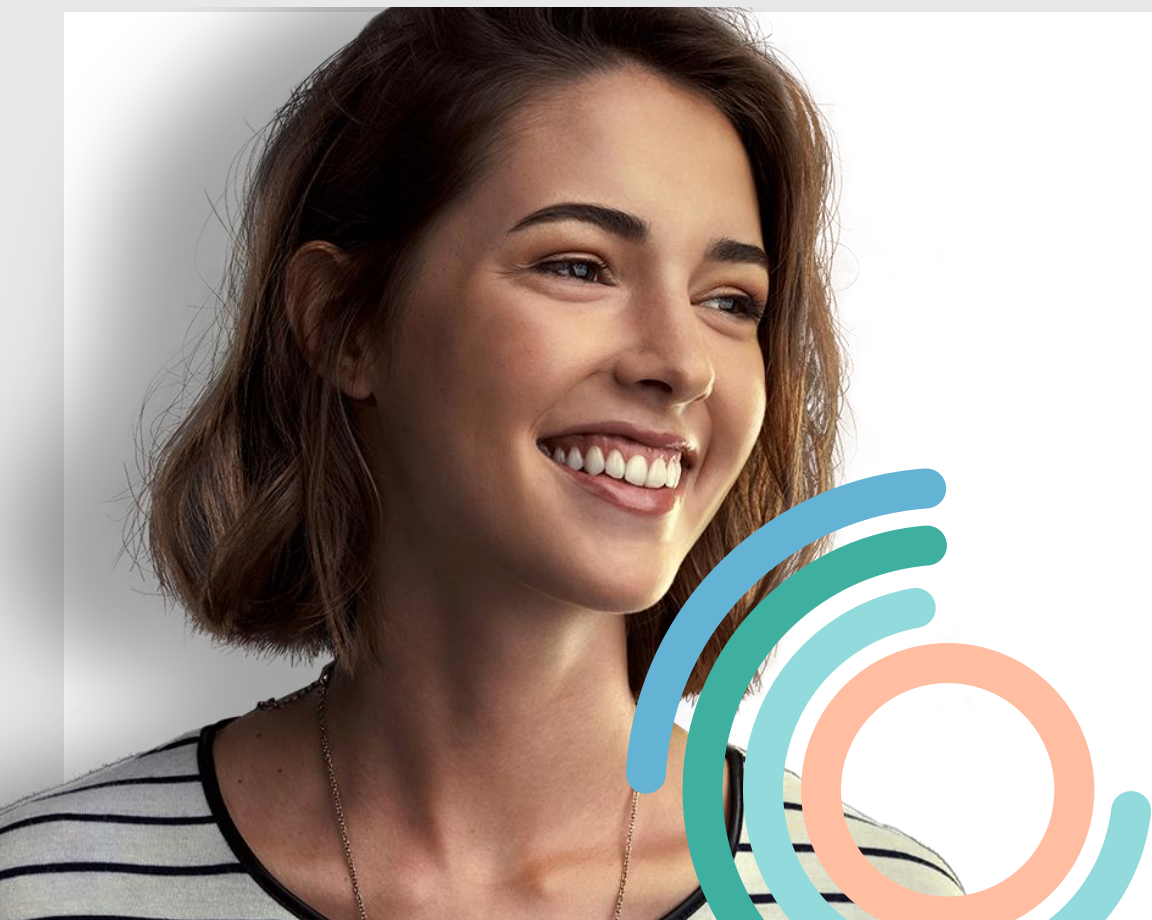




FORÇAS DE
CARÁTER como
ferramenta
para
INOVAÇÃO
em governo





u m
chamado

Os irmãos David e Tom Kelley, no livro *Confiança Criativa*, afirmam que para que a inovação aconteça é preciso equilibrar três fatores: o **Técnico**, onde avalia-se se o produto ou serviço alvo da inovação é factível, se é **tecnicamente possível de ser criado**; o segundo fator é o de **Negócio**, onde verifica-se a **viabilidade econômica do empreendimento**; e o terceiro elemento é o fator **Humano**, pois a necessidade de inovação parte da necessidade não atendida de um pessoa ou grupo de pessoas.

