diferenças individuais relativamente gerais e estáveis.
- ✍ Quase todos os psicólogos propõem uma variedade de forças de caráter. O número exato difere, desde umas poucas até muitas dúzias, mas a diferença está basicamente no nível de abstração com que as forças são descritas. Levando isso em conta, há boa concordância através dos esforços prévios de classificação a respeito dos itens apropriados. Ao mesmo tempo, colocam que muitas classificações anteriores podem ter falhado por vieses inadvertidos.
- ✍ A maioria dos esforços classificatórios anteriores avaliam as forças da forma como elas existem em adultos. Há algumas exceções que olham para traços positivos em jovens. Fica faltando, tanto em um caso como no outro uma ligação entre as duas abordagens. A maioria concordaria que as forças de caráter desenvolvem-se ao longo da vida, mas não se sabe muito bem como isso acontece. Um dos objetivos de longo prazo do projeto de classificação é começar uma séria investigação a respeito desse desenvolvimento.
- ✍ Não há consenso a respeito da forma de representação da relação entre os itens em uma classificação. Alguns teóricos ancoraram sua classificação em uma teoria apriorística e geraram uma estrutura de base teórica. Os autores consideraram esta estratégia prematura para um campo novo como o da psicologia positiva. Outros teóricos usaram análise fatorial ou outras técnicas semelhantes para identificar dimensões subjacentes ou agrupamentos de forças. Os autores seguiram uma estratégia diferente, confiando na história da moral e teoria religiosa para identificar

classes de virtudes mais amplas, preenchendo os detalhes com investigações psicológicas de traços positivos que caíssem nessas categorias e somente então como ultimo passo confiando em métodos estatísticos para estruturar esta classificação.

- ✍ Quando psicólogos delineiam medidas de forças de caráter, eles confiam em questionários de auto-preenchimento. Muitos psicólogos são céticos a respeito do que as pessoas falam a respeito de si mesmas, mas os autores concluíram que a produção de pesquisa usando vários inventários de virtude tem sido rica o suficiente para justificar seu uso continuado.

### **2.6.6 As 24 Forças de Caráter**

O resultado desse trabalho foi publicado no livro "Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification" (2004). No livro, eles subdividem cada virtude principal, de forma a serem passíveis de mensuração e desenvolvimento. Como existem diversos caminhos para se alcançar a mesma virtude, há a necessidade de maior especificidade. Como já dito anteriormente, os diferentes caminhos que conduzem à virtude são o que Peterson & Seligman (2004) chamam de Forças de Caráter.

As 24 forças de caráter que integram o estudo estão resumidamente descritas no Apêndice C (p. 79), com o objetivo de esclarecer significado, foco e abrangência das expressões, porque várias delas diferem do senso comum.

Abaixo, a lista, encabeçada pelas virtudes que englobam as 24 forças:

- ✍ Sabedoria e Conhecimento
  - Criatividade
  - Curiosidade
  - Abertura a novas idéias
  - Gosto pela aprendizagem
  - Perspectiva

### ✍ Coragem

- Valentia
- Perseverança
- Integridade
- Vitalidade

### ✍ Humanidade

- Amor
- Bondade
- Inteligência social

### ✍ Justiça

- Cidadania
- Justiça
- Liderança

### ✍ Temperança

- Perdão e misericórdia
- Humildade e modéstia
- Prudência
- Autocontrole

### ✍ Transcendência

- Apreciação da beleza e excelência
- Gratidão
- Esperança
- Bom humor
- Espiritualidade

### **Comentários:**

Arrematando este capítulo, depois de revisar os antecedentes filosóficos da ética e da moral, o desenvolvimento do conceito de virtude na Filosofia e sua aplicação na área de negócios e outras teorias relacionadas a forças de caráter, quando se debruça sobre o modelo de Peterson & Seligman e sua classificação, fica clara a intenção dos autores de criar um referencial teórico a respeito dos traços psicológicos do homem virtuoso, como concebido por Aristóteles.

A influência aristotélica é especialmente percebida quando os autores se referem à *good life*, à construção de forças de caráter ao longo da vida, quando colocam que uma boa vida reflete escolha e vontade e de que as forças de caráter são um fim em si mesmas.

Portanto, é compreensível que quando os autores expõem as lições que aprenderam da Filosofia, esclarecem que "podem descrever sua classificação como o equivalente das ciências sociais à ética da virtude." (Peterson & Seligman, 2004, p. 89)

Apesar de ficar claro não ser esse o foco, tanto para o trabalho dos autores quanto para esse estudo, fica uma questão pendente quanto ao como as forças de caráter se desenvolvem nos indivíduos e portanto, nos exportadores, ao longo da vida.

## 3 METODOLOGIA

---

Este é um estudo descritivo do sistema de crenças e valores de empresários exportadores brasileiros feito por meio do levantamento das suas forças de caráter.

### 3.1 Sujeitos

Foi utilizada uma amostra de conveniência de 56 sujeitos, obedecendo aos seguintes critérios de inclusão: Os sujeitos devem ocupar ou ter ocupado recentemente os cargos de presidente, presidente do conselho, diretor (no caso de não haver presidência) ou serem acionistas majoritários de empresas privadas brasileiras, exportadoras há mais de três anos consecutivos, que façam parte das 800 maiores empresas exportadoras brasileiras<sup>5</sup>, responsáveis por 85 % de tudo que é exportado no Brasil.

Critérios de exclusão: Empresas multinacionais, não exportadoras, executivos de níveis hierárquicos inferiores.

### 3.2 Instrumento

Para o levantamento foi utilizado um instrumento (Apêndice G) composto de duas partes. A primeira levantava os seguintes dados demográficos do sujeito e da empresa:

Sexo, idade, cidade, estado e país de nascimento, profissão, cargo, estado civil, formação educacional, línguas, experiência no exterior. Ramo de ocupação da empresa,

---

<sup>5</sup> Dados AEB Janeiro 2004

país de origem, número de funcionários, percentual das exportações no faturamento da empresa, anos em que a empresa exportou.

A segunda parte levantava as forças de caráter dos sujeitos. Para esse levantamento foi utilizado o questionário *Values in Action - Inventory of Strengths* (VIA-IS), desenvolvido por Peterson & Seligman (2004), que mede 24 forças de caráter, a saber: criatividade, curiosidade, abertura a novas idéias, gosto pela aprendizagem, perspectiva, valentia, perseverança, integridade, vitalidade, amor, bondade, inteligência social, cidadania, justiça, liderança, perdão, humildade, prudência, autocontrole, apreciação da beleza, gratidão, esperança, bom humor e espiritualidade.

O questionário é de auto-preenchimento e pede aos respondentes que endossem ou não (não tem nada a ver comigo, não tem a ver comigo, neutro, tem a ver comigo, tem tudo a ver comigo) 240 afirmações (10 para cada força) escritas na primeira pessoa, em uma sessão única de aproximadamente 25 minutos.

O questionário original em inglês foi traduzido para português, sob autorização dos autores, por dois tradutores independentes gerando duas versões que depois foram condensadas em uma 3ª. versão. Esta foi retro-traduzida para o inglês o que gerou alterações e uma versão definitiva.

### **3.3 Procedimentos de elaboração da pesquisa**

Os questionários foram enviados pelo correio para os sujeitos acompanhados por uma carta com a apresentação do trabalho e instruções de preenchimento (Apêndice F), termo de consentimento (Apêndice E) e um envelope-resposta selado a ser postado à remetente. Concomitantemente foi enviado um e-mail de recomendação assinado por um líder do setor, conhecido dos sujeitos e da pesquisadora que foi quem forneceu os dados para contato com os sujeitos.

Os questionários foram enviados em duas etapas, a primeira em novembro de 2004 - para 36 sujeitos recomendados por Roberto Teixeira da Costa, fundador do Conselho de Empresários da América Latina - e a segunda em março de 2005 - para 28 sujeitos

recomendados por Roberto Giannetti da Fonseca, diretor de exportação da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP).

Foi feito acompanhamento via e-mail e telefone do preenchimento e devolução dos questionários, de novembro de 2004 a maio de 2005.

### **3.4 Procedimentos de análise dos dados**

Para a análise estatística foram utilizados três testes, o teste de variância não paramétrico de Friedman, análise de conglomerados (clusterização) e teste t de Student, que explicamos em seguida.

O teste de Friedman é uma análise de variância a dois critérios de variação, para dados amostrais vinculados. Por exemplo: diferentes sujeitos que apresentam diferentes características podem ser avaliados sucessivamente por duas ou mais forças de caráter diferentes. Nesse caso, os dois critérios de variação seriam: 1) as diferentes forças de caráter; e 2) os diferentes sujeitos. As amostras são vinculadas porque as avaliações se fazem no mesmo sujeito.

O teste responde a este tipo de pergunta: seria idêntica a avaliação das forças de caráter, em relação aos diversos sujeitos? Ou então: responderiam os diversos sujeitos igualmente às diferentes forças de caráter? Ou ainda: haveria concordância entre os diversos sujeitos em relação à avaliação das diferentes forças de caráter?

A resposta do teste depende de qual dos fatores esteja colocado nas colunas de uma tabela de dados com k colunas e n linhas. Desse modo, a organização da tabela de dados é muito importante, uma vez que depende dela a interpretação do resultado do teste. O fator comparado principal deve ser colocado nas colunas, e os dados serão introduzidos no sentido das linhas da tabela.

O teste de Friedman não utiliza os dados numéricos diretamente, mas sim os postos (1º. lugar, 2º. lugar e assim por diante) ocupados por eles, após a ordenação por valores ascendentes desses dados. A ordenação numérica é feita separadamente em cada uma das amostras, e não em conjunto.

A filosofia do teste considera que se as diversas amostras provêm de uma mesma população, ou seja, se elas são estatisticamente iguais (hipótese de nulidade, ou de  $H^0$ ), a distribuição dos postos nas diversas colunas será mais ou menos equivalente, de modo que a soma dos postos em cada coluna será aproximadamente igual, isto é, não existe diferença entre as forças de caráter, ou então, são todas iguais para o grupo avaliado.

A hipótese alternativa ( $H^1$ ) seria de que as amostras não pertenceriam à mesma população — isto é, seriam diferentes — e nesse caso haveria diferenças entre as somas das diversas colunas, ou seja, existem forças de caráter mais importantes para o grupo de indivíduos.

Assim, para realização do teste de Friedman, procedeu-se primeiro à discretização dos dados de maneira que a resposta “não tem nada a ver comigo” recebeu valor um e assim sucessivamente até que a resposta “tem tudo a ver comigo” recebeu valor cinco. Após a discretização dos dados, realizou-se a soma dos valores das 10 perguntas referentes a cada força de caráter e aí fez-se a ordenação por postos por sujeito, sendo que, quando dois valores adquiriram postos empatados receberam a média dos postos.

Para determinar se o valor calculado é significativo ou não, usou-se a tabela do  $\chi^2$  usando diferentes níveis de significância e os graus de liberdade apropriados. Esta análise foi realizada tanto para as 24 forças de caráter como para as 6 virtudes. Da mesma maneira, realizou-se a análise para cada força de caráter individualmente, bem como para as frases que compõem cada força de caráter.

Análise de clusterização:

No intuito de achar qual o padrão de respostas dos  $n$  indivíduos, foi realizada uma análise de clusterização. Utilizou-se a mesma parte da matriz onde sujeitos são linhas e diferentes valores para cada sujeito para cada força de caráter são colunas.

A idéia de uma clusterização é que através do cálculo de distâncias entre dois indivíduos, baseados nos scores das forças de caráter, vai-se agrupando aqueles que

apresentam menores distâncias e portanto são mais parecidos. Usa-se a distância euclidiana e “average linkage”. Após a clusterização, realizou-se 10.000 simulações com permutações das linhas e colunas para averiguar a significância do cluster obtido.

Teste t de Student:

Realizou-se o teste t de Student para avaliar cada força de caráter da nossa amostra comparada a uma amostra de *CEO's* (presidentes de empresas) americanos cujas médias e desvios-padrão nos foi fornecida por Christopher Peterson, autor do instrumento VIA-IS e da classificação das forças de caráter adotada.

Uma população é definida por dois parâmetros: a média e o desvio-padrão, que são únicos para essa população como um todo. Entretanto, a Estatística não lida com populações inteiras, mas utiliza subconjuntos dessas populações, aos quais chama de amostras.

Como as amostras envolvem um número reduzido de elementos representativos da população da qual fazem parte, é natural que a sua média e o seu desvio-padrão difiram alguma coisa em relação aos parâmetros da população considerada em seu todo. Os métodos estatísticos visam a possibilitar que se possam tirar conclusões sobre os parâmetros populacionais, partindo de informações obtidas a partir de amostras dela retiradas.

Como a média e o desvio-padrão das amostras, mesmo pertencendo estas à mesma população, sempre divergem alguma coisa em relação aos parâmetros reais da população, é compreensível que se forem traçados os gráficos das distribuições amostrais e da população original, por certo haverá alguma discrepância entre todos eles.

Como as amostras pertencem todas à mesma população, e mesmo assim há diferenças, é natural que a variação decorrente da própria variabilidade casual da amostragem deva ser considerada, ao se avaliar a igualdade entre os parâmetros da amostra e os da população original, ou mesmo entre os parâmetros de duas amostras quando as comparamos entre si.

Em resumo: é preciso respeitar uma certa faixa de variação, dentro da qual as amostras são consideradas como provindas de uma mesma população, ou como iguais entre si.

Os testes estatísticos em geral, e entre eles o teste t, visam a estabelecer precisamente os limites além dos quais duas amostras já não devam ser consideradas como retiradas de uma mesma população, e sim como pertencentes a populações diferentes. Quando as amostras comparadas são independentes, o teste t destina-se a verificar se mesmo assim pertencem à mesma população, apenas com variações casuais de amostragem.

### **3.5 Aspectos Éticos**

Aos sujeitos foram atribuídas iniciais que não correspondem a seus nomes verdadeiros. Exclusivamente a pesquisadora teve acesso aos dados que pudessem identificar os sujeitos e / ou suas empresas. Aos sujeitos foi informado o teor do projeto, assegurada sua confidencialidade e colhida sua assinatura atestando sua aquiescência.

### **3.6 Limitações do estudo**

Questionários de auto-preenchimento podem ser criticados por sofrerem influência da imagem que o entrevistado quer passar de si mesmo, apesar de um volume significativo de pesquisa ao longo de muitos anos confiar nessa técnica. Peterson & Seligman (2004) argumentam que se os psicólogos acreditam em questionários de auto-preenchimento para avaliar doença, por que não confiar neles para avaliar saúde também? Complementam colocando que todas as forças de caráter são igualmente socialmente desejáveis, o que contribui para neutralizar o viés. Em questionários respondidos à distância, pode haver dúvida quanto à identidade do respondente. Para neutralizar esse viés, tomou-se o cuidado de solicitar ao respondente que assinasse um termo de consentimento explicitando seu nome e assinatura. (vide Apêndice E - pág. 97)

A amostra pode sofrer críticas quanto ao tamanho e conveniência. A consistência dos dados e a representatividade da amostra serão tratados no capítulo seguinte.

## 4 RESULTADOS

---

### 4.1 Caracterização da amostra

Em novembro de 2004 foram enviados questionários para 36 sujeitos com um índice de resposta de 53%. Em março de 2005 foram enviados questionários para 28 sujeitos com um índice de resposta de 36%, totalizando 29 sujeitos na amostra. Os dados demográficos completos estão no Apêndice H pág. 118.

Esta amostra é composta por homens, com idade média de 58 anos, idade mediana de 55 anos, tendo o mais jovem 41 anos e o mais velho 78 anos.

93% da amostra é composta por brasileiros, nascidos nos estados de SP (13 sujeitos - 48%), Rio Grande do Sul (6 sujeitos - 22%), Minas Gerais (4 sujeitos - 15%), Rio de Janeiro (3 sujeitos - 11%) e Santa Catarina (1 sujeito - 4%) e 7% da amostra (2 sujeitos) são de estrangeiros.

O estado civil dos sujeitos é majoritariamente casado (90%), apresentando 7% de separados (2 sujeitos) e 3% de solteiros (1 sujeito).

O nível de escolaridade distribui-se em 55% com ensino superior completo, 38% com pós-graduação e 7% com segundo grau completo. Como profissão, declaram-se engenheiros (34%), administrador / empresário / industrial (28%) economistas (17%) outras (10%). 3 sujeitos (10% da amostra) possuem duas profissões, ex.: advogado e economista.

Quanto ao cargo que ocupam na empresa, 66% declaram-se presidentes, 14% acionistas, 14% diretores e 7% presidentes do conselho.

Desta amostra, antes de envolverem-se com comércio exterior, 39% dos respondentes falavam duas línguas, 36% falavam três ou mais línguas, 21% falavam uma língua além de português, e 4% só falava português. 7% nunca tinham saído do país, 18% tinham feito viagens de curta duração a passeio, 25% tinham morado fora do país e 50% tinham feito viagens de média duração, a passeio ou a negócios.

As empresas da amostra são 100% brasileiras, exportadoras nos últimos 5 anos (2000-2004) de forma ininterrupta, dos ramos de: agroindústria (5), têxteis (3), calçados / couro (3), papel (2), metalurgia / siderurgia (3), bicicletas, aeronáutica, *trading* (2), eletrodomésticos, bebidas, mineração, cosméticos, compensados de madeira, química, insumos para construção e jóias.

20 das 29 empresas que compõem a amostra fazem parte das 500 maiores empresas brasileiras listadas pela Revista Exame Melhores e Maiores de julho de 2004. De acordo com esta fonte, as receitas brutas de vendas<sup>6</sup> destas 20 empresas somam U\$ 19,4 bilhões, ou seja, representam 3,8% do PIB brasileiro<sup>7</sup>. Além disso, 3 empresas estão entre as 20 principais empresas exportadoras brasileiras<sup>8</sup>.

A participação das exportações no faturamento das empresas (média anos 2002/2003) foi a seguinte:

Tabela 4.1.1 - Participação das exportações no faturamento das empresas

Valores	N	%
10% ou menos	5	17
Entre 11 e 30%	7	24
Entre 31 e 40%	8	28
Entre 41 e 50%	4	14
Mais de 51%	5	17
Total	29	100

Fonte: dados das empresas pesquisadas

<sup>6</sup> Valores de dezembro 2003.

<sup>7</sup> PIB brasileiro dez de 2003 U\$ 506,8 bilhões segundo SECEX.

<sup>8</sup> Associação de Comércio Exterior do Brasil (AEB) janeiro 2004

O valor das exportações destas empresas no ano de 2004 está distribuído da seguinte forma:

Tabela 4.1.2 - Valor das exportações (ano de 2004)

Valores	N	%
Até U\$ 1 milhão	3	10,0
Entre U\$ 1 e 10 milhões	8	28,0
Entre 10 e 50 milhões	9	31,0
Mais de U\$ 50 milhões	9	31,0
TOTAL	29	100,0

Fonte: AEB Janeiro 2004

O número de funcionários obedece à seguinte distribuição:

Tabela 4.1.3 - Número de funcionários

Valores	N	%
Até 99	2	7
100 a 1.000	3	10
1.001 a 5.000	8	28
5.001 a 10.000	5	17
+ de 10.000	11	38
Total	29	100

Fonte: dados das empresas pesquisadas

## 4.2 Análise Estatística

Este primeiro bloco de análises foi feito para testar a hipótese "sujeitos possuem forças de caráter comuns". A hipótese a ser refutada ( $H^0$ ) é "para este grupo de indivíduos não existe diferença entre todas as forças de caráter", com um nível de significância (probabilidade de que os resultados auferidos tenham ocorrido por acaso) de  $p \leq 0,01$  (menos de 1% de chance de erro), considerado bastante conservador.

Análise das virtudes:

Hierarquicamente, começa-se a análise pelas virtudes. Sabedoria, coragem, justiça, humanidade, temperança e transcendência. Quais virtudes são mais importantes para este grupo? As três apresentadas na tabela 4.2.1:

Tabela 4.2.1 - Índice de significância das virtudes

Virtudes	<i>p</i>
Justiça	1,560420e-06
Coragem	0,0002152686
Sabedoria	0,002460643

Fonte: autora

Na medida em que cada virtude é composta por um grupo de forças de caráter específico, procurou-se avaliar se algum dos componentes do grupo teria um papel preponderante para este indivíduos. Para tal foi utilizado o teste de Friedman com um  $p < 0,01$ . Nesta 1ª análise por blocos, obtivemos os seguintes resultados, conforme apresentado na tabela 4.2.2:

Tabela 4.2.2 - Índice de significância das forças de caráter na composição das virtudes

Virtude	Força mais importante	<i>p</i>
Justiça	Não significativa	
Coragem	Integridade	0,007566951
Sabedoria	Curiosidade	0,0001129116
	Abertura n idéias	0,002573978
Humanidade	Bondade	0,001612602
Temperança	Não significativa	
Transcendência	Não significativa	

Fonte: autora

Estes resultados indicam que para as virtudes de Justiça, Temperança e Transcendência, as forças de caráter que as compõem são igualmente importantes. No caso da Humanidade, a *bondade* desempenha um papel preponderante, assim como a *integridade* para a Coragem e *curiosidade* e *abertura a novas idéias* para a Sabedoria.

Análise das forças de caráter:

Seguiu-se a esta, a mesma análise para as 24 forças de caráter como um todo. Utilizou-se o teste de Friedman com um  $p < 0,01$ . Os resultados foram os seguintes, apresentados em ordem decrescente de significância, conforme a tabela 6:

Tabela 4.2.3 - Índice de significância das forças de caráter

Forças de Caráter	$p$
1. justiça	2.008056e-24
2. perseverança	4.59764e-20
3. integridade	2.738006e-17
4. curiosidade	3.026182e-15
5. abertura a novas idéias	8.348e-13
6. liderança	3.295528e-10
7. cidadania	6.279976e-09
8. valentia	1.917375e-07
9. gratidão	1.797662e-06
10. vitalidade	1.041796e-05
11. esperança	2.764012e-05
12. bondade	0.0001376959
13. criatividade	0.0001999023
14. perdão	0.0002016988
15. amor	0.0007140373
16. gosto pela aprendizagem	0.003877504

Fonte: autora

Pode-se afirmar que 16 das 24 forças de caráter foram respondidas de forma significativamente semelhante pelos sujeitos. Os resultados indicam que com menos de 1% de chance de erro, a força de caráter mais importante, ou seja, a que recebeu o maior número de respostas "tem tudo a ver comigo" para o grupo estudado é a *justiça* e a menos importante dentro das que atingiram significância estatística é o *gosto pela aprendizagem*. Ainda indica que as forças de caráter de *perspectiva, inteligência social, autocontrole, prudência, humildade, apreciação pela beleza, bom humor e espiritualidade* não atingiram significância estatística para o grupo em estudo.

Análise das frases:

Também nos perguntamos quais seriam as frases "campeãs". Lembrando que o questionário possui 240 assertivas, perguntamo-nos quais seriam as que mais respostas "tem tudo a ver comigo" receberam pelo grupo como um todo.

Utilizou-se o teste de Friedman com um  $p < 0,01$ . Apresentamos aqui apenas as 12 primeiras frases. Os resultados foram os seguintes, em ordem decrescente de significância, conforme tabela 4.1.7:

Tabela 4.2.4 - Índice de significância das frases que compõem as forças de caráter

Frases	$p$
1. Acredito que a honestidade é a base da confiança.	7.361337e-175
2. Eu me recuso a receber crédito por um trabalho que não fiz.	9.937665e-170
3. Sou uma pessoa extremamente leal.	3.400561e-165
4. Eu acho o mundo um lugar extremamente interessante.	3.742439e-161
5. Eu sou muito trabalhador.	7.849145e-158
6. Eu sou fortemente comprometido com os princípios de justiça e igualdade.	1.191365e-154
7. Não posso me imaginar mentindo ou trapaceando.	2.559314e-151
8. Eu sempre cumpro minhas promessas.	5.489751e-148
9. Eu amo o que faço.	8.013229e-145
10. Pode-se confiar em minhas promessas.	1.006693e-141
11. Ser capaz de propor idéias novas e diferentes é um dos meus pontos fortes.	9.224997e-139
12. Quando o assunto exige, posso ser um pensador extremamente racional.	5.703051e-136

Fonte: autora

Análise de clusters:

Tendo em vista os altos graus de significância encontrados para 16 das 24 forças de caráter estudadas, pareceu-nos viável ampliar a análise estatística dos dados de forma a responder o objetivo secundário do estudo, ou seja investigar possíveis padrões de expressão entre as variáveis. Para tanto utilizou-se a análise de clusters ou conglomerados, uma técnica que identifica subgrupos ou agrupamentos homogêneos, mostrando os agrupamentos em um diagrama, como mostra o gráfico 4.2.1

Esta análise separou as forças de caráter em dois grupos distintos, de acordo com a preferência dos entrevistados. Do primeiro grupo, que caracteriza-se por receber o maior número de respostas "não tem a ver comigo", fazem parte as forças de: humildade, apreciação da beleza, bom humor e espiritualidade.

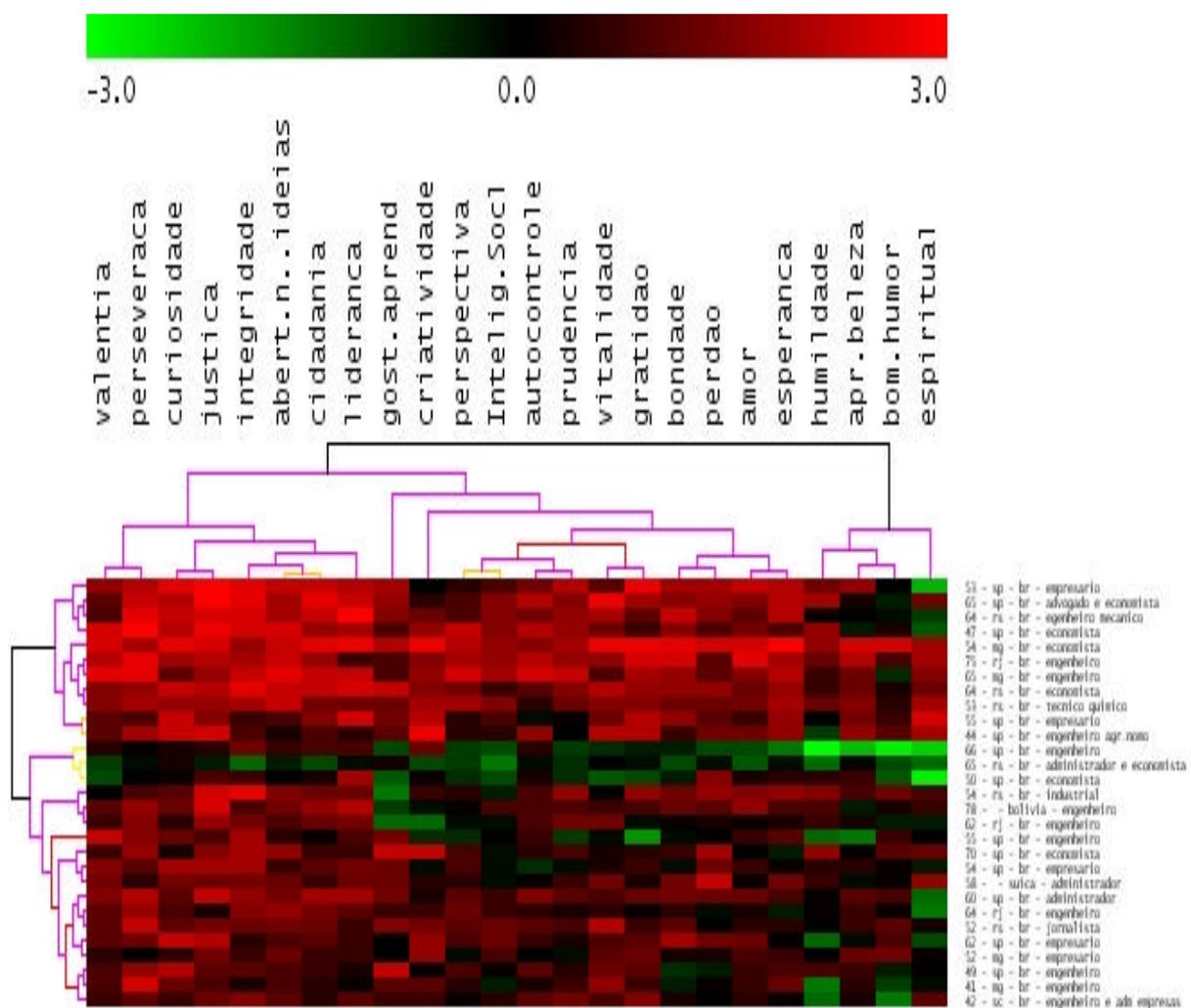
O segundo grupo foi então novamente dividido em dois. A primeira subdivisão reúne as forças de caráter que se mostraram mais "tem tudo a ver comigo". Fazem parte desse grupo: valentia, perseverança, curiosidade, justiça, integridade, abertura a novas idéias, cidadania e liderança.

Da segunda subdivisão, tendendo mais para o neutro, fazem parte as forças de: gosto pela aprendizagem, criatividade, perspectiva, inteligência social, autocontrole, prudência, vitalidade, gratidão, bondade, perdão, amor e esperança.

Os sujeitos também foram divididos em dois grupos distintos. 11 sujeitos tenderam a dar respostas mais "tem tudo a ver comigo" (em vermelho, no gráfico 4.2.1) enquanto que outros 16 sujeitos tenderam a dar respostas mais neutras ou "não tem a ver comigo" (em preto no gráfico 4.2.1). 2 sujeitos deixaram de responder 40 questões (pularam duas páginas), e ficaram com um índice anômalo de respostas "não tem a ver comigo" (em verde no gráfico 4.2.1).

Também nos perguntamos se a idade, local de nascimento ou profissão seriam fatores diferenciadores dos sujeitos. Pode-se verificar que estes fatores não influenciaram as respostas.

Gráfico 4.2. 1 - Análise de clusters



Fonte: autora

Comparação com outra amostra:

As médias da amostra estudada foram comparadas com as médias de uma amostra de 1.546 *CEO*'s (auto intitulados) que preencheram o questionário na internet por meio do site [www.authentic happiness.org](http://www.authentic happiness.org), fornecida por Christopher Peterson, co-autor do instrumento adotado (VIA - IS) e da classificação das forças de caráter.

A comparação das duas amostras foi feita por meio do teste t de Student, um teste paramétrico para determinar a significância estatística entre duas médias de distribuição amostral. (Cooper & Schindler, 2003). Não foram encontradas diferenças significativas entre as duas amostras, salvo para as forças de caráter perseverança ( $p = 7,657e-23$ ), integridade ( $p = 0,2141$ ), cidadania ( $p = 0,003405$ ) e liderança ( $p = 0,03118$ ). Os resultados indicam que o perfil dos sujeitos pesquisados no Brasil e dos sujeitos internacionais (não foi indicada a nacionalidade) é igual para 20 forças de caráter. Nas quatro forças onde foram encontradas diferenças, os brasileiros apresentaram resultados significativamente maiores. A tabela 8 apresenta esses resultados:

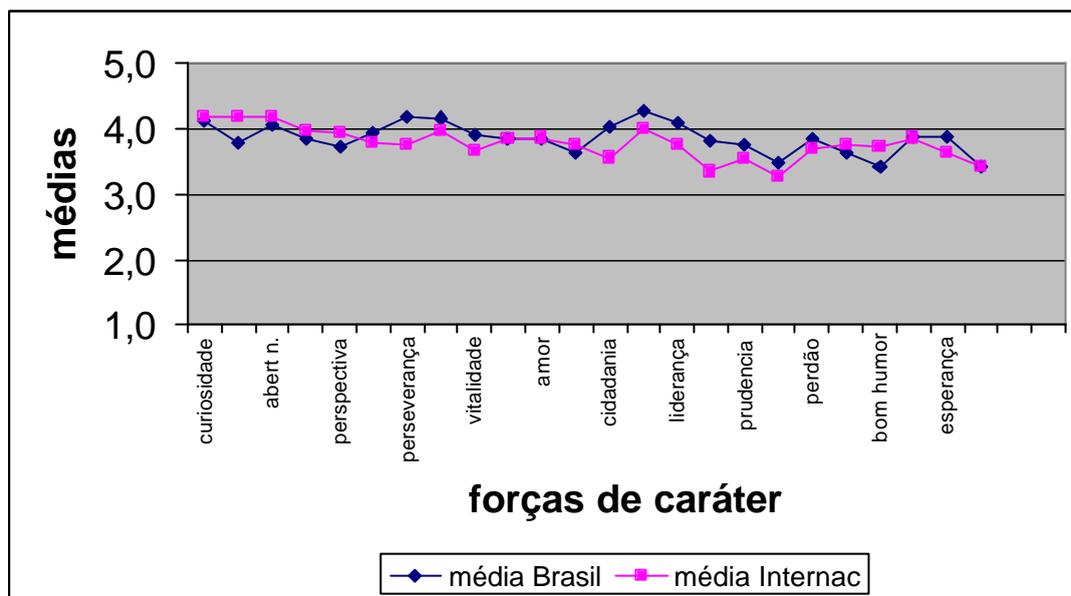
Tabela 4.2.5 - Teste t de Student para amostra de *CEO*'s brasileiros x internacionais

	perseverança	integridade	Cidadania	liderança
média Brasil	4,1931	4,1690	4,0276	4,0862
média Internacional	3,7706	3,9778	3,5617	3,7395
desvio-padrão Brasil	4,9276	5,0221	4,6360	4,7262
desvio-padrão Internacional	0,66354	0,47841	0,5846	0,58662
t	-2,424	-1,243	-2,933	-2,157
DF	1573	1573	1573	1573
p<=	0,01545	0,2141	0,003405	0,03118

Fonte: autora

O gráfico 2 apresenta as médias de ambos os grupos:

Gráfico 4.2.2 Comparação entre forças de caráter de *CEO* 's brasileiros x internacionais



Fonte: autora

## 5 DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

---

### 5.1 Discussão dos resultados

A amostra pesquisada, em que pese sua conveniência, mostrou-se por um lado um tanto homogênea nas questões de gênero (homens), idade (maduros), estado civil (casados) grau de escolaridade (alta), experiência internacional (moderada). Por outro lado, não houve concentração das profissões, e no que diz respeito ao local de nascimento, apesar de haver representação apenas de estados do sudeste e sul do país.

As empresas também apresentam uma composição diversificada quanto ao ramo de negócios, participação das exportações, valor das exportações e número de funcionários, apesar desses números apresentarem um percentual significativo de grandes empresas (38%) e muito pouco expressivo de pequenas empresas (7%), reforçado pela sua representatividade no PIB brasileiro (3,8%).

No que diz respeito à análise estatística, encontramos uma forte consistência dos dados girando em torno das forças de caráter de justiça, perseverança, integridade, curiosidade, abertura a novas idéias, valentia, cidadania e liderança.