Os irmãos Kelley afirmam ainda que “indo muito além de meramente observar os comportamentos, esse terceiro aspecto dos bons programas de inovação envolve **conhecer as motivações e as crenças centrais das pessoas**”.

Martin Seligman, no livro *Florescer* diz que “**parâmetros de bem-estar** verdadeiramente úteis para a política pública precisarão ser um conjunto de **medidas subjetivas e objetivas de emoção positiva, engajamento, sentido, bons relacionamentos e realizações positivas**.”

O olhar para inovação de David e de Tom Kelley e o olhar para a psicologia positiva de Martin Seligman convergem para que as **necessidades e motivações das pessoas sejam consideradas antes de elaborar um produto, serviço ou política pública**.

E quem tem a missão de olhar para essas pessoas para servi-las são também **pessoas**, chamadas de **servidores públicos**.

Como pessoas podem estar atentas às necessidades e motivações de outras pessoas, sem antes reconhecer **quais são as suas próprias necessidades e motivações?**

Como ser empática com os outros, **sem partir antes de um processo de autoconhecimento?**

PLANO — verão —

Esse ebook tem como finalidade apresentar uma ferramenta que, ao mesmo tempo que permite o autoconhecimento, ao tomar consciência de **quais forças de caráter são predominante em nós**, também permite identificar **quais forças de caráter predominam nas pessoas com as quais convivemos**.

Reconhecer o que temos de melhor, nos permite buscar formas de trabalhar, de estar em contato com o que nos faz sentir bem, com o que nos traz bem-estar.

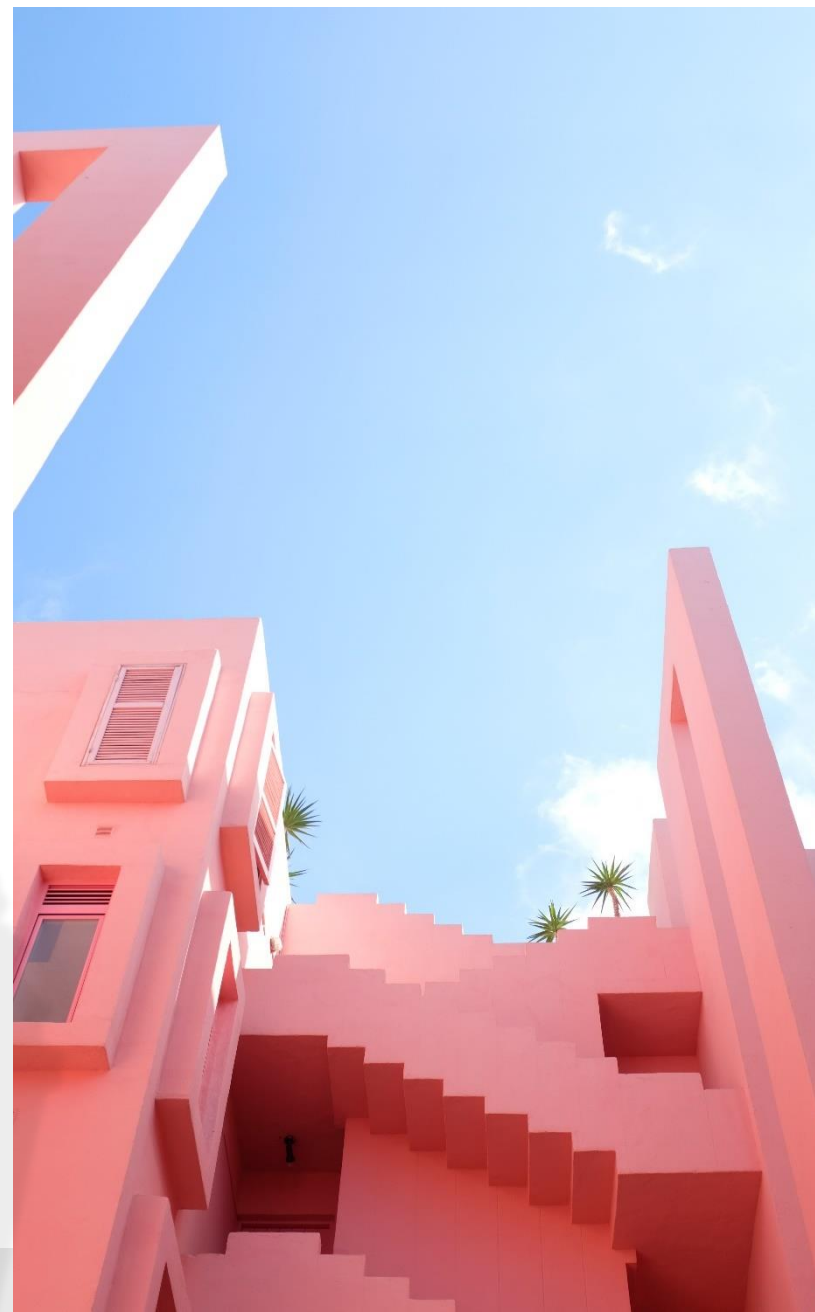
Reconhecer o que o outro tem de melhor, facilita as relações interpessoais, pois podemos agir como incentivadores das pessoas com quem convivemos.