Antes de prosseguir com a discussão desses resultados, é importante lembrar as definições das forças de caráter, para Peterson & Seligman (2004), (Apêndice C):

*Curiosidade* inclui interesse, procura de novidade e abertura à experiência e é definida como o interesse intrínseco do indivíduo pela experiência e conhecimento em si

mesmos. Pode ser específica e que aprofunda o conhecimento em um assunto, bem como global, generalizada e diversa. Pessoas curiosas perseguem novidade, variedade e desafio em sua experiência no mundo. Têm sede de saber. Achem todos os assuntos e tópicos fascinantes. Palavras-chave: explorar e descobrir.

*Abertura a novas idéias* inclui pensamento crítico e critério e é definida 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. Seu oposto é raciocinar de modo a favorecer e confirmar aquilo em que já se acredita. É ser capaz de mudar de idéia, saber considerar as evidências contrárias ao seu próprio pensamento, bem como examinar a informação de forma racional e objetiva.

*Valentia* inclui heroísmo e bravura. Alguém que não recua diante de ameaças, desafios, dores ou dificuldades possui a força de caráter da *valentia*. Vai além do heroísmo demonstrado diante da morte iminente por guerreiros no campo de batalha, incluindo posturas intelectuais (bravura moral) ou emocionais (bravura psicológica) que sejam impopulares, difíceis ou perigosas. O indivíduo dotado de *valentia* consegue superar as reações naturais ao medo (resposta de fuga) enfrentando a situação assustadora.

*Perseverança* inclui persistência e diligência e é definida como a continuação de uma ação voluntária em direção a um objetivo apesar dos obstáculos, dificuldades ou desencorajamento. Os termos *perseverança* e *persistência* são usados alternadamente apesar das conotações de *perseverança* serem mais uniformemente positivas do que as de *persistência*. É feita a ressalva de que *perseverança* não significa perseguir obsessivamente metas inatingíveis, bem como que *persistência* em si não é necessariamente uma força de caráter, mas sim a habilidade de saber quando persistir e quando desistir, e aí persistir quando é aconselhável.

*Integridade* inclui autenticidade e honestidade. O indivíduo que fala a verdade é honesto, mas os autores encaram esta força de caráter em termos mais amplos. Inclui veracidade mas também assumir responsabilidade por sentimentos e ações. Inclui a apresentação genuína de si próprio a outros (que poderia ser definido como autenticidade ou sinceridade), bem como o sentido interno de que se é um ser

moralmente coerente (que poderia ser definido como integridade ou unidade), ou seja, ser uma "pessoa verdadeira" consigo mesma e com os outros.

*Cidadania* inclui responsabilidade social, lealdade e trabalho em equipe. Esta força de caráter implica identificação e comprometimento com o bem comum que vai além do interesse pessoal para incluir o do grupo (que pode variar de uma pequena comunidade até toda a espécie humana). Pessoas que demonstram esta força têm um sentido de dever com o grupo em questão, trabalham para o bem do grupo e não para obter ganhos pessoais. Assumem responsabilidades, não porque circunstâncias externas os forcem a fazê-lo, mas porque eles vêem isso como a forma correta de agir de um membro da equipe.

*Justiça (fairness)* refere-se a tratar as pessoas de modo similar ou idêntico, sem deixar que sentimentos ou questões pessoais influenciem as decisões sobre os outros. *Justiça* envolve dar a todos uma chance justa e ser comprometido com a idéia de que as mesmas regras aplicam-se a todos. *Justiça* é produto de julgamento moral - o processo pelo qual as pessoas determinam o que é moralmente certo, errado e moralmente condenável.

*Liderança*. Além das tradicionais tarefas do líder - coordenar atividades e criar e desenvolver boas relações entre os integrantes de um grupo - como qualidade pessoal, *liderança* refere-se à 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. Reflete a motivação e a capacidade de buscar, obter e desempenhar papéis de liderança em sistemas sociais de forma bem sucedida.

A seguir, para embasar essa discussão teórica, os resultados obtidos são comparados com o referencial teórico apresentado anteriormente.

Começando com o estudo de Kotey & Meredith (1997), apesar de não haver uma combinação de 100% das características, os sujeitos parecem se encaixar no perfil empreendedor proposto por esses autores, ao fazermos a seguinte aproximação (vide Quadro 5.1.1) entre as forças de caráter encontradas e os valores de empreendedores.

(como proposto por Peterson & Seligman quando analisando o trabalho de Schwartz, referencial teórico adotado por Kotey & Meredith)

Quadro 5.1.1 - Comparação de forças de caráter com características de empreendedores

Kotey & Meredith	Forças de caráter
Realização	Perseverança
Confiabilidade	Justiça
Responsabilidade / honestidade	Integridade
Trabalho duro	Perseverança
Agressividade / ambição	Valentia
Inovação	abertura a novas idéias
Competência	-
Otimismo	esperança
Criatividade	criatividade
Reconhecimento social	-
Crescimento	-

Fonte: autora

Também nota-se semelhança com o perfil proposto por Collins (2002), especialmente no que diz respeito às características de determinação (*perseverança*), jamais por a culpa nos outros (*integridade e valentia*), atribuir crédito do sucesso a outras pessoas (*justiça e cidadania*). Um fator importante apontado por Collins - humildade / modéstia - é característica que não alcançou significância no presente estudo. Porém, quando ele se refere à qualidade de "canalizar sua ambição na empresa e não em si mesmo, preparar seus sucessores para um êxito maior que o dele" (p. 62), pode-se inferir que está tratando de uma mistura das forças de *cidadania e liderança*.

Esse aspecto é reforçado na comparação com uma amostra de *CEO's* internacionais, a qual mostrou-se interessante pelo que teve de semelhante - os perfis são bastante homogêneos - mas também no que diz respeito às diferenças - os brasileiros apresentam médias mais altas para *perseverança e liderança*, e essas são claramente características esperadas para empresários brasileiros exportadores, dadas todas as barreiras descritas no capítulo 1; mais *integridade*, quanto ao que não há dados para se comentar; e mais *cidadania*. No aspecto relativo à *cidadania*, Tanure (2003), explica que o índice de individualismo dos americanos é de 91/100, o mais alto do mundo. O Brasil fica em 26º. lugar no ranking dos países, com 41 pontos em 100, o que denota sua tendência mais para o coletivo do que para o individual, reforçada pelos dados do presente estudo.

Comparando com o estudo de executivos suíços de Ruch, Furre e Huwyler (2004), houve coincidência entre 6 das 7 forças de caráter (justiça, curiosidade, integridade, liderança e cidadania), só ficando *bondade* fora das forças mais relevantes para os nossos sujeitos, apesar de *bondade* apresentar relevância estatística para o grupo, mas estar em 12º. lugar na ordem das forças de caráter.

Quanto ao estudo de Sull & Escobari (2004), das dez empresas brasileiras mais bem sucedidas, encontramos as seguintes semelhanças, conforme quadro 5.1.2:

Quadro 5.1.2 - Comparação de forças de caráter com características de gestores

Sull & Escobari	Forças de caráter
Autoconfiança	Valentia
Busca de aprimoramento / persistência / paciência	Perseverança
Autocrítica / reconhecer quando não sabe	Abertura a novas idéias
Manter a calma	-
Perspectiva e discernimento	-

Fonte: autora

Uma característica encontrada em nosso estudo que não encontrou paralelo na literatura, foi a força de caráter de *curiosidade*. Isto pode ser um indicativo de que *curiosidade* é uma força de caráter específica de líderes exportadores, como expressa na frase "eu acho o mundo um lugar extremamente interessante", que fica em 4º. lugar na preferência dos sujeitos. Os resultados parecem indicar que está aí a força de caráter que diferencia exportadores de líderes empresariais em geral.

A análise das frases mais populares mostra comportamentos claramente associados à atividade exportadora. Todo o tema de honestidade e integridade expresso nas frases "Acredito que a honestidade é a base da confiança", "sou uma pessoa extremamente leal", "não posso me imaginar mentindo ou trapaceando", "eu sempre cumpro minhas promessas" "pode-se confiar em minhas promessas", "eu me recuso a receber crédito por um trabalho que não fiz", revela a importância da credibilidade quando se trabalha em nível internacional.

As frases "quando o assunto exige, posso ser um pensador extremamente racional" "eu amo o que faço" e "eu sou muito trabalhador" "ser capaz de propor idéias novas e diferentes é um dos meus pontos fortes", quando agrupadas, podem ser interpretadas como sendo o *trabalho* uma atividade que envolve esses sujeitos de forma integral. Razão, emoção, ação e imaginação dedicadas à gestão da organização podem ser um fator decisivo de sucesso, como já colocado por Collins (2002).

Finalmente, a frase "sou fortemente comprometido com os princípios de justiça e igualdade" mostra o quanto a justiça é boa para os negócios. Como diz Solomon (2000), a competição só é possível dentro de padrões compartilhados, como são as leis.

Lembrando Cordeiro (2003), a ética nos negócios é "good-for-business" porque sustenta os princípios necessários para o funcionamento e ordem de uma sociedade tecnológica moderna.

## 5.2 Conclusão

Quando olhamos para as frases escolhidas como mais unânimes entre os sujeitos, a imagem que se forma em nossa frente é a do que Sull & Escobari (2004) descrevem como "gerentes durões". Homens que dedicam seu tempo a coisas "sérias", a justiça, a honestidade, a dedicação ao trabalho, a credibilidade e a racionalidade. O lado humano está presente por causa das forças de caráter de liderança e cidadania, porém as virtudes de transcendência e humanidade ficam claramente em segundo plano.

Além desta, por causa da presença da força de caráter da *curiosidade*, vem à mente a imagem do explorador e desbravador "que persegue a novidade, variedade e desafio em sua experiência no mundo." Peterson & Seligman (2004, p. 126). Ainda segundo os autores, são pessoas abertas à experiência, o que envolve receptividade a novas idéias, valores e emoções, características claramente associadas ao envolvimento com atividade fora de seu país.

Porém, creio que os resultados encontrados extrapolam o âmbito exportador e pedem uma reflexão a respeito das características dos empresários brasileiros, população para a qual a nossa amostra é qualitativamente importante.

Se concordamos com Tanure (2003) a respeito da concentração de poder e o personalismo da sociedade brasileira, e com Sull & Escobari (2004) a respeito dos presidentes de empresa brasileiros que põem a "mão na massa", é de se esperar que estes presidentes que fizeram parte de nosso estudo exerçam grande influência em suas organizações e na sociedade como um todo.

Tanure & Ghoshal (2004), em 1990, fizeram um estudo com as 500 maiores empresas brasileiras e 101 de seus presidentes. Uma das conclusões a que chegaram é que "quase todos os executivos brasileiros acreditam que sua função primordial é criar valor" (p. 269) mas que são omissos (talvez por culpa de ainda não terem chegado lá) e deixaram que a imagem das empresas para a sociedade ficasse como de "vilões".

Os autores citam uma série de empresários que fizeram parte do seu estudo (e coincidentemente também do nosso) como homens que merecem um lugar de destaque na história empresarial do Brasil, pois abraçaram explicitamente a visão das empresas como criadoras de valor e ajudaram a resgatar a legitimidade da função do empresário, pois são modelos a serem seguidos, demonstrando o espírito, a paixão e o compromisso moral que empreendedores e gestores são capazes de ter.

Creemos ter contribuído para tornar mais objetivas e claras algumas características essenciais destas pessoas, possibilitando um melhor entendimento da atividade exportadora e dos elementos a serem desenvolvidos naqueles que pretendem seguir esse caminho. Acreditamos também, com o presente estudo, ter oferecido uma contribuição inicial para aqueles que se interessarem em estudar o como desenvolver essas forças de caráter.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

AEB Associação de Comércio Exterior do Brasil. Recuperado em 20 de maio de 2005 de <http://www.aeb.org.br>

Allport, G. W. (1921). Personality and Character. Publicado originalmente em *Psychological Bulletin*, 18, 441-455. Recuperado em 25 de setembro de <http://psychclassics.yorku.ca/>

Allport, G. W. (1927). Concepts of Trait and Personality. Publicado originalmente em *Psychological Bulletin*, 24, 284-293. Recuperado em 25 de setembro de <http://psychclassics.yorku.ca/>

Anscombe G.E.M. (1958). Modern Moral Philosophy, *Philosophy*, 33.

Aristóteles. (1984). *Ética a Nicômaco*. São Paulo: Abril Cultural: "Os Pensadores".

Arjoon, S. (2000 - novembro). Virtue Theory as a dynamic theory of business. *Journal of Business Ethics*. 228 (2), 159-178. Recuperado em 10 de maio de 2005 de <http://www.proquest.com>.

Arruda, M. C., & Navran, F. (2000, julho/setembro). Indicadores de clima ético nas empresas. *Revista de Administração de Empresas*, 40(3), 26-35.

Behrens, A. (no prelo). Cultural Roots of The Institutional Environment Which Shapes Brazilian High Tech Exports and Business Organization.

Bird, F. B. (1989 - outubro). The Moral Muteness of Managers. *California Management Review*. 32 (1). 73. Recuperado em 10 de maio de 2005 de <http://www.proquest.com>.

Blasi, A. (1990) Kohlberg's theory and moral motivation. *New Directions for Child Development*, 47, 51-57.

Bruschini, M. C. (2000). A situação da mulher brasileira nas últimas décadas. In Velloso, J. P. (Coord.) *Fórum Nacional Brasil 500 Anos*. (pp. 423-464).

Castor, B. V. (2000). *O Brasil não é para amadores*. Curitiba, PR: Ebel.

Caza et. al. (2004 - junho). Ethics and Ethos: The Buffering and Amplifying Effects of Ethical Behavior and Virtuousness. *Journal of Business Ethics*. 52 (2), 169-178. Recuperado em 10 de maio de 2005 de <http://www.proquest.com>

Chauí, M. (2003). *Convite à Filosofia*. São Paulo: Ática. 13<sup>a</sup>.ed.

Collins, J. C. (2002). *Empresas Feitas para Vencer*. Rio de Janeiro: Elsevier.

- Comte-Sponville, A. (1995). *Pequeno Tratado das Grandes Virtudes*. São Paulo: Martins Fontes.
- Cooper, D., & Schindler, P. (2003). *Métodos de Pesquisa em Administração* (7ª ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Cordeiro, W. P. (2003 - agosto). The only solution to the decline in Business Ethics: Ethical Managers. *Teaching Business Ethics*, 7(3). 265. Recuperado em 10 de maio de 2005 de <http://www.proquest.com>.
- Corsini, R. J. (2002). *The Dictionary of Psychology*. New York: Brunner-Routledge.
- Costa, C. (2002). Razões para o Utilitarismo. *Ethic@*, 1(2), 155-174.
- Dawson, D., & Bartholomew, C. (2003 - dezembro). Virtues, Managers and Business People: Finding a Place for MacIntyre in a Business Context. *Journal of Business Ethics*. 48 (2). 127-138. Recuperado em 10 de maio de 2005 de <http://www.proquest.com>.
- Dobson, J. (1993). Virtue Ethics as a Foundation for Business Ethics: A "MacIntyre-Based" Critique. Catholic Studies Home page. Recuperado em 12 de maio 2005 de <http://www.catholicstudies.org>
- Ferreira, M. C., Assmar, E. M. L. & Souto, S. O. (2002, janeiro/junho). The individualism and collectivism as national culture indicators: theoretical and methodological convergences and divergencies. *Psicologia em estudo* [online]. 7 (1), 81-89. Recuperado em 12 de maio 2005, da SciELO (Scientific Electronic Library On line): [www.scielo.br](http://www.scielo.br)
- Ferrell, O. C. (2001). *Ética Empresarial: dilemas, tomadas de decisão e casos*. Rio de Janeiro: Reichmann & Afonso. 4ª. ed.
- Fonseca, R. G. (2003, jan-mar). Entrevista à Revista Brasileira de Comércio Exterior. ano XVIII, nº 74, Rio de Janeiro.
- Fonseca, R. G. (2001, 12 de novembro). Estímulos a uma cultura exportadora. *Gazeta Mercantil*, p.4A.
- Freyre, G. (1969). *Casa Grande e Senzala*. Rio de Janeiro: José Olympio.
- Fundação Centro de Estudos de Comércio Exterior. (2004, agosto). *Boletim Funcex de Comércio Exterior*. 8 (8).
- Furnham, A., & Lewis, A. (1986). *The Economic Mind*. London: Wheatsheaf
- Furnham, A., & Argyle, M. (1998). *The Psychology of Money*. London: Routledge.
- Gomes, V. & Ellery, R. (2005). Perfil das Exportações, Produtividade e Tamanho das Firms no Brasil. Recuperado em 10 de maio de 2005 de <http://www.ipea.org.br>

Gros, F. (2000). Competitividade e promoção de exportações. In Velloso, J. P.(2000). (coord.). *Fórum Nacional Brasil 500 Anos*. (pp. 243-248) Rio de Janeiro: José Olympio.

Halikias, J., & Panayotopoulou, L. (2003) Chief Executive Personality and Export Involvement. *Management Decision*. 41 (4), 340-350. Recuperado em 10 de maio de 2005 de <http://www.proquest.com>.

Hemingway, C. (2005). The Role of Personal Values in Corporate Social Entrepreneurship. Research Paper Series. Nottingham University. Recuperado em 10 de maio de 2005 de <http://www.nottingham.ac.uk>

Hofstede, G., (1980). *Culture's Consequences*. Beverly Hills: Sage.

Holanda, S. B. (1973). *Raízes do Brasil*. Rio de Janeiro: José Olympio

Jaguaribe, H. (2000, jun-ago). Brasil e mundo na perspectiva do século XXI. *Política Externa*, 9 (1), 4-21.

Jank, M. S. (2004). Um passo fundamental na Rodada de Doha . *O Estado de S. Paulo* 3/08/04 - p. A2. Recuperado em 20 de Set. 2004 de <http://www.iconebrasil.org.br/portugues/default.asp>

Kotey, B., Meredith, G. G. (1997-abril). Relationships among owner/manager personal values, business strategies, and enterprise performance. *Journal of Small Business Management*. 35(2), 37-65.

La Taille, Y. de. (2000, jul-dez). Para Um Estudo Psicológico Das Virtudes Morais. *Educação e Pesquisa*, 26 (2),109-121.

La Taille, Y. de. (2002). A questão da indisciplina: ética, virtudes e educação. In: *Grandes Pensadores em Educação*. (pp. 67-97). Porto Alegre: Mediação.

Lenartowicz, T., Johnson, J. P. (2003, maio). A cross-national assessment of the values of Latin America managers: contrasting hues or shades of gray?, *Journal of International Business Studies*. 34(3) 266.

Lewis, A. (1982). *The Psychology of Taxation*. Oxford: Martin Robertson.

Licht, R. H. (1996). *Ética Organizacional: busca de um modelo compreensivo para comportamentos morais*. Tese de doutorado, Faculdade de Economia Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

Lorenzetti, J. P. (2005) *Ética à Nicômaco: Atualização e Comentários*. Recuperado em 8 de maio de 2005: <http://consciencia.cybershark.net/antiga/aristjosemar.shtml>

Lovell, A. (2002 - maio) Ethics as a dependent variable in individual and organizational decision making. *Journal of Business Ethics*. 37(1). 145-163. Recuperado em 10 de maio de 2005 de <http://www.proquest.com>.

Macêdo, K. B. (2002, jan-jun). Cultura, Poder e Decisão na Organização Familiar Brasileira. *RAE-eletrônica*, 1 (1). Recuperado em 24 set. 2004 da RAE (Revista de Administração de Empresas) eletrônica: <http://www.rae.com.br>

MacIntyre A. (1985). *After Virtue*. London: Duckworth.

Markwald, R. (2004, abr-jun) Intensidade tecnológica e dinamismo das exportações brasileiras, in *Revista Brasileira de Comércio Exterior* 19 (79).

Maslow, A. H. (2000). *Maslow no Gerenciamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

MDIC boletim 2003: Recuperado em 10 de maio de 2005 de: <http://www.desenvolvimento.gov.br>

MDIC,dados: Recuperado em 10 de maio de 2005 de <http://www.mdic.gov.br/indicadores/doc/EvolucaoCEbrasileiro.xls>.

Moraes, M. P. (2004) Entrevista à revista Istoé Dinheiro, 16/04/2004: <http://www.terra.com.br/istoedinheiro/355/entrevista/>

Moreira, B. F. (2004). *Bases e fundamentos para o programa de eliminação de barreiras internas à exportação* (Versão preliminar). XVI Fórum Nacional do Instituto Nacional de Altos Estudos (INAE). Rio de Janeiro. Recuperado em 24 set. 2004 de [www.desburocratizar.org.br/down/bibl\\_barreiras.pdf](http://www.desburocratizar.org.br/down/bibl_barreiras.pdf)

Novaes, A. (1992). Cenários. In A. Novaes (Org.), *Ética* (pp. 7-15). São Paulo: Companhia da Letras.

Nunn, O. B., & Hazler, R. J. (1990). The affective component of early moral development: Does it deserve greater emphasis? *Journal of Human Behavior and Learning*, 7, 28-33.

Organização Mundial de Comércio. (2004). *2004 trade growth to exceed 2003 despite higher oil prices*. Recuperado em 26 out. 2004, da [www.wto.org](http://www.wto.org)

Pastore, J. (2001). *Exportar, empregar ou morrer*. Recuperado em 24 set. 2004 de <http://www.josepastore.com.br/artigos/emprego/108.htm>

Peterson, C., & Seligman, M. P. (2004). *Character Strengths And Virtues: A Handbook And Classification*. New York: Oxford University Press.

Pinheiro, A. C. (2002, jul-set). Como vencer o desafio das exportações? *Revista Brasileira de Comércio Exterior* (RBCE/FUNCEX), ano XVIII, nº 72, Rio de Janeiro. Recuperado em 24 set. 2004 de <http://www.funcex.com.br/>

Rodrigues, A. (1999). *Psicologia Social*. Rio de Janeiro: Editora Vozes. 19a edição.

Rokeach, M. (1972). *Beliefs, Attitudes, and Values*. London: Jossey-Bass.

Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York: The Free Press.

Rosa, R.(2002). Balança ficou seis anos no vermelho, caderno de economia, *Jornal do Brasil*, 30/06/2002.

Ruch, W., Furre, G. & Huwyler, D. (2004). Character Strengths of Executives and Employees. In 2004 International Positive Psychology Summit. New York: APA.

Seligman, M. P.(2002). *Felicidade Autêntica*. Rio de Janeiro: Objetiva.

Solomon, R. (2000). *A Melhor Maneira de fazer Negócios*. São Paulo: Negócio Editora.

Srour, D., & Escobari, M. (2004). *Sucesso Made in Brasil: o segredo do sucesso das empresas brasileiras que dão certo*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Srour, R. H. (2003). *Ética Empresarial: a Gestão da Reputação*. Rio de Janeiro: Campus.

Tachinardi, M. H. (2004). Interrupção das negociações Mercosul-UE não significa ruptura . "Portal @gropauta" - 23/07/04.

Tanure, B. (2003). *Gestão à Brasileira: somos ou não diferentes?: uma comparação com América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia*. São Paulo: Atlas.

Tanure, B.,Ghoshal, S. (2004). *Estratégia e Gestão Empresarial: construindo Empresas Brasileiras de Sucesso*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Velloso, J. P. (2000). Criando um novo ciclo de desenvolvimento sustentado. In Velloso, J. P. (Coord.) *Fórum Nacional Brasil 500 Anos*. Rio de Janeiro: José Olympio.

Velloso, R. (2000). O ajuste fiscal: reduzindo riscos para alcançar o crescimento. In Velloso, J. P. (Coord.) *Fórum Nacional Brasil 500 Anos*. (pp. 423-464) Rio de Janeiro: José Olympio.

## **APÊNDICES**

## **APÊNDICE A - Conceitos complementares a respeito de ética, moral e virtude.**

### **Diferença entre ética e moral:**

Segundo Chauí (2003), o campo ético é constituído por dois pólos internamente relacionados: o agente ou sujeito / pessoa moral e os valores morais ou as virtudes éticas, que são considerados os fins da ação ética ou a finalidade da vida moral. Do ponto de vista dos valores, a ética exprime a maneira como uma cultura e uma sociedade definem para si mesmas o que julgam ser o mal e o vício, a violência e o crime, e, em contrapartida, o que consideram ser o bem e a virtude, a brandura e o mérito. A ética deve sempre ser considerada universal porque seus valores são obrigatórios para todos os seus membros. Toda cultura e cada sociedade institui uma moral, isto é, valores concernentes ao bem e ao mal, ao permitido e ao proibido e à conduta correta e à incorreta. A ética nasce quando se passa a indagar o que são, de onde vêm e o que valem os costumes, pois trata-se de uma reflexão que discute, problematiza e interpreta o significado dos valores morais.

### **A virtude para Aristóteles:**

Historicamente, um dos primeiros filósofos que se dedicou ao estudo da virtude foi Aristóteles (384-322 a.C.). Para ele, o fundamento da realização humana é a felicidade, construída ao longo da vida, por meio do exercício da virtude.

Aristóteles, em *Ética à Nicômaco* (II,2), coloca que, nas virtudes, o excesso ou a deficiência são destrutivos porque a virtude possui como atributo o meio-termo, assim ela é preservada. O excesso é uma forma de erro, mas o meio termo é uma forma digna de louvor; logo, a virtude é uma espécie de mediana. Conquanto, cabe frisar que é meio-termo entre dois vícios, um por excesso e outro por falta, conforme ilustrado no quadro abaixo:

Tabela 1 - Quadro das virtudes morais

Vício (excesso) (por deliberação e por escolha)	Vício (falta) (por deliberação e por escolha)	Virtude (justo meio) (por deliberação e por escolha)
<i>Libertinagem</i>	<i>Insensibilidade</i>	<i>Temperança</i>
<i>Covardia</i>	<i>Temeridade</i>	<i>Coragem</i>
<i>Vulgaridade</i>	<i>Vileza</i>	<i>Respeito próprio</i>
<i>Irascibilidade</i>	<i>Indiferença</i>	<i>Gentileza</i>
<i>Condescendência</i>	<i>Tédio</i>	<i>Amizade</i>
<i>Sem-vergonhice</i>	<i>Timidez</i>	<i>Modéstia</i>
<i>Inveja</i>	<i>Malevolência</i>	<i>Justa apreciação</i>

Fonte: Chauí (2003)

### **Ética deontológica:**

Segundo Costa (2002), esse centramento do valor moral no agir leva-nos a examinar as éticas ditas deontológicas, segundo as quais o centro do valor moral está nas regras morais. Essas éticas, que enfatizam as regras envolvidas nas ações, tornaram-se predominantes durante a Idade Média e na modernidade, como já foi dito, em razão da influência do monoteísmo judaico-cristão com o seu Deus legislador e normatizador da conduta humana. Para o deontologista, a fonte do bem está nas ações corretas, que seguem as regras; e o mal está nas ações incorretas, que violam as regras morais. Como nos dez mandamentos. Ao enviar um presente de aniversário para os seus pais, um filho está aplicando a lei moral “Honrar pai e mãe”, por isso essa é uma boa ação. Ao roubar um livro da biblioteca uma pessoa está contrariando a lei moral “Não roubar”, o que torna essa uma má ação.

## **APÊNDICE B - Estudos sobre o impacto da ética nos negócios**

As preocupações com a má conduta ética nos negócios tomaram na última década enormes proporções. Desde o início dos anos 90, o assunto vem sendo abordado de forma cada vez mais sistemática e profunda. Licht (1996) diz que a área de estudos chamada *Business Ethics* cresceu tanto nos Estados Unidos e em diversos países da Europa que justificou a criação de disciplinas em Universidades de Administração, inclusive em nível de pós-graduação.

Arjoon (2000) fala do crescimento acelerado do número de comitês de ética, associações, treinamento de executivos, periódicos livros, cursos conferências e seminários e fontes na internet que abordam o assunto, ou seja, que cada vez mais empresas estão dando à ética um papel principal no desenvolvimento de suas culturas organizacionais e adotando códigos de ética.

Segundo Hemingway (2005), há uma forte demanda para que as corporações assumam suas responsabilidades sociais tão seriamente quanto perseguem seus objetivos econômicos, porque as empresas têm um dever com os seus acionistas bem como uma responsabilidade social ética, muitas vezes vistas como duas demandas conflitantes.

Para Ferrell (2001) “(...) Os recursos investidos em programas éticos constituem um investimento com potencial de melhorar o desempenho da empresa. Ainda assim, continua controverso o conceito de ética nos negócios como contribuição desejável e importante para as atividades das empresas. Devido aos compromissos que têm de assumir, muitas organizações recusam-se a instituir um programa ético eficaz, (...) por não acreditar que os benefícios compensem os custos. (...) A Ética deve ser uma preocupação da empresa no planejamento estratégico, exatamente como em outras áreas de atividade, como produção, finanças, treinamento de empregados e relações com os consumidores.” (p.214)

Arjoon (2000) afirma que há evidência crescente de uma relação positiva entre desempenho social corporativo e desempenho financeiro corporativo. Cita 33 estudos recentes que sugeriram esta relação positiva entre resultados sociais e financeiros.

Caza et al. (2004) apresentam uma série de estudos mostrando que as organizações que tiram notas altas nas medidas éticas superam significativamente os resultados das organizações com notas baixas, que empresas virtuosas fazem mais dinheiro que empresas menos virtuosas e que empresas virtuosas reabilitam-se mais rápida e totalmente de traumas de *downsizing*. Que elas retêm clientes e funcionários de forma mais eficaz que empresas não virtuosas. E que são mais criativas e inovadoras.

Ferrell (2001) cita um estudo feito com as quinhentas maiores empresas de capital aberto dos Estados Unidos o qual mostrou que aquelas que assumem compromisso com conduta ética ou enfatizam o cumprimento do seu código de ética têm melhor desempenho financeiro. Segundo o autor, esses resultados fornecem prova robusta de que o interesse das empresas por conduta ética está se tornando parte de seu planejamento estratégico para maximizar rentabilidade.

## APÊNDICE C - Definição de forças de caráter

Abaixo, a descrição das 6 virtudes e 24 forças de caráter segundo Peterson & Seligman (2004), traduzidas e resumidas pela autora deste trabalho.

### 1. SABEDORIA

Esta virtude central é definida como o conhecimento fruto do esforço que é usado para o bem. *Sabedoria* é uma forma de inteligência nobre - na presença da qual ninguém se ressentir e todos apreciam. A virtude de *sabedoria e conhecimento* inclui traços positivos relacionados à aquisição e uso de conhecimento (forças cognitivas) a serviço de uma vida boa. A função cognitiva possui especial relevância nas 5 forças de caráter que compõem a virtude da *sabedoria*. São elas:

#### 1.1. Criatividade

Inclui originalidade e inventividade.

Como diferença individual, *criatividade* implica dois componentes essenciais: originalidade e adaptabilidade. A produção de comportamentos e idéias reconhecidamente originais (novas, surpreendentes ou incomuns) em si não define *criatividade*. Os comportamentos ou idéias relevantes precisam ser também adaptativos. A originalidade do indivíduo precisa fazer uma contribuição positiva à vida da pessoa ou de outros.

Pergunta-chave: Quando deseja alguma coisa, você consegue encontrar um comportamento diferente, porém adequado, para atingir aquele objetivo?

#### 1.2. Curiosidade

Inclui interesse, procura de novidade e abertura à experiência.

*Curiosidade* é definida como o interesse intrínseco do indivíduo pela experiência e conhecimento em si mesmos. Pode ser específica e que aprofunda o conhecimento em

um assunto, bem como global, generalizada e diversa. Pessoas curiosas perseguem novidade, variedade e desafio em sua experiência no mundo. Têm sede de saber. Aham todos os assuntos e tópicos fascinantes. Palavras-chave: explorar e descobrir.

### 1.3. Abertura a novas idéias

Inclui pensamento crítico e critério.

*Abertura a novas idéias* é definida 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. Seu oposto é raciocinar de modo a favorecer e confirmar aquilo em que já se acredita. É ser capaz de mudar de idéia, saber considerar as evidências contrárias ao seu próprio pensamento, bem como examinar a informação de forma racional e objetiva.

Frases típicas: Mudar uma crença anterior é sinal de força de caráter. As pessoas deveriam sempre considerar as evidências contrárias às suas crenças. Crenças deveriam sempre ser checadas diante de novas evidências.

### 1.4. Gosto pela aprendizagem

*Gosto pela aprendizagem* pode ser conceituado de diferentes maneiras. Aqui é definido tanto como uma diferença individual genérica quanto como uma predisposição universal porém individualmente variável de assimilar um conteúdo particular ou de desenvolver um interesse individual específico. *Gosto pela aprendizagem* descreve a maneira pela qual o indivíduo assimila informações e habilidades novas de forma genérica e/ou o interesse individual bem desenvolvido com o qual o indivíduo assimila um conteúdo específico. Diz respeito a gostar de aprender sobre uma ou várias coisas, mesmo quando não há incentivos exteriores para isso.

Frases típicas: Eu gosto de aprender coisas novas. Aprender é uma experiência positiva. Eu gasto o maior tempo possível fazendo (área de interesse). Trabalhar em (área de interesse) é trabalhoso, mas nem parece.

### 1.5. Perspectiva

Pode ser entendida como a sabedoria propriamente dita, mas aqui (como sabedoria dá nome à virtude maior), refere-se ao produto do conhecimento e da experiência, mas que transcende a acumulação de informação. É a coordenação desta informação e o seu uso deliberado para aumentar o bem-estar. Em um contexto social, *perspectiva* permite ao indivíduo ouvir os outros, avaliar o que dizem e então oferecer bons (sábios) conselhos. Frases típicas (se a modéstia não interferisse): Eu me conheço bem. Eu tomo decisões baseado tanto na razão quanto na emoção. Eu levo em conta as necessidades dos outros. Entendo os limites do que sei e faço. Minha maneira de agir é consistente com meus padrões pessoais. Tenho a capacidade de enxergar o "xis" de questões importantes.

## 2. CORAGEM

*Coragem* é definida como a capacidade de deliberadamente encarar o perigo de frente, apesar do medo, e arcar com as conseqüências. A coragem pode ser física - superar o medo de ferir-se ou de morrer, moral - suportar a perda de prestígio, amigos ou emprego em nome de manter sua integridade ética ou autenticidade, ou psicológica - coragem de encarar seus próprios demônios, necessária para enfrentar uma doença grave ou um hábito destrutivo. É entendida como qualquer ato deliberado de enfrentar algo quando seria mais fácil ceder à complacência ou à necessidade de conforto e segurança.

As 4 forças de caráter que compõem a virtude da *coragem* envolvem o exercício da vontade para atingir metas diante de oposição, tanto interna quanto externa. São claramente corretivas, ou seja, são forças que neutralizam alguma dificuldade inerente à condição humana, alguma tentação à qual é preciso resistir, ou alguma motivação que precisa ser checada ou recanalizada. São elas:

## 2.1. Valentia

Inclui heroísmo e bravura.