E, para um líder, reconhecer o que seus colaboradores têm de melhor e estimular essa forma de relacionamento dentro da equipe, é um motor que permite que a confiança e a colaboração floresçam.

E o que isso tudo tem a ver com a inovação em governo? Bora descobrir nas próximas páginas...

É o tempo de degustar um sorvete daqueles e se encher de ideias para um plano verão de como turbinar e combinar forças do time para que a inovação aconteça.

Vem com a gente!



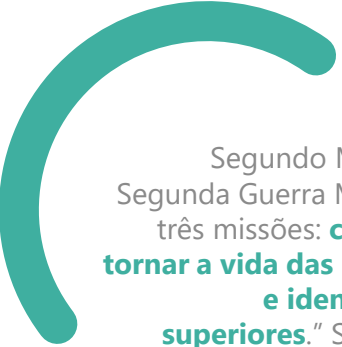


O QUE É

Psicologia Positiva?

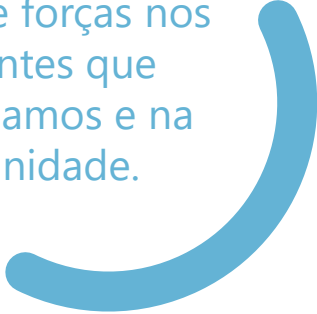
Uma introdução ao tema
que tem crescido e
ganhado cada vez mais
espaço na gestão de
pessoas

NOVOS olhares

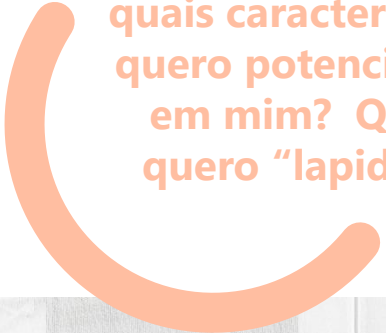


Segundo Martin Seligman, “antes da Segunda Guerra Mundial, a psicologia tinha três missões: **curar as doenças mentais, tornar a vida das pessoas mais satisfatória e identificar e cultivar talentos superiores.**” Seligman disse ainda que a quantidade de pessoas com feridas no corpo e na mente após a Segunda Guerra levou os profissionais da psicologia a dedicar esforços para tratar os traumas e doenças mentais dela resultantes, e a consequência ruim dessa situação foi que as outras duas missões da psicologia foram esquecidas. Entendemos que foi pensando em como resgatar as duas missões esquecidas da psicologia que Martin Seligman dedicou anos de estudo e pesquisa, iniciando as bases científicas da Psicologia Positiva.

A Psicologia Positiva é voltada para descobrir o que há de bom nas pessoas e sobre o que existe de virtudes e forças nos ambientes que frequentamos e na humanidade.