Alguém que não recua diante de ameaças, desafios, dores ou dificuldades possui a força de caráter da *valentia*. Vai além do heroísmo demonstrado diante da morte iminente por guerreiros no campo de batalha, incluindo posturas intelectuais (bravura moral) ou emocionais (bravura psicológica) que sejam impopulares, difíceis ou perigosas. O indivíduo dotado de valentia consegue superar as reações naturais ao medo (resposta de fuga) enfrentando a situação assustadora.

## 2.2. Perseverança

Inclui persistência e diligência.

É definida como a continuação de uma ação voluntária em direção a um objetivo apesar dos obstáculos, dificuldades ou desencorajamento. Os termos *perseverança* e *persistência* são usados alternadamente apesar das conotações de *perseverança* serem mais uniformemente positivas do que as de *persistência*. É feita a ressalva de que *perseverança* não significa perseguir obsessivamente metas inatingíveis, bem como que *persistência* em si não é necessariamente uma força de caráter, mas sim a habilidade de saber quando persistir e quando desistir, e aí persistir quando é aconselhável.

## 2.3. Integridade

Inclui autenticidade e honestidade.

O indivíduo que fala a verdade é honesto, mas os autores encaram esta força de caráter em termos mais amplos. Inclui veracidade mas também assumir responsabilidade por sentimentos e ações. Inclui a apresentação genuína de si próprio a outros (que poderia ser definido como autenticidade ou sinceridade), bem como o sentido interno de que se é um ser moralmente coerente (que poderia ser definido como integridade ou unidade), ou seja, ser uma "pessoa verdadeira" consigo mesma e com os outros.

Frases típicas: É mais importante ser eu mesmo do que ser popular. Não gosto de pessoas falsas que fingem ser o que elas não são. Meu código de valores guia e dá sentido à minha vida.

#### 2.4. Vitalidade

Inclui entusiasmo, animação, vigor e energia.

*Vitalidade* é descrita como um aspecto dinâmico do bem-estar marcado pela experiência subjetiva de energia e vivacidade. Como um indicador de saúde, *vitalidade* está diretamente e interativamente associada tanto a fatores psicológicos quanto somáticos.

No nível somático, *vitalidade* está ligada à boa saúde física e funcionamento corporal, bem como à ausência de fadiga e doença. No nível psicológico, *vitalidade* reflete experiências gratificantes tanto no nível interpessoal quanto intrapessoal. Refere-se a sentir-se vivo, estar cheio de pique e demonstrar entusiasmo por quaisquer e todas as atividades. É classificada como uma força da coragem porque se faz notar (e portanto é mais louvável) quando revelada em circunstâncias difíceis e potencialmente desanimadoras.

Frases típicas: Sinto-me vivo e animado. Estou energizado, cheio de pique. Quase sempre me sinto desperto e ativo. Raramente me sinto exausto ou esgotado.

### 3. HUMANIDADE

*Humanidade* e *justiça* envolvem a melhoria do bem estar do outro. Por *humanidade* entendem-se as virtudes envolvidas na relação com o outro - forças interpessoais, enquanto que *justiça* refere-se a forças impessoais, ligadas à imparcialidade.

Pela psicologia, é entendida como comportamento pró-social, ou seja, "qualquer ato, feito ou padrão de comportamento socialmente construtivo ou que de alguma forma beneficia outra pessoa ou grupo." (Corsini, 2002, p. 769) ou altruístico - colocar a preocupação com os outros acima da preocupação consigo próprio. São atos de generosidade, bondade ou benevolência consensualmente reconhecidos e valorizados e que elevam aqueles que os testemunham. As 3 forças de caráter da *humanidade* incluem traços positivos manifestados em relações atenciosas com outros. São elas:

### 3.1. Amor

Em sua forma mais desenvolvida, *amor* ocorre de forma recíproca dentro de uma relação com outra pessoa. Representa uma postura cognitiva, comportamental e emocional voltada para o outro que toma três formas prototípicas. Amor pais-filho, amor filho-pais e amor romântico. Assim, esta força inclui amor romântico e amizade, o amor entre pais e filhos, relações de aconselhamento e os vínculos emocionais entre membros de equipes, colegas de trabalho, etc. O *amor* é sinalizado pela troca de ajuda, consolo e aceitação. Envolve sentimentos positivos fortes, compromisso e até mesmo sacrifício.

Frases típicas: Existe alguém cuja felicidade é tão importante para mim quanto a minha própria. Existe alguém por quem eu faria quase qualquer coisa. Existe alguém de quem eu odeio ficar separado por muito tempo.

### 3.2. Bondade

Inclui generosidade, nutrição (não no sentido de alimentação), cuidado, compaixão, amor altruísta, delicadeza.

Esta força de caráter descreve a tendência dominante de ser bom para outras pessoas - de ser misericordioso e interessado em seu bem-estar, de fazer favores, praticar boas ações e de cuidar dos outros. *Bondade* e amor altruísta requerem o reconhecimento de uma humanidade comum na qual o outro é digno de atenção e afirmação por nenhuma razão utilitária mas por sua própria causa.

Frases típicas:

Os outros são tão importantes quanto eu. Todos os seres humanos têm o mesmo valor. Dar é mais importante que receber. Eu não sou o centro do universo, faço parte de uma humanidade comum.

### 3.3. Inteligência Social

Inclui inteligência emocional e inteligência pessoal.

*Inteligência social* aqui é entendida como a habilidade de processar informação emocional (*hot intelligence*), tanto de origem interna quanto externa. Diz respeito à capacidade de entender e administrar emoções; avaliar de forma acurada seus próprios sentimentos, emoções, desempenho e motivos; agir sabiamente em relacionamentos; identificar conteúdo emocional nas expressões e gestos dos outros e usar esta informação para facilitar as interações.

## 4. JUSTIÇA

A virtude da *justiça* refere-se geralmente ao que torna a vida justa, atrelada às noções de equidade e imparcialidade. De forma mais pragmática, *justiça* são as leis que garantem a imparcialidade, a noção compartilhada de que algum padrão precisa existir para proteger noções intuitivas do que é justo. Por conseguinte, os exemplos de justiça são aqueles cuja natureza esta relacionada à vida civil - justiça (*fairness*), liderança, cidadania e trabalho em equipe. As forças de caráter da *justiça* são vistas como amplamente interpessoais, relevantes para a mais adequada interação entre o indivíduo e o grupo ou comunidade. São elas:

### 4.1. Cidadania

Inclui responsabilidade social, lealdade e trabalho em equipe.

Esta força de caráter implica identificação e comprometimento com o bem comum que vai além do interesse pessoal para incluir o do grupo (que pode variar de uma pequena comunidade até toda a espécie humana). Pessoas que demonstram esta força têm um sentido de dever com o grupo em questão, trabalham para o bem do grupo e não para obter ganhos pessoais. Assumem responsabilidades, não porque circunstâncias externas os forcem a fazê-lo, mas porque eles vêem isso como a forma correta de agir de um membro da equipe.

Frases típicas: Eu tenho responsabilidade por melhorar o mundo no qual vivo. Todos deveriam dar um pouco do seu tempo para o bem de sua cidade ou país. É importante para mim pessoalmente ajudar outros que estejam em dificuldades.

#### 4.2. Justiça (*fairness*)

*Justiça* refere-se a tratar as pessoas de modo similar ou idêntico, sem deixar que sentimentos ou questões pessoais influenciem as decisões sobre os outros. *Justiça* envolve dar a todos uma chance justa e ser comprometido com a idéia de que as mesmas regras aplicam-se a todos. *Justiça* é produto de julgamento moral - o processo pelo qual as pessoas determinam o que é moralmente certo, errado e moralmente condenável.

Frases típicas: Todos merecem respeito. Somos responsáveis por nosso próprio comportamento. Ninguém merece ser discriminado.

#### 4.3. Liderança

Além das tradicionais tarefas do líder - coordenar atividades e criar e desenvolver boas relações entre os integrantes de um grupo - como qualidade pessoal, *liderança* refere-se à 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. Reflete a motivação e a capacidade de buscar, obter e desempenhar papéis de liderança em sistemas sociais de forma bem sucedida.

Frases típicas: Eu prefiro assumir o papel de líder em um grupo. Frequentemente sou capaz de planejar uma linha de ação para meu grupo. Frequentemente sou capaz de motivar outros a agirem de uma determinada maneira. Frequentemente sou capaz de ajudar outros a desempenharem melhor uma tarefa. Geralmente eu tomo a iniciativa em situações sociais.

## 5. TEMPERANÇA

*Temperança* é a virtude do controle dos excessos. Em termos psicológicos, é uma habilidade praticada de monitorar e gerenciar as emoções, motivações e o comportamento sem ajuda externa. Está ligada ao controle de impulsos indesejáveis, autocontrole e capacidade de fazer o que é certo e evitar o que é errado. As forças da *temperança* moderam as ações em vez de extingui-las. Elas são definidas em parte pelo que uma pessoa se priva de fazer, e podem ser mais aparentes para o observador na sua destemperada ausência do que na sua temperada presença.

### 5.1. Perdão e misericórdia

*Perdão* representa uma série de mudanças pró-sociais que ocorrem dentro do indivíduo que foi ofendido ou prejudicado por um parceiro de relacionamento. Quando as pessoas perdoam, suas motivações básicas ou tendências de ação com respeito ao transgressor tornam-se mais positivas (benevolentes, bondosas, generosas) e menos negativas (vingativas, evasivas). *Perdão* pode ser considerado uma forma específica de misericórdia, que é um conceito mais genérico envolvendo bondade, compaixão ou indulgência para com o outro.

Frase típicas: Não guardo rancor por muito tempo. Procurar vingança não ajuda as pessoas a resolver seus problemas. Quando alguém me magoa, eu consigo me refazer rapidamente. Quando as pessoas me enraivecem, normalmente eu sou capaz de superar meus maus sentimentos por eles.

### 5.2. Humildade e modéstia

Esta força de caráter é serena e quieta. Aqueles que são modestos deixam suas realizações falarem por si. Eles não procuram ser o centro das atenções. Eles reconhecem erros e imperfeições. Eles não atribuem crédito exagerado a suas realizações, muito pelo contrário, se vêem como afortunados por estarem em uma posição onde algo de bom lhes aconteceu. Diferenciando as duas expressões, *modéstia* é mais externa; refere-se a um estilo de comportamento bem como a uma forma discreta

de ser (roupas, carros, casas, etc.). *Humildade*, por outro lado, é mais interna, refere-se à consciência da pessoa de que ela não é o centro do universo. Modéstia ostensiva pode existir sem humildade verdadeira, mas a segunda necessariamente conduz à primeira.

### 5.3. Prudência

*Prudência* é uma orientação ao futuro, uma forma de raciocínio prático e auto-gerenciamento que ajuda alguém a atingir objetivos de longo prazo de forma efetiva por meio da ponderação das conseqüências das suas ações realizadas ou não. A pessoa prudente não sacrifica objetivos de longo prazo por prazeres no curto prazo, pelo contrário, mantém em mente o que no final trará maior satisfação. Não deve ser confundido com medroso, paralisado, exageradamente cauteloso, tenso ou tímido.

### 5.4. Autocontrole

Inclui auto-regulação.

Quando exercita a força de caráter do *autocontrole*, o indivíduo exerce controle sobre suas respostas (inclusive impulsos e emoções extremas) de forma a atingir objetivos e viver à altura de padrões (morais, de desempenho, ideais, normas, expectativas dos outros). *Autocontrole* às vezes é usado em um sentido mais estreito, referindo-se especificamente ao controle dos impulsos para um comportamento moral. O termo autodisciplina (forçar-se a fazer algo quando se é tentado a fazer o contrário) também está relacionado ao *autocontrole*.

## 6. TRANSCENDÊNCIA

*Transcendência* é definida de forma ampla, como a conexão com algo mais alto - a crença de que há um sentido ou propósito maior do que si mesmo. O sentido de *transcendência*, aqui, é separado de religiosidade e mesmo de espiritualidade. Desse modo, *transcendência* pode ser algo ou alguém terreno que inspire esperança, reverência, ou até mesmo gratidão - qualquer coisa que faça com que as preocupações diárias pareçam insignificantes e o eu pequeno. É aquilo que faz lembrar o quão pequeno se é mas ao mesmo tempo eleva, tirando o indivíduo de um sentido de completa insignificância.

### 6.1. Apreciação pela beleza e excelência

Inclui reverência (*awe*), admiração (*wonder*), elevação.

Esta força de caráter refere-se à habilidade de encontrar, reconhecer e ter prazer na existência do bom no mundo físico (ambiente) e social (talento e virtude nos outros). A pessoa que percebe e aprecia a beleza e a excelência em diferentes domínios da vida possui a força de caráter identificada como reverência. Esta é uma virtude de transcendência porque ela conecta aquele que a possui com algo maior que ele mesmo, podendo ser arte ou música; o desempenho extraordinário de um atleta; a majestade da natureza; ou o brilho moral de outras pessoas. O que define esta força de caráter é a experiência emocional da reverência, assombro e admiração quando na presença da beleza ou da excelência.

### 6.2. Gratidão

*Gratidão* é uma sensação de agradecimento e alegria em resposta ao recebimento de um presente. O presente pode ser um benefício tangível dado por alguém ou um momento de bem-aventurança pacífica evocada pela beleza natural. Prototipicamente, *gratidão* deriva da percepção que alguém beneficiou-se devido às ações de outra pessoa. Há um reconhecimento do recebimento de um presente, uma apreciação e identificação de seu valor.

Frases típicas: É importante apreciar cada dia que você está vivo. Frequentemente eu reflito a respeito de quão mais fácil minha vida tem sido por causa dos esforços dos outros. Para mim, a vida é muito mais um presente do que uma carga.

### 6.3. Esperança

Inclui otimismo, tendência ao futuro, orientação ao futuro.

*Esperança*, otimismo, tendência ao futuro e orientação ao futuro representam uma postura cognitiva, emocional e motivacional em direção ao futuro. Pensar sobre o futuro, esperar que os eventos e resultados desejados tornem-se realidade, agir de forma a torná-los mais prováveis, e sentir-se confiante de que isto irá suceder dados os esforços apropriados, sustenta a vibração no aqui agora e estimula ações orientadas para objetivos.

Frases típicas: Apesar dos desafios, eu sempre me mantenho esperançoso a respeito do futuro. Sempre olho o lado bom. Espero o melhor.

### 6.4. Bom humor

Inclui jovialidade

*Bom humor* é mais fácil de reconhecer do que definir, mas entre seus significados correntes há (a) o reconhecimento divertido, prazer, e / ou criação de incongruência; (b) uma visão alegre da adversidade que permite a alguém ver seu lado leve e com isso sustentar o *bom humor*; (c) a habilidade de fazer outros sorrir ou rir.

Frases típicas: Sempre que meus amigos estão de baixo astral, eu tento fazer uma piada disso. A maioria das pessoas diria que eu sou engraçado. Eu tento adicionar bom humor a tudo que faço. Usualmente encontro alguma coisa da qual rir ou brincar mesmo em situações difíceis.

## 6.5. Espiritualidade

Inclui religiosidade, fé e propósito.

*Espiritualidade* é a mais humana e sublime das forças de caráter. É definida como a posse de crenças coerentes a respeito do significado do universo e o seu lugar nele, bem como na crença em um propósito maior. Pessoas com esta força têm uma teoria a respeito do sentido maior da vida que molda suas condutas e os conforta. Além disto, *espiritualidade* e *religiosidade* estão ligadas ao interesse em valores morais e à procura do bem.

Frases típicas: Eu acredito que há uma força sagrada em todas as coisas vivas e que essa força nos conecta uns aos outros. Eu acredito em vida após a morte. Eu acredito que toda vida tem um propósito.

## APÊNDICE D - Embasamento teórico da classificação das forças de caráter

### *Gordon Allport*

Principais contribuições (para a classificação): Identificou as milhares de palavras constantes da língua inglesa que se referiam a identificar diferenças individuais, ou seja, traços de personalidade.

Crítica: Explicitamente baniu o termo "caráter" do discurso acadêmico relativo à personalidade. Argumentou que caráter era objeto da Filosofia e não da Psicologia (Allport, 1921) apud Peterson & Seligman (2004). Refletindo o positivismo que varria as ciências sociais na época, e sua rígida distinção entre fato e valor, colocou que fato pertencia ao campo da Ciência e valor ao campo da Filosofia. Os traços que ele convocava os psicólogos a estudar eram presumidamente entidades objetivas, despojadas de significado moral.

### *Thorndike*

Principais contribuições: Escreveu extensivamente a respeito de caráter e como ele pode ser cultivado. Apontou o *setting* como crucial na modelagem do caráter. Propôs que qualidade de vida vai além da simples eliminação de problemas. Também propôs que a moral de uma pessoa pode ser medida em termos quantitativos, assim como a inteligência é medida.

Os autores acreditam que ele aprovaria sua decisão de desmembrar o *caráter* em componentes separados, assim como psicólogos contemporâneos fizeram com a inteligência.

### *Erikson*

Principais contribuições: É um dos primeiros exemplos de classificação psicológica de forças de caráter. As *forças* possuem uma trajetória evolucionária e certas *forças* podem criar os alicerces para outras. Os indivíduos, nos diferentes estágios da vida, precisam confrontar e resolver uma série de desafios sociais específicos. Diferentes virtudes psicossociais desenvolvem-se a cada estágio. As culturas reconhecem a natureza social dos conflitos pessoais e provêm seus membros com ajuda para enfrentar os desafios.

Críticas: Há pouca evidência que dê suporte à sua abordagem rígida ao desenvolvimento. Forças de caráter como bondade, por exemplo, podem aparecer muito

cedo na vida. Sua teoria é provavelmente uma melhor descrição dos homens do que das mulheres, bem como de indivíduos em sociedades com instituições formais. Além disso, sua teoria pode ser criticada por propor uma forma correta de se passar pela vida. Uma posição mais flexível - e ainda assim mais acurada segundo Peterson & Seligman - é a de que há vários caminhos através da vida. Bom caráter pode se desenvolver e se manifestar de diversas formas.

Os autores comentam que todas as virtudes de Erikson têm uma contrapartida na sua classificação (ex.: Intimacy - Love, Initiative - Curiosity) embora o contrário não seja verdadeiro provavelmente porque algumas forças de caráter de sua classificação não tenham a ver com resolução de conflitos. Ex.: Apreciação pela beleza.

### *Maslow*

Principais contribuições: A pirâmide de necessidades de Maslow pode ser reinterpretada como um catálogo de virtudes e forças. Esta reformulação pode ser feita com respeito às necessidades propriamente ditas, muitas das quais encaixam-se muito bem no que os autores identificaram como *core virtues*, bem como as características dos indivíduos auto-atuais correspondem em larga escala às *forças de caráter*. São também persuadidos de forma geral pela idéia de uma hierarquia das necessidades, porém não especificamente com a noção de que forças não podem desenvolver-se ou apresentar-se em ambientes adversos - quando necessidades básicas de sustento ou segurança não são atendidas.

Críticas: Discordam da ordem das necessidades proposta por Maslow em sua hierarquia. Colocam que há evidências de que não foram encontradas diferenças entre mendigos e estudantes no que diz respeito às suas necessidades de auto-atualização, e que forças de caráter não pertencem apenas à elite do mundo.

### *Jahoda*

Principais contribuições: pesquisou processos que produzem estados e traços considerados psicologicamente saudáveis.

Comentário dos autores: Os autores consideraram seriamente basear sua explicação de bom caráter na síntese de Jahoda mas acabaram dissuadidos por causa de seus objetivos de mensuração e da decisão de evitar teoria profunda. Eles quiseram começar com traços positivos e depois desenvolver medidas e apenas como passo final olhar mais

profundamente as causas básicas individuais. Suspeitam que esta investigação deverá confirmar muitas das hipóteses de Jahoda, mas esta será uma questão empírica.

Crítica: Seus critérios parecem refletir um viés ocidental.

### *A Tradição do "Big 5"*

Principais contribuições: Há 5 traços de personalidade básicos aos quais todos os outros podem ser subordinados.

Comentário dos autores: Quando olham para o Big 5 em termos de forças de caráter, encontram que 4 dos 5 traços básicos têm contrapartidas no domínio das virtudes. Quando novas diferenças individuais são propostas e estudadas, faz parte do processo de verificar se fazem sentido mostrar que elas são consistentes com a tradição do Big 5 e esperam que este também seja o caso para as forças de caráter de sua classificação.

### *Kohlberg*

Principais contribuições: Poucos psicólogos do século XX interessaram-se em pesquisar moral e caráter. A exceção mais conhecida é a pesquisa sobre desenvolvimento moral que começou com as investigações de Piaget (1932/1965) de como as crianças, em diferentes estágios de desenvolvimento cognitivo raciocinam a respeito da moralidade dos atos do dia a dia e que foi levada adiante por Lawrence Kohlberg. Seu trabalho é bem conhecido, tanto que sua teoria sobre o pensamento moral é o único exemplo que muitos podem encontrar de uma abordagem psicológica da moralidade. Para Kohlberg, o desenvolvimento moral progressivamente transcende o particular e direciona-se para o uso de padrões gerais de justiça, igualdade e respeito. Basearam-se no trabalho de Kohlberg especificamente para a discussão da força de caráter justiça (*fairness*).

Crítica: Em parte porque a abordagem Kohlbergiana enfatiza demasiadamente regras e princípios abstratos (a que chamam de forças de justiça) enquanto subestima cuidado e compaixão (a que chamam de forças de humanidade). Em parte porque criticam o viés cultural inerente ao esquema de Kohlberg. Por exemplo, norte-americanos expressam seus julgamentos morais em termos de considerações individuais, enquanto indianos falam em termos interpessoais, o que aparentemente relega-os a um nível mais baixo de desenvolvimento moral. Finalmente a relação entre pensamento e comportamento moral não está clara. Pesquisadores interessados em desenvolvimento moral tenderam a negligenciar os aspectos emocionais e motivacionais da moral, os quais sem dúvida influenciam a forma como o pensamento é traduzido em ação. (Blasi, 1990; Nunn &

Hazler, 1990) apud Peterson & Seligman (2004). Assim, acreditar que alguém em face de um dado dilema deverá proceder de uma maneira específica não é a mesma coisa que fazê-lo se a situação realmente se apresentar.

#### *Vaillant*

Principais contribuições: Elenca os mecanismos de defesa da psique em imaturos (ex.: negação) e maduros (ex.: sublimação) dependendo do quanto o indivíduo que os usa distorce a realidade. Os mecanismos de defesa maduros identificados por Vaillant foram relacionados tanto com bem-estar psicológico quanto físico, e quando habituais, podem ser interpretados como forças de caráter. A teoria de Vaillant demonstra que bom caráter pode ser construído, mesmo sob uma perspectiva Freudiana.

#### *Gardner*

Principais contribuições: Enxerga a inteligência como plural ou múltipla, um conjunto de habilidades distintas e específicas. Propôs um critério para identificar uma inteligência específica e os autores deliberadamente tomaram emprestado esta estratégia - não os critérios em si - para sua classificação.

Comentário dos autores: Não vêem inteligência em si como uma força ou virtude - a colocam no grupo dos talentos ou habilidades - e podem dizer o mesmo a respeito das inteligências de Gardner, com exceção da inteligência pessoal que se destaca das outras por seu caráter contextual e mutável. Assim lhes pareceu fazer sentido incluir uma versão de inteligência pessoal em sua classificação de forças de caráter.

#### *Schwartz et al.*

Principais contribuições: Partindo do trabalho de Rokeach (1973) Shalom Schwartz e seus colegas propuseram que há valores distintos e universalmente reconhecidos. Investigaram quais seriam as condições universais de sobrevivência para indivíduos e sociedades: satisfação de necessidades biológicas; coordenação da interação social e facilitação do funcionamento social. Partindo destas condições, especificaram 44 valores individuais os quais foram agrupados em 10 classes definidas por pessoas ao redor do mundo. Os próprios 10 valores podem ser agrupados novamente em 4 grupos hierarquicamente superiores, semelhante à ordem proposta por Peterson & Seligman, apesar de a estrutura dos modelos ser diferente. Embora valores não sejam idênticos a virtudes, os autores indicam que deve haver uma relação dada a definição operacional

de valores dada por Schwartz como "concepção do desejável que influencia a forma pela qual as pessoas selecionam suas ações e avaliam os eventos". Virtudes incorporam valores quando o comportamento que elas organizam e direcionam torna-se habitual.

Schwartz et al. desenvolveram um questionário para medir o grau no qual as pessoas em diferentes culturas enfatizam valores diferentes. Este instrumento não é idêntico ao instrumento desenvolvido pelos autores (VIA). Ele mede o que as pessoas valorizam, não seus traços ou ações habituais. Mas, na medida em que a definição de uma força de caráter inclui ser sensível à sua presença nos outros e celebrá-la quando presente, espera-se convergência. Os autores intencionam posteriormente comparar os resultados de seu instrumento com aqueles de Schwartz et al.

**APÊNDICE E - Termo de consentimento informado**

Termo de consentimento:

Consinto que os dados por mim fornecidos sejam divulgados, contanto que minha identidade seja preservada e que qualquer fato que possa identificar a mim ou à minha empresa seja omitido.

São Paulo, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de xxxx

Ass.: \_\_\_\_\_

Nome legível: \_\_\_\_\_

## APÊNDICE F - Carta aos sujeitos

São Paulo, xx de xxxxx de xxxx

Prezado Sr. ,

O Departamento de Psicologia Social e do Trabalho do Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo, com apoio da CAPES, está realizando uma pesquisa sobre "Sistema de Crenças e Valores de Empresários Brasileiros Exportadores", minha dissertação de Mestrado.

Nosso objeto de investigação são as forças de caráter comuns a empresários exportadores brasileiros.

Seu apoio a esta iniciativa é inestimável no sentido de viabilizar a investigação de características positivas de um grupo de líderes empresariais que venceu uma série de barreiras socioeconômicas e políticas à exportação. Os resultados desta pesquisa poderão servir de base para programas que desenvolvam essas características em outros empresários brasileiros, especialmente pequenos e médios.

Anexo envio o questionário para ser preenchido pessoalmente pelo Sr., o que deve demorar cerca de 25 minutos. As informações solicitadas serão tratadas de maneira estritamente confidencial.

Também envio um termo de consentimento a ser assinado e postado juntamente com a pesquisa no envelope selado anexo até o dia xx/xx/xxxx.

Agradeço antecipadamente sua atenção e coloco-me à sua inteira disposição para quaisquer esclarecimentos que se façam necessários.

Atenciosamente,

Maria Fernanda Teixeira da Costa

**APÊNDICE G - Instrumento de pesquisa**

Código: \_\_\_\_\_

Obrigada por participar desta pesquisa. Ela faz parte da dissertação de mestrado em Psicologia Social "Crenças e Valores de Empresários Brasileiros Exportadores" de Maria Fernanda Teixeira da Costa, do Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo. As informações solicitadas serão tratadas de maneira estritamente confidencial e não serão identificados individualmente os respondentes e suas empresas.

Por favor, responda as questões abaixo:

**DADOS PESSOAIS**

1. Sexo: (assinale uma alternativa)

1.1.  Masculino

1.2.  Feminino

2. Idade: \_\_\_\_\_ anos

3. Cidade, Estado e País de nascimento:

4. Profissão:

5. Cargo que ocupa na empresa: (assinale uma opção)

5.1.  Acionista

5.2.  Presidente

5.3.  Diretor

5.4.  Membro do Conselho

5.5.  Outro: \_\_\_\_\_

6. Estado civil: (assinale uma opção)

6.1.  Solteiro (a)

6.3.  Separado (a) ou divorciado (a)

6.2.  Casado (a) ou vivendo como tal

6.4.  Viúvo(a)

7. Formação educacional: (assinale uma opção)

7.1.  Ensino Fundamental (Ginásio)

7.2.  Ensino Médio (Colegial)

7.3.  Ensino Superior (Faculdade) incompleto

7.4.  Ensino Superior completo

7.5.  Pós-graduação

8. Línguas que lia / escrevia / falava com alguma fluência, **antes de envolver-se com comércio exterior** além de Português:
- 8.1.  Inglês
  - 8.2.  Espanhol
  - 8.3.  Francês
  - 8.4.  Alemão
  - 8.5.  Japonês
  - 8.6.  Outras: \_\_\_\_\_
9. Você classifica sua experiência no exterior **antes de envolver-se com comércio exterior** como: (assinale uma opção)
- 9.1.  Nenhuma: Nunca tinha saído do país.
  - 9.2.  Leve: viagens a passeio, curta duração (10 -15 dias), conhecimento de lugares mais turísticos, pouco contato com moradores do local.
  - 9.3.  Moderada: viagens a passeio e a negócios, de média duração (1 mês ou mais), convivência com moradores ou negociações com empresas locais.
  - 9.4.  Profunda: Vivência internacional que inclui morar em outro país (1 ano ou mais) para estudar ou trabalhar, fazer amizades e muitas vezes adquirir hábitos locais.

#### **DADOS DA EMPRESA**

10. Ramo de atuação principal da empresa:
11. País de origem (nacionalidade):
12. Número de funcionários: (assinale uma opção)
- 12.1.  até 99
  - 12.2.  100 a 1.000
  - 12.3.  1.001 a 5.000
  - 12.4.  5.000 a 10.000
  - 12.5.  + de 10.000
13. Quanto as exportações representaram em média do faturamento da empresa nos anos de 2002/ 2003? (assinale uma opção)
- 13.1.  10% ou menos
  - 13.2.  entre 11% e 30%
  - 13.3.  entre 31% e 40%
  - 13.4.  entre 41% e 50%
  - 13.5.  mais de 51%
14. Assinale o(s) ano(s) em que a empresa fez negócios com exportação:
- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 2000                     | 2001                     | 2002                     | 2003                     | 2004                     |
| <input type="checkbox"/> |

Agora, pedimos que você responda escolhendo **uma** opção para cada declaração abaixo. Todas as questões referem-se a qualidades que muitas pessoas achariam desejáveis, mas solicitamos que você responda apenas na medida em que a frase descreva como **você é**, de forma sincera e exata. Não pense muito para responder, confie em sua primeira resposta.

	Não tem nada a ver comigo	Não tem a ver comigo	Neutro	Tem a ver comigo	Tem tudo a ver comigo
001. Eu acho o mundo um lugar muito interessante.	( )	( )	( )	( )	( )
002. Eu sempre altero meus planos para participar de eventos educacionais.	( )	( )	( )	( )	( )
003. Eu sempre identifico as razões dos meus atos.	( )	( )	( )	( )	( )
004. Ser capaz de propor idéias novas e diferentes é um dos meus pontos fortes.	( )	( )	( )	( )	( )
005. Sou muito consciente de tudo que está à minha volta.	( )	( )	( )	( )	( )
006. Eu sempre tenho uma visão abrangente do que está acontecendo.	( )	( )	( )	( )	( )
007. Eu freqüentemente sustentei minha posição frente a forte oposição.	( )	( )	( )	( )	( )
008. Eu nunca desisto de uma tarefa antes que esteja terminada.	( )	( )	( )	( )	( )
009. Eu sempre cumpro minhas promessas.	( )	( )	( )	( )	( )
010. Nunca estou ocupado demais para ajudar um amigo.	( )	( )	( )	( )	( )
011. Eu estou sempre disposto a correr riscos para estabelecer um novo relacionamento.	( )	( )	( )	( )	( )
012. Eu nunca falto nas reuniões do meu grupo ou nos treinos da minha equipe.	( )	( )	( )	( )	( )
013. Eu sempre admito quando estou errado.	( )	( )	( )	( )	( )

	Não tem nada a ver comigo	Não tem a ver comigo	Neutro	Tem a ver comigo	Tem tudo a ver comigo
014. Em um grupo, eu tento assegurar que todos se sintam incluídos.	( )	( )	( )	( )	( )
015. Não tenho dificuldade de comer alimentos saudáveis.	( )	( )	( )	( )	( )
016. Nunca feri alguém deliberadamente.	( )	( )	( )	( )	( )
017. É importante para mim que eu viva em um mundo de beleza.	( )	( )	( )	( )	( )
018. Eu sempre agradeço às pessoas que se preocupam comigo.	( )	( )	( )	( )	( )
019. Eu sempre olho tudo pelo lado bom.	( )	( )	( )	( )	( )
020. Sou uma pessoa espiritual.	( )	( )	( )	( )	( )
021. Sou sempre humilde a respeito das coisas boas que aconteceram comigo.	( )	( )	( )	( )	( )
022. Sempre que meus amigos estão de baixo astral, tento fazer graça para animá-los.	( )	( )	( )	( )	( )
023. Eu quero participar plenamente da vida, não apenas ficar assistindo do lado de fora.	( )	( )	( )	( )	( )
024. Acho que o que passou, passou.	( )	( )	( )	( )	( )
025. Eu nunca estou entediado.	( )	( )	( )	( )	( )
026. Eu adoro aprender coisas novas.	( )	( )	( )	( )	( )
027. Eu sempre examino os dois lados de uma questão.	( )	( )	( )	( )	( )
028. Quando alguém me diz como fazer algo, eu automaticamente penso em outras alternativas para obter a mesma coisa.	( )	( )	( )	( )	( )

	Não tem nada a ver comigo	Não tem a ver comigo	Neutro	Tem a ver comigo	Tem tudo a ver comigo
029. Eu sei como me portar em diferentes situações sociais.	( )	( )	( )	( )	( )
030. Não importa o que esteja acontecendo, tenho em mente o que é mais importante.	( )	( )	( )	( )	( )
031. Eu superei um problema emocional encarando-o de frente.	( )	( )	( )	( )	( )
032. Eu sempre termino o que começo.	( )	( )	( )	( )	( )
033. Meus amigos me dizem que sei como manter o pé na realidade.	( )	( )	( )	( )	( )
034. Eu realmente gosto de fazer pequenos favores para os amigos.	( )	( )	( )	( )	( )
035. Há pessoas em minha vida que se preocupam tanto com o meu bem-estar e sentimentos quanto com seus próprios.	( )	( )	( )	( )	( )
036. Eu realmente gosto de fazer parte de um grupo.	( )	( )	( )	( )	( )
037. Ser capaz de chegar a um acordo é uma parte importante de quem eu sou.	( )	( )	( )	( )	( )
038. Como líder, eu trato a todos igualmente bem.	( )	( )	( )	( )	( )
039. Mesmo com doces e guloseimas à minha disposição, eu nunca como demais.	( )	( )	( )	( )	( )
040. "Melhor prevenir do que remediar" é um dos meus ditados prediletos.	( )	( )	( )	( )	( )
041. A bondade de outras pessoas quase me traz lágrimas aos olhos.	( )	( )	( )	( )	( )
042. Eu vibro quando ouço falar de atos de grande generosidade.	( )	( )	( )	( )	( )