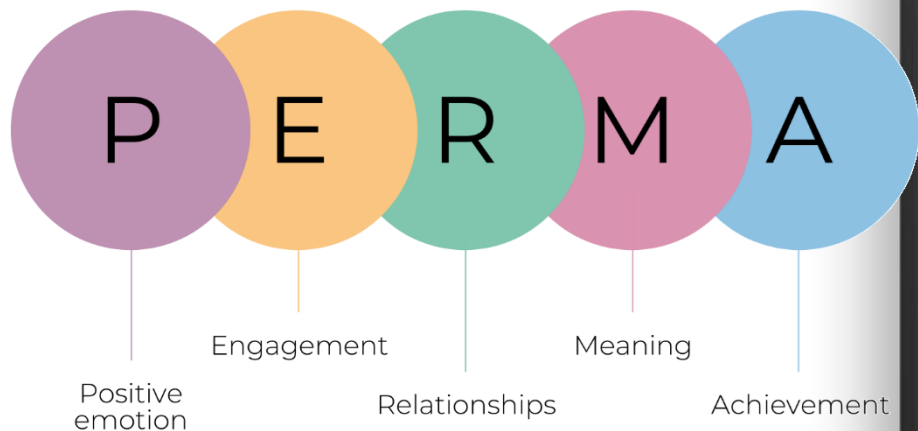


Nem só de luz nem só de sombras somos feitos. Ter consciência dessa dualidade em nós traz clareza para que possamos fazer nossas escolhas: quais características quero potencializar em mim? Quais quero “lapidar”?



UM POUCO DE conceito

O tema central da Psicologia Positiva é o bem-estar, que segundo Seligman é um constructo formado por cinco elementos mensuráveis: **Positive Emotions (Emoções Positivas)**, **Engagement (Engajamento)**, **Relationships (Relacionamentos)**, **Meaning (Significado)** e **Achievement (Realização)**. As iniciais em inglês de cada um dos elementos forma o acrônimo PERMA, sendo que nenhum desses elementos isolados definem a teoria do bem-estar, mas todos contribuem para ela.



“A emoção positiva é uma variável subjetiva, definida por aquilo que você pensa e sente. O engajamento, o sentido, os relacionamentos e a realização têm componentes subjetivos e objetivos, já que você pode acreditar que tem engajamento, sentido, bons relacionamentos e alta realização e estar errado, ou até iludido. A conclusão é que o **bem-estar não pode existir apenas na sua cabeça: ele é uma combinação de sentir-se bem e efetivamente ter sentido, bons relacionamentos e realização**”

Martin Seligman



Conseguimos ter bem-estar quando conseguimos lançar mão das emoções positivas ao longo dos nossos dias, quando nos sentimos engajados nas ações em que estamos envolvidos, quanto vivenciamos relacionamentos saudáveis, quando temos consciência do que é importante em nossa vida e quando, ao final do dia, antes de deitar, conseguimos sentir o peito estufar por alguma coisa que realizamos.



Virtudes e
Forças de Caráter



NOVAS perspectivas

Ao longo de sua pesquisa, o doutor Martin Seligman convidou outros cientistas para colaborarem com a **Teoria do Bem-estar**, com o desafio de identificarem qualidades humanas que fossem valorizadas em qualquer sociedade e época.

“Chris Peterson e Martin Seligman lideraram uma equipe de **55 cientistas** bem conhecidos no projeto de anos, que envolveu uma extensa **revisão histórica e análise do melhor pensamento sobre o tema do caráter na filosofia, ética das virtudes, educação moral, psicologia e teologia dos últimos 2.500 anos.**

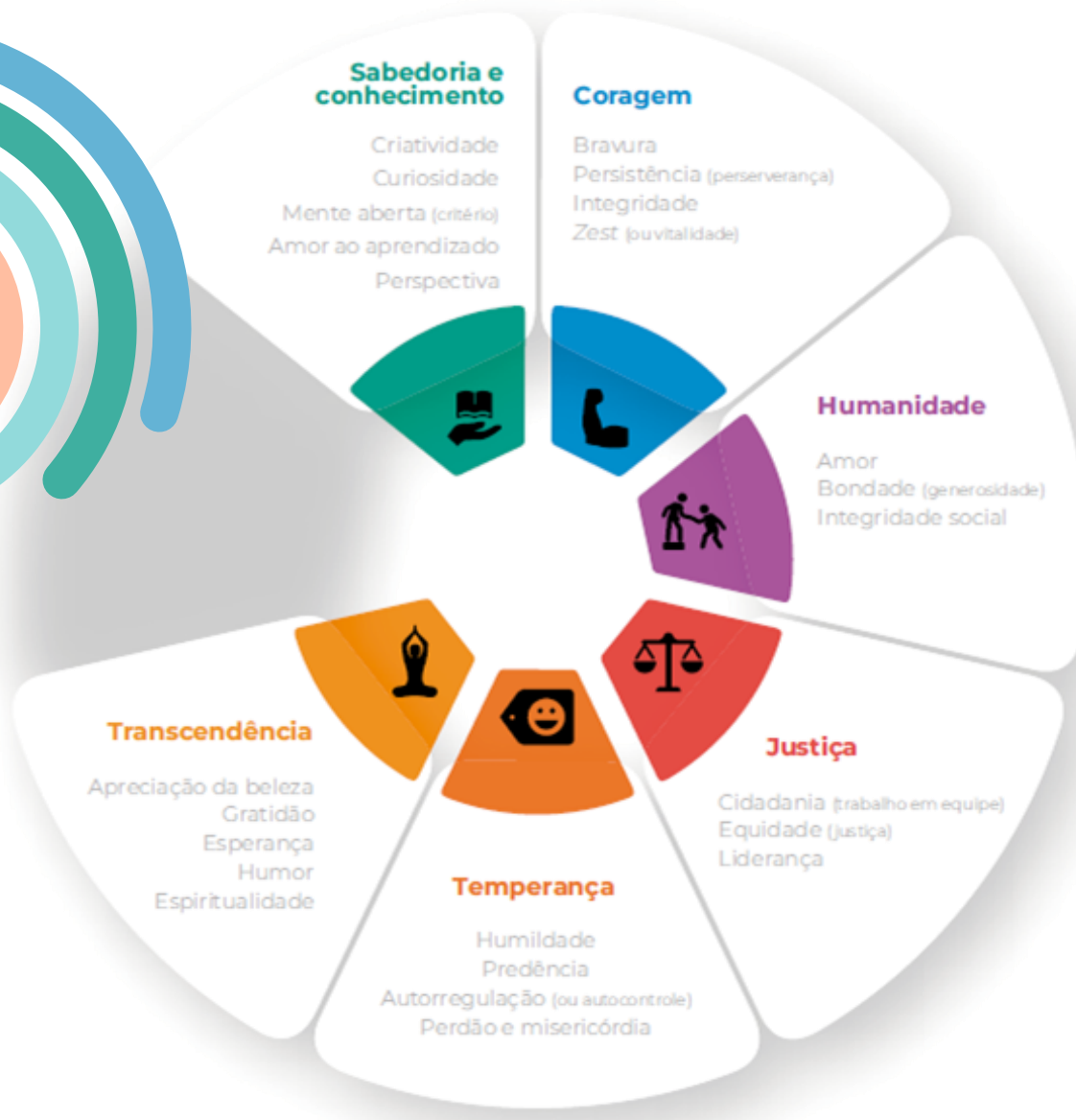
O resultado foi uma classificação de **6 virtudes (sabedoria, coragem, humanidade, justiça, temperança e transcendência)**, encontradas universalmente nos seres humanos, em todas as religiões, culturas, nações e sistema de crenças. Após aplicar vários critérios, surgiram **24 forças que representam fortemente os caminhos para cada uma das seis virtudes.**”

Niemiec





As **FORÇAS DE CARÁTER** representam as formas, os caminhos que levam ao desenvolvimento de uma virtude.



“As pessoas têm muitas forças de caráter e essas forças são expressas em combinações, tendo **cada pessoa um perfil único de forças de caráter**. Essa variação, multiplicidade e singularidade revelam a rica trama do caráter de um indivíduo.”
Niemiec

MAS AFINAL
O QUE SÃO
forças

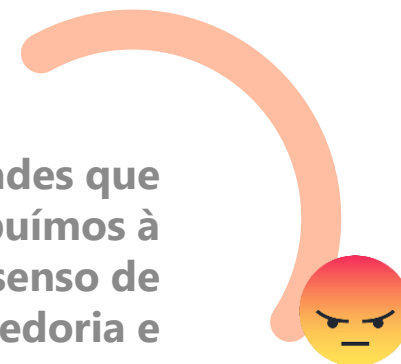


Para Seligman, **uma força “é um traço, uma característica psicológica que pode ser observada em várias situações e ocasiões”** e Niemiec conceitua forças de caráter como **“características/capacidades positivas que são pessoalmente enriquecedoras, não diminuem os outros, são universais e valorizadas em todas as culturas, e alinhadas com diversos resultados positivos para si mesmo e para os outros”**.