	Não tem nada a ver comigo	Não tem a ver comigo	Neutro	Tem a ver comigo	Tem tudo a ver comigo
043. Eu sempre consigo encontrar algo positivo no que parece negativo para os outros.	( )	( )	( )	( )	( )
044. Eu pratico minha religião.	( )	( )	( )	( )	( )
045. Eu não gosto de me destacar na multidão.	( )	( )	( )	( )	( )
046. A maioria das pessoas diria que sou uma pessoa divertida de se conviver.	( )	( )	( )	( )	( )
047. Levantar-me da cama de manhã nunca me causa apreensão.	( )	( )	( )	( )	( )
048. Raramente guardo rancor.	( )	( )	( )	( )	( )
049. Eu estou sempre ocupado com algo interessante.	( )	( )	( )	( )	( )
050. Eu vibro quando aprendo algo novo.	( )	( )	( )	( )	( )
051. Eu tomo decisões apenas quando conheço todos os fatos.	( )	( )	( )	( )	( )
052. Eu gosto de pensar em novas maneiras de fazer as coisas.	( )	( )	( )	( )	( )
053. Qualquer que seja a situação, possuo a capacidade de me encaixar.	( )	( )	( )	( )	( )
054. Minha visão do mundo é muito clara e precisa.	( )	( )	( )	( )	( )
055. Eu nunca hesito em expressar publicamente uma opinião impopular.	( )	( )	( )	( )	( )
056. Eu sou uma pessoa orientada para resultados.	( )	( )	( )	( )	( )
057. Acredito que a honestidade é a base da confiança.	( )	( )	( )	( )	( )

	Não tem nada a ver comigo	Não tem a ver comigo	Neutro	Tem a ver comigo	Tem tudo a ver comigo
058. Eu me desdubro para alegrar alguém que parece desanimado.	( )	( )	( )	( )	( )
059. Há pessoas que aceitam minhas deficiências.	( )	( )	( )	( )	( )
060. Sou uma pessoa extremamente leal.	( )	( )	( )	( )	( )
061. Eu trato todas as pessoas igualmente, não importando quem elas possam ser.	( )	( )	( )	( )	( )
062. Um de meus pontos fortes é ajudar um grupo de pessoas a trabalhar bem juntas, mesmo quando elas têm suas diferenças.	( )	( )	( )	( )	( )
063. Sou uma pessoa altamente disciplinada.	( )	( )	( )	( )	( )
064. Sempre penso antes de falar.	( )	( )	( )	( )	( )
065. Experimento emoções profundas quando vejo coisas belas.	( )	( )	( )	( )	( )
066. Pelo menos uma vez por dia eu paro e conto as bênçãos que recebi.	( )	( )	( )	( )	( )
067. Apesar dos desafios, eu sempre permaneço esperançoso a respeito do futuro.	( )	( )	( )	( )	( )
068. Minha fé nunca me abandona em tempos difíceis.	( )	( )	( )	( )	( )
069. Não ajo como se fosse uma pessoa especial.	( )	( )	( )	( )	( )
070. Eu acho sempre bem-vinda a oportunidade de alegrar o dia de alguém com uma boa risada.	( )	( )	( )	( )	( )
071. Nunca encaro as coisas com desânimo.	( )	( )	( )	( )	( )
072. Nunca procuro me vingar.	( )	( )	( )	( )	( )

	Não tem nada a ver comigo	Não tem a ver comigo	Neutro	Tem a ver comigo	Tem tudo a ver comigo
073. Eu estou sempre curioso em relação ao mundo.	( )	( )	( )	( )	( )
074. Todos os dias eu anseio por oportunidades para aprender e crescer.	( )	( )	( )	( )	( )
075. Eu valorizo minha habilidade de pensar criticamente.	( )	( )	( )	( )	( )
076. Eu me orgulho de ser original.	( )	( )	( )	( )	( )
077. Tenho a habilidade de fazer outras pessoas se sentirem interessantes.	( )	( )	( )	( )	( )
078. Eu nunca orientei erradamente um amigo por ter lhe dado um mau conselho.	( )	( )	( )	( )	( )
079. Devo defender aquilo em que acredito mesmo se houver resultados negativos.	( )	( )	( )	( )	( )
080. Eu termino as coisas, apesar dos obstáculos no caminho.	( )	( )	( )	( )	( )
081. Eu falo a verdade, mesmo que doa.	( )	( )	( )	( )	( )
082. Adoro fazer outras pessoas felizes.	( )	( )	( )	( )	( )
083. Eu sou a pessoa mais importante na vida de alguém.	( )	( )	( )	( )	( )
084. Eu trabalho em minha melhor forma quando sou membro de um grupo.	( )	( )	( )	( )	( )
085. Os direitos de todos são igualmente importantes para mim.	( )	( )	( )	( )	( )
086. Eu sou muito bom em planejar atividades em grupo.	( )	( )	( )	( )	( )
087. Eu controlo minhas emoções.	( )	( )	( )	( )	( )
088. Meus amigos acreditam que eu faço escolhas inteligentes sobre o que fazer e dizer.	( )	( )	( )	( )	( )

	Não tem nada a ver comigo	Não tem a ver comigo	Neutro	Tem a ver comigo	Tem tudo a ver comigo
089. Eu vejo beleza que outras pessoas ignoram sem perceber.	( )	( )	( )	( )	( )
090. Se eu recebo um presente, sempre faço com que a pessoa que me deu saiba que eu o apreciei.	( )	( )	( )	( )	( )
091. Tenho uma imagem bem clara em minha mente a respeito do que eu quero que aconteça no futuro.	( )	( )	( )	( )	( )
092. Minha vida tem um firme propósito.	( )	( )	( )	( )	( )
093. Nunca conto vantagem sobre minhas realizações.	( )	( )	( )	( )	( )
094. Eu tento me divertir em todo o tipo de situação.	( )	( )	( )	( )	( )
095. Eu amo o que faço.	( )	( )	( )	( )	( )
096. Sempre permito que os outros deixem seus erros no passado e comecem de novo.	( )	( )	( )	( )	( )
097. Me sinto estimulado por muitas atividades diferentes.	( )	( )	( )	( )	( )
098. Eu sou um verdadeiro aprendiz.	( )	( )	( )	( )	( )
099. Meus amigos valorizam minha objetividade.	( )	( )	( )	( )	( )
100. Eu estou sempre inventando novas formas de fazer as coisas.	( )	( )	( )	( )	( )
101. Eu sempre sei o que faz alguém vibrar.	( )	( )	( )	( )	( )
102. As pessoas me descrevem como muito sábio para minha idade.	( )	( )	( )	( )	( )
103. Eu chamo à ação enquanto outros ficam	( )	( )	( )	( )	( )

	Não tem nada a ver comigo	Não tem a ver comigo	Neutro	Tem a ver comigo	Tem tudo a ver comigo
falando.					
104. Eu sou muito trabalhador.	( )	( )	( )	( )	( )
105. Pode-se confiar em minhas promessas.	( )	( )	( )	( )	( )
106. Eu ajudei um conhecido voluntariamente mês passado.	( )	( )	( )	( )	( )
107. Não há nada que minha família ou amigos próximos possam fazer que me faça parar de amá-los.	( )	( )	( )	( )	( )
108. Eu nunca falo mal do meu grupo para gente de fora.	( )	( )	( )	( )	( )
109. Eu dou uma chance a todos.	( )	( )	( )	( )	( )
110. Para ser um líder efetivo, eu trato todos igualmente.	( )	( )	( )	( )	( )
111. Eu nunca desejo coisas que são prejudiciais para mim no longo prazo, mesmo que me façam sentir bem no curto prazo.	( )	( )	( )	( )	( )
112. Sempre evito atividades que são fisicamente perigosas.	( )	( )	( )	( )	( )
113. Muitas vezes fiquei sem fala diante da beleza mostrada em um filme.	( )	( )	( )	( )	( )
114. Sou uma pessoa extremamente grata.	( )	( )	( )	( )	( )
115. Se recebo uma nota ou avaliação ruim, me concentro na próxima oportunidade e me programo para fazer melhor.	( )	( )	( )	( )	( )
116. Nas últimas 24 horas, eu estive por 30 minutos orando, meditando ou em contemplação.	( )	( )	( )	( )	( )

	Não tem nada a ver comigo	Não tem a ver comigo	Neutro	Tem a ver comigo	Tem tudo a ver comigo
117. Tenho orgulho de ser uma pessoa comum.	( )	( )	( )	( )	( )
118. Tento adicionar um pouco de humor a tudo que faço.	( )	( )	( )	( )	( )
119. Anseio por cada novo dia.	( )	( )	( )	( )	( )
120. Acredito que é melhor perdoar e esquecer.	( )	( )	( )	( )	( )
121. Eu tenho muitos interesses.	( )	( )	( )	( )	( )
122. Eu sempre altero meus planos para visitar museus.	( )	( )	( )	( )	( )
123. Quando o assunto exige, posso ser um pensador altamente racional.	( )	( )	( )	( )	( )
124. Meus amigos dizem que eu tenho um monte de idéias novas e diferentes.	( )	( )	( )	( )	( )
125. Eu sempre me dou bem com pessoas que acabei de conhecer.	( )	( )	( )	( )	( )
126. Eu sempre consigo olhar as coisas e ter uma visão global.	( )	( )	( )	( )	( )
127. Eu sempre defendo minhas crenças.	( )	( )	( )	( )	( )
128. Eu não desisto.	( )	( )	( )	( )	( )
129. Eu sou fiel a meus valores.	( )	( )	( )	( )	( )
130. Eu sempre ligo para meus amigos quando eles estão doentes.	( )	( )	( )	( )	( )
131. Eu sempre sinto a presença de amor em minha vida.	( )	( )	( )	( )	( )
132. É importante para mim manter a harmonia dentro do meu grupo.	( )	( )	( )	( )	( )

	Não tem nada a ver comigo	Não tem a ver comigo	Neutro	Tem a ver comigo	Tem tudo a ver comigo
133. Eu sou fortemente comprometido com os princípios de justiça e igualdade.	( )	( )	( )	( )	( )
134. Eu acredito que nossa natureza humana nos aproxima para trabalhar por metas comuns.	( )	( )	( )	( )	( )
135. Eu consigo me manter em dieta.	( )	( )	( )	( )	( )
136. Eu penso sempre nas conseqüências antes de agir.	( )	( )	( )	( )	( )
137. Estou sempre consciente da beleza natural no meio ambiente.	( )	( )	( )	( )	( )
138. Vou a extremos para mostrar reconhecimento às pessoas que são boas para mim.	( )	( )	( )	( )	( )
139. Eu tenho um plano para o que quero fazer daqui a 5 anos.	( )	( )	( )	( )	( )
140. Minha fé me faz quem eu sou.	( )	( )	( )	( )	( )
141. Prefiro deixar os outros falarem sobre si mesmos.	( )	( )	( )	( )	( )
142. Nunca deixo que uma situação ruim tire meu senso de humor.	( )	( )	( )	( )	( )
143. Tenho muita energia.	( )	( )	( )	( )	( )
144. Estou sempre querendo dar às pessoas a chance de repararem seus erros.	( )	( )	( )	( )	( )
145. Eu posso encontrar algo interessante em qualquer situação.	( )	( )	( )	( )	( )
146. Eu leio o tempo todo.	( )	( )	( )	( )	( )
147. Refletir sobre as coisas faz parte de quem eu sou.	( )	( )	( )	( )	( )

	Não tem nada a ver comigo	Não tem a ver comigo	Neutro	Tem a ver comigo	Tem tudo a ver comigo
148. Eu sou um pensador original.	( )	( )	( )	( )	( )
149. Sou bom em perceber o que as outras pessoas estão sentindo.	( )	( )	( )	( )	( )
150. Eu tenho uma visão madura na vida.	( )	( )	( )	( )	( )
151. Eu sempre encaro meus medos.	( )	( )	( )	( )	( )
152. Eu nunca me desvio quando trabalho.	( )	( )	( )	( )	( )
153. Eu me orgulho de não exagerar quem ou o que eu sou.	( )	( )	( )	( )	( )
154. A boa sorte dos outros me anima tanto quanto a minha própria.	( )	( )	( )	( )	( )
155. Eu posso expressar amor por alguém.	( )	( )	( )	( )	( )
156. Sem exceção, eu apóio meus colegas de equipe ou companheiros de grupo.	( )	( )	( )	( )	( )
157. Eu me recuso a receber crédito por um trabalho que não fiz.	( )	( )	( )	( )	( )
158. Meus amigos sempre me dizem que eu sou um líder forte porém justo.	( )	( )	( )	( )	( )
159. Eu consigo sempre dizer "já chega".	( )	( )	( )	( )	( )
160. Sempre distingo corretamente o certo do errado.	( )	( )	( )	( )	( )
161. Eu aprecio muitíssimo todas as formas de arte.	( )	( )	( )	( )	( )
162. Sinto-me grato pelo que recebi na vida.	( )	( )	( )	( )	( )
163. Sei que terei sucesso com as metas que estabeleci para mim mesmo.	( )	( )	( )	( )	( )
164. Eu acredito que cada pessoa tem um propósito na vida.	( )	( )	( )	( )	( )

	Não tem nada a ver comigo	Não tem a ver comigo	Neutro	Tem a ver comigo	Tem tudo a ver comigo
165. Eu raramente chamo a atenção para mim mesmo.	( )	( )	( )	( )	( )
166. Tenho um grande senso de humor.	( )	( )	( )	( )	( )
167. Mal posso esperar para começar um novo projeto.	( )	( )	( )	( )	( )
168. Eu raramente tento "ficar quite" ou "acertar as contas" com os outros.	( )	( )	( )	( )	( )
169. Eu consigo me entreter facilmente.	( )	( )	( )	( )	( )
170. Se eu quero saber algo, eu imediatamente vou à biblioteca ou à internet para pesquisar.	( )	( )	( )	( )	( )
171. Eu sempre peso os prós e os contras.	( )	( )	( )	( )	( )
172. Minha imaginação vai além da de meus amigos.	( )	( )	( )	( )	( )
173. Eu tenho consciência de meus próprios sentimentos e motivações.	( )	( )	( )	( )	( )
174. Outros vêm a mim pedindo conselhos.	( )	( )	( )	( )	( )
175. Eu já superei dor e desapontamento.	( )	( )	( )	( )	( )
176. Eu persevero em o que quer que tenha decidido fazer.	( )	( )	( )	( )	( )
177. Eu preferiria morrer a ser falso.	( )	( )	( )	( )	( )
178. Eu gosto de ser bom para os outros.	( )	( )	( )	( )	( )
179. Eu sou capaz de aceitar amor dos outros.	( )	( )	( )	( )	( )
180. Mesmo quando discordo, eu sempre respeito os líderes do meu grupo.	( )	( )	( )	( )	( )

	Não tem nada a ver comigo	Não tem a ver comigo	Neutro	Tem a ver comigo	Tem tudo a ver comigo
181. Mesmo quando não gosto de alguém, trato-o de forma justa.	( )	( )	( )	( )	( )
182. Como líder, eu tento fazer felizes todos os integrantes da equipe.	( )	( )	( )	( )	( )
183. Sem exceção, eu faço minhas tarefas do trabalho, de casa e da escola sempre no prazo.	( )	( )	( )	( )	( )
184. Sou uma pessoa muito cuidadosa.	( )	( )	( )	( )	( )
185. Eu reverencio coisas simples da vida que talvez os outros não dêem importância.	( )	( )	( )	( )	( )
186. Quando olho para minha vida, encontro muitas coisas pelas quais sou grato.	( )	( )	( )	( )	( )
187. Tenho confiança em que minha forma de fazer as coisas vai dar certo.	( )	( )	( )	( )	( )
188. Eu acredito em um poder universal, um Deus.	( )	( )	( )	( )	( )
189. Disseram-me que modéstia é uma de minhas características mais notáveis.	( )	( )	( )	( )	( )
190. Satisfaço-me em fazer os outros sorrirem ou rirem.	( )	( )	( )	( )	( )
191. Mal posso esperar para ver o que a vida tem reservado para mim nas semanas e anos à frente.	( )	( )	( )	( )	( )
192. Eu estou sempre disposto a dar mais uma chance a alguém.	( )	( )	( )	( )	( )
193. Eu acho minha vida extremamente interessante.	( )	( )	( )	( )	( )
194. Eu leio uma enorme variedade de livros.	( )	( )	( )	( )	( )

	Não tem nada a ver comigo	Não tem a ver comigo	Neutro	Tem a ver comigo	Tem tudo a ver comigo
195. Eu tento cercar-me de boas razões em minhas decisões importantes.	( )	( )	( )	( )	( )
196. No último mês eu encontrei uma solução original para um problema em minha vida.	( )	( )	( )	( )	( )
197. Eu sempre sei o que dizer para fazer as pessoas se sentirem bem.	( )	( )	( )	( )	( )
198. Eu posso não dizer isso aos outros, mas me considero uma pessoa sábia.	( )	( )	( )	( )	( )
199. Eu sempre protesto veementemente quando ouço alguém dizer coisas mesquinhas.	( )	( )	( )	( )	( )
200. Quando faço planos, estou certo de os fazer funcionar.	( )	( )	( )	( )	( )
201. Meus amigos sempre me dizem que sou pé no chão.	( )	( )	( )	( )	( )
202. Eu vibro quando sou capaz de deixar outras pessoas compartilharem os "holofotes".	( )	( )	( )	( )	( )
203. Eu tenho um vizinho, colega de trabalho ou de escola que realmente faz diferença para mim como pessoa.	( )	( )	( )	( )	( )
204. É importante para mim respeitar as decisões tomadas pelo meu grupo.	( )	( )	( )	( )	( )
205. Acredito que todos devem ser ouvidos.	( )	( )	( )	( )	( )
206. Como líder, acredito que todos no grupo devem opinar a respeito das ações do grupo.	( )	( )	( )	( )	( )
207. Para mim, a prática é tão importante quanto o desempenho.	( )	( )	( )	( )	( )
208. Sempre faço escolhas cuidadosas.	( )	( )	( )	( )	( )