“Fazem parte qualidades que tradicionalmente atribuímos à nobreza, como valentia, senso de cidadania, justiça, sabedoria e integridade; outras que entram pelo terreno emocional, como amor, humor, entusiasmo e apreço pela beleza; e outras ainda que estão mais relacionadas às interações humanas no dia a dia, como inteligência social (capacidade de reconhecer dinâmicas interpessoais e se adaptar com mais rapidez a diferentes situações sociais), bondade e gratidão.”

Tough



COMO SE conhecer



English ▼ já tem uma conta? [Entrar](#)

VIA ADULT SURVEY
Para maiores de 18 anos

VIA PESQUISA DE JUVENTUDE
Para idades entre 10-17

Primeiro nome

Último nome

Digite seu e-mail

Criar uma senha

Sua privacidade é importante para nós. Pedimos seu e-mail para criar uma conta para que você possa salvar seu progresso e sempre acessar seu Perfil de Forças de Personagem. Não compartilhamos nossas listas de e-mail e seus resultados são privados e confidenciais. Veja nossa [Política de Privacidade](#).

Receba o boletim informativo da VIA, um fluxo constante de dicas, inspiração e estratégias de força de caráter baseadas na ciência - direto na sua caixa de entrada.

Tenho mais de 18 anos de idade e li e entendi os [Termos e Condições](#) deste contrato e entendo que algumas das perguntas da pesquisa podem se referir a dados confidenciais.

REGISTRE-SE PARA PARTICIPAR DA PESQUISA GRATUITA

Peterson e Seligman criaram a medida de um sistema de virtudes e qualidades, o *Values in Action Inventory of Strengths (VIA-IS)*, para **mapear as Forças de Caráter de um indivíduo**.

O Inventário VIA é disponibilizado, de forma gratuita, no site do VIA Institute Character, uma instituição sem fins lucrativos, com sede em Cincinnati, Ohio.

Para ter acesso ao inventário é preciso responder um questionário com 240 itens, em cerca de 30 minutos.

Ao finalizar o questionário, recebe-se um **relatório individualizado contendo um ranking da forma como as Forças de Caráter** estão sendo utilizadas, da mais utilizada, na 1ª posição, à menos utilizada, na 24ª posição.

O resultado do teste representa como cada indivíduo está expressando suas forças de caráter, tendo por base as circunstâncias que estiver vivenciando quando respondeu o teste. Os estudiosos recomendam refazer o teste a cada 6 meses ou, pelo menos, uma vez ao ano, para um melhor uso do instrumento para autoconhecimento.

[Clique AQUI para fazer o teste e mapear suas forças.](#)



Bússola das Forças de Caráter

Nas próximas páginas, você encontrará um esquema resumo das forças de caráter por virtude, trazendo conceitos, os correlatos positivos para as forças e um exemplo de como praticá-las no dia a dia. Esperamos que funcione como uma bússola para guiar o seu desenvolvimento pessoal.



Bússola das
Forças de Caráter

virtude

Sabedoria e Conhecimento

Qualidades cognitivas que implicam aquisição e uso do conhecimento

Força de Caráter	O que é	Tem a ver com	Exemplos práticos no dia a dia
Amor ao aprendizado	Dominar novas habilidades, tópicos e corpos de conhecimento	Maior habilidade para vencer obstáculos/desafios; autonomia; versatilidade; senso de possibilidade aumentado; autoeficácia; envelhecimento saudável e produtivo; propenso a buscar/aceitar desafios; níveis de estresse diminuídos	Ler três artigos na internet sobre o mesmo tópico
Criatividade	Pensar em formas novas e produtivas de conceituar e fazer as coisas	Abertura a novas experiências; flexibilidade cognitiva	Inventar uma nova história para contar a uma criança
Curiosidade	Interessar-se pela experiência em andamento por si só	Afeto positivo; disposição para desafiar estereótipos; criatividade; desejo por desafios no trabalho e lazer; perseverança com metas; adepto a tomar decisões complexas; entusiasmo/alegria/atenção; engajamento e realização na área acadêmica; senso de bem-estar subjetivo	Fazer perguntas a um vizinho
Senso crítico	Refletir sobre as coisas e as examinar a partir de todos os ângulos	Adepto à resolução de problemas; habilidade cognitiva aumentada; maior resistência a sugestões e manipulação; mais eficiência ao lidar com o estresse	Ler dois noticiários muito distintos para ter visões diferentes
Perspectiva	Ser capaz de dar conselhos sábios aos outros	Envelhecimento bem-sucedido; satisfação na vida; maturidade; mente aberta; equilíbrio; sociabilidade; inteligência social	Oferecer um conselho a alguém que te atendeu e que pode estar vivenciando um dia ruim