	Não tem nada a ver comigo	Não tem a ver comigo	Neutro	Tem a ver comigo	Tem tudo a ver comigo
209. Frequentemente anseio por vivenciar arte de qualidade, como música, teatro ou pintura.	( )	( )	( )	( )	( )
210. Sinto um profundo sentimento de gratidão todos os dias.	( )	( )	( )	( )	( )
211. Se me sinto pra baixo, sempre penso no que é bom em minha vida.	( )	( )	( )	( )	( )
212. Minhas crenças fazem a minha vida importante.	( )	( )	( )	( )	( )
213. Ninguém nunca me descreveria como arrogante.	( )	( )	( )	( )	( )
214. Acredito que a vida é mais um parque de diversões que um campo de batalha.	( )	( )	( )	( )	( )
215. Eu me levanto animado com as possibilidades do dia.	( )	( )	( )	( )	( )
216. Eu não quero ver ninguém sofrer, mesmo meu pior inimigo.	( )	( )	( )	( )	( )
217. Eu realmente aprecio ouvir sobre outros países e culturas.	( )	( )	( )	( )	( )
218. Eu adoro ler livros de não-ficção por prazer.	( )	( )	( )	( )	( )
219. Meus amigos valorizam meu bom senso.	( )	( )	( )	( )	( )
220. Eu sinto um forte desejo de fazer algo original neste próximo ano.	( )	( )	( )	( )	( )
221. É raro que alguém consiga levar vantagem sobre mim.	( )	( )	( )	( )	( )
222. Os outros me consideram uma pessoa sábia.	( )	( )	( )	( )	( )

	Não tem nada a ver comigo	Não tem a ver comigo	Neutro	Tem a ver comigo	Tem tudo a ver comigo
223. Eu sou uma pessoa corajosa.	( )	( )	( )	( )	( )
224. Quando consigo o que quero, é porque trabalhei muito por isso.	( )	( )	( )	( )	( )
225. Os outros confiam em mim para guardar seus segredos.	( )	( )	( )	( )	( )
226. Eu sempre escuto as pessoas falarem sobre seus problemas.	( )	( )	( )	( )	( )
227. Eu facilmente compartilho sentimentos com os outros.	( )	( )	( )	( )	( )
228. Eu sacrifico com prazer meu interesse pessoal em benefício do grupo no qual estou.	( )	( )	( )	( )	( )
229. Acredito que vale a pena ouvir as opiniões de todos.	( )	( )	( )	( )	( )
230. Quando estou em uma posição de autoridade, nunca responsabilizo outros pelo problemas.	( )	( )	( )	( )	( )
231. Faço exercícios de forma regular.	( )	( )	( )	( )	( )
232. Não consigo me imaginar mentindo ou trapaceando.	( )	( )	( )	( )	( )
233. Eu criei algo de belo no ano que passou.	( )	( )	( )	( )	( )
234. Eu fui muito abençoado em minha vida.	( )	( )	( )	( )	( )
235. Eu espero o melhor.	( )	( )	( )	( )	( )
236. Eu ouvi um “chamado” em minha vida.	( )	( )	( )	( )	( )
237. As pessoas se sentem atraídas por mim porque sou humilde.	( )	( )	( )	( )	( )
238. Sou conhecido pelo meu bom humor.	( )	( )	( )	( )	( )

- |  | Não<br>tem<br>nada a<br>ver<br>comigo | Não<br>tem a<br>ver<br>comigo | Neutro | Tem a<br>ver<br>comigo | Tem<br>tudo a<br>ver<br>comigo |
|--|---------------------------------------|-------------------------------|--------|------------------------|--------------------------------|
| 239. As pessoas me descrevem como cheio de entusiasmo.           | ( )                                   | ( )                           | ( )    | ( )                    | ( )                            |
| 240. Eu tento reagir com compreensão quando alguém me trata mal. | ( )                                   | ( )                           | ( )    | ( )                    | ( )                            |

**Obrigada!**

Favor enviar este questionário, juntamente com o termo de consentimento assinado para:

Maria Fernanda Teixeira da Costa  
Al. Joaquim Eugênio de Lima 881 cj 1212  
São Paulo CEP 01403-001

Tel.: 11 3178 3544  
mariafernanda.tc@uol.com.br

**APÊNDICE H - Dados sociodemográficos**

	1	2	3A	3B	3C
questões	sexo	idade	cidade	estado	país
sujeito 1	1	66	ribeirao preto	sp	br
sujeito 2	1	65	marcelino ramos	rs	br
sujeito 3	1	49	sp	sp	br
sujeito 4	1	50	sp	sp	br
sujeito 5	1	54	bh	mg	br
sujeito 6	1	54	farroupilha	rs	br
sujeito 7	1	60	sp	sp	br
sujeito 8	1	62	ribeirao preto	sp	br
sujeito 9	1	78	la paz		bolivia
sujeito 10	1	65	sp	sp	br
sujeito 11	1	70	sp	sp	br
sujeito 12	1	54	sp	sp	br
sujeito 13	1	75	rj	rj	br
sujeito 14	1	53	sp	sp	br
sujeito 15	1	55	sp	sp	br
sujeito 16	1	65	divinopolis	mg	br
sujeito 17	1	55	sp	sp	br
sujeito 18	1	64	rj	rj	br
sujeito 20	1	64	porto alegre	rs	br
sujeito 21	1	52	santana livramento	rs	br
sujeito 22	1	52	belo horizonte	mg	br
sujeito 23	1	53	jaguari	rs	br
sujeito 24	1	64	bento gonçalves	rs	br
sujeito 25	1	41	uba	mg	br
sujeito 26	1	58			suiça
sujeito 27	1	47	campinas	sp	br
sujeito 28	1	44	sertãozinho	sp	br
sujeito 29	1	62	rio de janeiro	rj	br
sujeito 30	1	42	lages	sc	br

**continua****legenda**

- Sexo  
masculino = 1,  
feminino = 2

**Dados sociodemográficos - continuação**

	4	5	6	7	8	9
questões	profissão	cargo	est civil	formação	línguas	experiência
sujeito 1	engenheiro	1	2	4	3	4
sujeito 2	administrador e economista	2	2	4		
sujeito 3	engenheiro	3	2	4	4	2
sujeito 4	economista	2	2	5	4	3
sujeito 5	economista	2	2	4	3	3
sujeito 6	industrial	2	1	4	2	3
sujeito 7	administrador	2	2	4	3	3
sujeito 8	empresário	1	2	4	3	3
sujeito 9	engenheiro	6	2	4	3	4
sujeito 10	advogado e economista	2	2	4	3	1
sujeito 11	economista	3	3	4	2	2
sujeito 12	empresário	6	2	4	3	3
sujeito 13	engenheiro	1	2	5	4	3
sujeito 14	empresário	2	2	5	4	4
sujeito 15	empresário	1	2	5	4	4
sujeito 16	engenheiro	2	2	5	3	3
sujeito 17	engenheiro	2	2	5	4	3
sujeito 18	engenheiro	2	2	4	3	4
sujeito 20	economista	2	2	5	4	1
sujeito 21	jornalista	2	2	4	4	3
sujeito 22	empresário	2	3	2	2	2
sujeito 23	técnico químico	2	2	2	4	2
sujeito 24	engenheiro mecânico	2	2	5	3	3
sujeito 25	engenheiro	2	2	5	2	4
sujeito 26	administrador	2	2	4	4	4
sujeito 27	economista	2	2	4	2	2
sujeito 28	engenheiro agrônomo	3	2	4	1	3
sujeito 29	engenheiro	2	2	5	3	3
sujeito 30	engenheiro e adm empresas	3	2	5	2	3

**continua**

Legenda:

**2. Cargo**

acionista = 1,  
 presidente = 2,  
 diretor = 3,  
 presidente do conselho = 6

**8. Línguas**

zero = 1,  
 uma língua = 2,  
 duas línguas = 3,  
 três ou mais línguas = 4

**6. Estado civil**

solteiro = 1,  
 casado = 2,  
 separado = 3,

**9. Experiência no exterior**

nenhuma = 1,  
 leve = 2,  
 moderada = 3,  
 profunda = 4

**7. Formação**

ensino superior incompleto = 3,  
 completo = 4,  
 pós graduação = 5

### Dados sociodemográficos - conclusão

	10	11	12	13	14
questões	ramo	origem	Funcionários	exportação	anos
sujeito 1	bicicleta	br	2	1	1
sujeito 2					
sujeito 3	textil	br	4	2	1
sujeito 4	agroindustria	br	5	3	1
sujeito 5	trading	br	1	5	1
sujeito 6	calçados	br	5	2	1
sujeito 7	metalurgia		3	4	1
sujeito 8	agroindustria	br	3	3	1
sujeito 9	eletrodomesticos	br	5	3	1
sujeito 10	bebidas	br	5	1	1
sujeito 11	mineração	br	2	5	1
sujeito 12	cosmeticos	br	3	1	1
sujeito 13	papel	br	5	3	1
sujeito 14	metalurgia	br	3	2	1
sujeito 15	papel	br	3	1	1
sujeito 16	siderurgia	br	4	2	1
sujeito 17	paineis madeira	br	4	2	1
sujeito 18	quimico	br	4	2	1
sujeito 20	agroindustria	br	5	4	1
sujeito 21	calçados	br	5	2	1
sujeito 22	joias	br	1	3	1
sujeito 23	couro	br	3	5	1
sujeito 24	suco de laranja	br	5	5	1
sujeito 25	textil	br	5	3	1
sujeito 26	textil	br	4	4	1
sujeito 27	trading	br	2	3	1
sujeito 28	agroindustria	br	3	3	1
sujeito 29	aeronautica	br	5	5	1
sujeito 30	insumo construção	br	3	1	1

#### legenda

#### 12. Funcionários:

- até 99 = 1,
- 100 a 1000 = 2,
- de 1001 a 5000 = 3,
- de 5000 a 10000 = 4,
- + de 10.000 = 5

#### 13. Exportações

- 10% ou menos = 1,
- entre 11% e 30% = 2,
- entre 31% e 40% = 3,
- entre 41% e 50% = 4,
- mais de 51% = 5

#### 14. Anos em que exportou:

- últimos 5 anos = 1,
- 3 ou mais anos em 5 = 2,
- menos de três anos em 5 = 3

### APÊNDICE I - Somatória das forças de caráter

virtudes	SABEDORIA					
	forças	curiosidd	gost aprend	Abertura	criatividade	perspectiva
questões						
sujeito 1	35	28	37	40	29	
sujeito 2	35	35	31	28	29	
sujeito 3	45	46	38	34	38	
sujeito 4	34	27	33	34	30	
sujeito 5	48	45	46	49	45	
sujeito 6	39	25	42	37	36	
sujeito 7	39	41	41	35	39	
sujeito 8	46	33	38	43	38	
sujeito 9	40	29	41	32	34	
sujeito 10	45	43	44	36	38	
sujeito 11	35	46	43	46	38	
sujeito 12	44	40	37	32	38	
sujeito 13	44	38	46	42	44	
sujeito 14	48	44	46	33	36	
sujeito 15	46	41	38	45	36	
sujeito 16	39	38	48	43	47	
sujeito 17	40	41	36	30	30	
sujeito 18	38	37	43	37	40	
sujeito 20	46	46	46	42	41	
sujeito 21	39	42	41	41	39	
sujeito 22	36	33	40	43	32	
sujeito 23	43	40	46	44	44	
sujeito 24	46	42	44	40	38	
sujeito 25	40	39	38	39	36	
sujeito 26	41	40	40	36	36	
sujeito 27	45	38	47	43	46	
sujeito 28	46	39	35	49	36	
sujeito 29	36	26	38	26	32	
sujeito 30	37	37	39	37	34	

**continua**

### Somatória das forças de caráter - continuação

virtudes	CORAGEM				
	forças	valentia	perseverança	integridade	Vitalidade
questões					e
sujeito 1	36	34	41	30	
sujeito 2	29	32	26	33	
sujeito 3	38	43	39	40	
sujeito 4	28	33	37	27	
sujeito 5	47	44	43	49	
sujeito 6	33	38	49	34	
sujeito 7	42	45	43	38	
sujeito 8	39	40	36	38	
sujeito 9	39	43	38	37	
sujeito 10	39	46	48	49	
sujeito 11	37	43	44	35	
sujeito 12	42	39	44	35	
sujeito 13	45	48	44	43	
sujeito 14	43	45	48	39	
sujeito 15	39	38	37	40	
sujeito 16	48	48	46	38	
sujeito 17	46	42	44	32	
sujeito 18	39	43	42	36	
sujeito 20	42	43	48	45	
sujeito 21	39	46	40	45	
sujeito 22	36	33	37	39	
sujeito 23	42	44	44	42	
sujeito 24	38	48	47	44	
sujeito 25	38	47	35	43	
sujeito 26	41	36	41	41	
sujeito 27	47	50	47	40	
sujeito 28	39	44	38	45	
sujeito 29	37	42	41	41	
sujeito 30	37	39	42	38	

**continua**

### Somatória das forças de caráter - continuação

virtudes forças	HUMANIDADE			JUSTIÇA		
	bondade	amor	Intelig Socl	cidadania	justiça	liderança
questões						
sujeito 1	31	28	28	38	36	38
sujeito 2	28	27	25	28	31	32
sujeito 3	30	37	34	37	39	35
sujeito 4	31	35	28	35	38	44
sujeito 5	48	47	43	48	47	49
sujeito 6	41	42	31	40	47	40
sujeito 7	41	40	37	44	46	44
sujeito 8	44	40	40	39	45	37
sujeito 9	40	43	38	43	47	45
sujeito 10	42	42	42	48	50	46
sujeito 11	37	33	32	37	42	37
sujeito 12	32	37	32	39	44	41
sujeito 13	47	48	43	43	45	37
sujeito 14	44	46	38	46	50	45
sujeito 15	43	37	38	42	42	47
sujeito 16	43	42	44	46	43	46
sujeito 17	32	37	33	34	38	38
sujeito 18	36	35	37	41	35	39
sujeito 20	43	40	37	46	45	47
sujeito 21	39	36	40	40	41	37
sujeito 22	35	38	38	37	41	37
sujeito 23	40	41	42	41	43	40
sujeito 24	46	39	42	46	47	50
sujeito 25	31	37	31	36	38	34
sujeito 26	41	34	32	37	40	40
sujeito 27	42	41	42	43	49	44
sujeito 28	37	41	36	38	47	36
sujeito 29	34	34	32	40	43	41
sujeito 30	35	36	36	36	40	39

**continua**

### Somatória das forças de caráter - conclusão

virtudes	TRANSCENDENCIA				
	forças	apr beleza	bom humor	Gratidão	esperança
sujeito 1	20	17	31	25	19
sujeito 2	34	28	32	32	26
sujeito 3	37	31	39	38	33
sujeito 4	37	27	28	36	17
sujeito 5	47	47	49	50	44
sujeito 6	38	41	43	43	38
sujeito 7	39	38	40	38	26
sujeito 8	32	38	39	33	28
sujeito 9	31	35	38	38	37
sujeito 10	35	31	44	45	41
sujeito 11	34	39	36	31	40
sujeito 12	36	34	37	34	31
sujeito 13	45	38	47	44	44
sujeito 14	43	33	49	45	21
sujeito 15	41	37	45	43	47
sujeito 16	40	30	44	45	42
sujeito 17	25	37	23	39	33
sujeito 18	37	34	34	31	25
sujeito 20	40	35	43	43	40
sujeito 21	37	39	37	36	35
sujeito 22	40	41	40	37	34
sujeito 23	42	36	42	44	44
sujeito 24	33	32	39	45	29
sujeito 25	36	29	37	40	32
sujeito 26	32	34	35	41	43
sujeito 27	31	35	37	38	27
sujeito 28	43	39	45	43	44
sujeito 29	35	31	32	35	31
sujeito 30	35	25	42	34	39

**APÊNDICE J - Médias e desvios-padrão das amostras de CEO's brasileiros e internacionais.**

forças	média Brasil	Média Internac.	desvio Brasil	desvio Internac.
curiosidade	4,1207	4,1988	4,4028	0,5691
gosto pela aprendizagem	3,7897	4,1939	6,1257	0,5574
abertura a novas idéias	4,0759	4,1908	4,4050	0,4622
criatividade	3,8483	3,9875	5,9499	0,7073
perspectiva	3,7207	3,94	4,9308	0,5278
valentia	3,9483	3,7803	4,7556	0,6057
perseverança	4,1931	3,7706	4,9276	0,6635
integridade	4,1690	3,9778	5,0221	0,4784
vitalidade	3,9172	3,6636	5,2377	0,7466
bondade	3,8379	3,8398	5,6024	0,5775
amor	3,8379	3,8678	4,8654	0,6489
inteligência social	3,6241	3,7623	5,1106	0,6027
cidadania	4,0276	3,5617	4,6360	0,5846
justiça	4,2724	4,0071	4,6667	0,5169
liderança	4,0862	3,7395	4,7262	0,5866
autocontrole	3,8276	3,346	4,3003	0,6607
prudência	3,7759	3,532	5,1036	0,5725
humildade	3,4724	3,2638	6,7554	0,6828
perdão	3,8483	3,7044	4,9325	0,6837
apreciação beleza	3,6379	3,7527	5,6721	0,7288
bom humor	3,4172	3,7369	5,8007	0,6791
gratidão	3,8862	3,8649	6,1046	0,6667
esperança	3,8828	3,6388	5,6193	0,7196
espiritualidade	3,4138	3,4069	8,2623	0,9629

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)