Bússola das
Forças de Caráter

virtude

Coragem

Qualidades emocionais que envolvem o exercício da vontade de atingir objetivos diante de oposição externa e interna

Força de Caráter	O que é	Tem a ver com	Exemplos práticos no dia a dia
Bravura	Não recuar diante de ameaças, dificuldades, sofrimento	Orientação pró-social; locus interno de controle; autoeficácia; habilidade para adiar a gratificação; tolerância à ambiguidade/incerteza; capacidade de avaliar riscos; capacidade de refletir; envolvimento em objetivos socialmente nobres; capacidade de criar e sustentar conexões de alta qualidade com outros	Dirigir até o centro da cidade mesmo com medo de pegar muito trânsito
Perseverança	Terminar o que se começou; persistir em um curso de ação apesar dos obstáculos	Realização/alcance de metas; desenvoltura; autoeficácia	Decidir responder dez e-mails de uma vez e completar a tarefa
Integridade	Falar a verdade, mas, mais amplamente, apresentar-se de forma genuína	Humor positivo; satisfação na vida; abertura a novas experiências; empatia; conscienciosidade; capacidade de autorrealização; agradabilidade; estabilidade emocional; esforço/cumprimento de metas	Admitir um erro ao lembrar-se da situação com imprecisão
Vitalidade	Encarar a vida com entusiasmo e energia; não fazer coisa alguma com pouco entusiasmo	Autonomia; conexão com outros; alcance de metas	Fazer uma caminhada rápida de 10 minutos durante o intervalo



Bússola das
Forças de Caráter

virtude

Humanidade

Qualidades interpessoais que envolvem tomar conta e fazer amizades com outras pessoas

Força de Caráter	O que é	Tem a ver com	Exemplos práticos no dia a dia
Amor	Valorizar relacionamentos íntimos com outros, especialmente aqueles nos quais há solidariedade e cuidado mútuo; ser próximo das pessoas	Relacionamentos positivos com outros; equilíbrio saudável entre dependência e autonomia; funcionamento social positivo; autoestima mais alta; menos suscetibilidade a depressão; capacidade de enfrentar estresse	Escutar atentamente um colega que teve um dia difícil
Generosidade	Fazer favores e boas ações para os outros; ajudá-los, cuidar deles	Boa saúde mental e física; longevidade	Segurar o elevador para alguém
Inteligência social	(inteligência emocional, inteligência pessoal): estar ciente dos próprios sentimentos e motivações, bem como dos outros	Funcionamento social harmonioso; discernimento com a vida; níveis mais baixos de agressividade; baixa incidência de abuso de substância	Perguntar a um membro da família como ele está se sentindo quando demonstrar uma expressão facial de angústia



Bússola das
Forças de Caráter

virtude

Justiça

Qualidades cívicas que estão por trás de uma vida saudável em comunidade

Força de Caráter	O que é	Tem a ver com	Exemplos práticos no dia a dia
Trabalho em equipe	Trabalhar bem como membro de um grupo ou equipe; ser leal ao grupo	Confiança social; visão positiva da natureza humana	Pedir feedback a um membro da equipe sobre um projeto de trabalho
Imparcialidade	Tratar todas as pessoas segundo as mesmas noções de imparcialidade e justiça	Perspectiva; autorreflexão; cooperação; liderança; altruísmo; comportamento pró-social	Ao distribuir doces para as crianças da vizinhança, assegurar-se de que todas recebam a mesma quantidade
Liderança	Estimular um grupo do qual se é membro para fazer as coisas	Habilidades cognitivas/inteligência; flexibilidade/adaptabilidade; estabilidade emocional; locus interno de controle; integridade; habilidades interpessoais; criatividade/versatilidade	Organizar um encontro de amigos para um almoço em um restaurante



Bússola das
Forças de Caráter

virtude
Temperança

Qualidades que protegem contra excessos

Força de Caráter	O que é	Tem a ver com	Exemplos práticos no dia a dia
Perdão	Perdoar os que erraram; aceitar as falhas dos outros	Comportamentos pró-sociais; agradabilidade; estabilidade emocional; baixos níveis de raiva, ansiedade, depressão e hostilidade	Relaxar a tensão criada quando alguém lhe ultrapassa no trânsito
Humildade	Deixar que suas realizações falem por si	Perspectiva; perdão; autocontrole; capacidade de cumprir metas de autodesenvolvimento	Esperar para compartilhar novidades positivas, para que a outra pessoa possa compartilhar sua história
Prudência	Ser cuidadoso em relação às próprias escolhas; não correr riscos indevidos	Cooperação; afetuosidade interpessoal; sociabilidade; assertividade; emoção positiva; imaginação; curiosidade; perspicácia; saúde física; longevidade; otimismo; locus interno de controle; altas realizações/desempenho; baixos níveis de expressão da irritabilidade	Planejar um rápido café da manhã para dois
Autocontrole	Regular o que se sente e faz; ser disciplinado	Altos níveis de realização acadêmica; autoestima; autoaceitação; capacidade de controlar a raiva; vínculos interpessoais seguros; altos níveis de satisfação com os relacionamentos sociais; baixos níveis de ansiedade e depressão; percebido pelos outros como mais amável/confiável	Escovar os dentes e usar fio dental pela manhã



virtude
Transcendência

Qualidades que forjam conexões com o universo mais amplo e dão sentido

Força de Caráter	O que é	Tem a ver com	Exemplos práticos no dia a dia
Apreciação da beleza e da excelência	Observar e apreciar a beleza, a excelência e o desempenho habilidoso em vários domínios da vida	Abertura à experiência; altruísmo; devoção aos outros/comunidade; capacidade para mudança/autodesenvolvimento	Maravilhar-se com a habilidade e graciosidade de um esquiador olímpico em uma descida
Gratidão	Estar ciente e agradecido pelas coisas boas que acontecem	Emoção positiva; satisfação na vida; otimismo; comportamento pró-social; melhor funcionamento imunológico e cardiovascular; longevidade; baixos níveis de ansiedade e depressão; abertura à experiência; amabilidade; conscienciosidade; menos neuroticismo	Oferecer um agradecimento pessoal para o universo ao acordar pela manhã
Esperança	Esperar o melhor no futuro e trabalhar para tingi-lo	Realização; relacionamentos sociais positivos; bem-estar físico; resolução de problemas ativo; baixos níveis de ansiedade e depressão; conscienciosidade; diligência; habilidade para adiar a gratificação	Sentir-se otimista sobre uma reunião de trabalho que se aproxima
Humor	Gostar de rir e fazer brincadeiras; levar sorrisos às outras pessoas	Humor positivo; capacidade de gerenciar o estresse; inteligência; menos neuroticismo	Sorrir para um estranho no transporte público
Espiritualidade	Ter crenças coerentes em relação ao propósito e sentido maiores do universo	Autocontrole; níveis mais baixos de abuso de substância; relacionamentos sociais positivos; estabilidade conjugal; perdão; bondade; compaixão; altruísmo; voluntariado; filantropia; felicidade; senso de propósito; satisfação na vida; capacidade de lidar com doenças e estresse	Sentir um senso de significado durante uma prática de mindfulness

E o que tudo isso
tem a ver com

Inovação em
Governo



CENÁRIO nacional

Pedro Cavalcante, no livro *Inovação no Setor Público*, destaca que “nas últimas décadas, governos introduziram práticas inovadoras nos processos e serviços como forma de aperfeiçoar gastos e ampliar a legitimidade e restabelecer a confiança da sociedade, haja vistas os cenários de crise fiscal e de representatividade em sistemas democráticos.”

“A demanda por mais participação social na construção de políticas públicas e por qualidade nos serviços públicos” segundo Pedro Cavalcante, tem **pressionado os governos a buscarem inovações**. Acrescenta ainda que o enfrentamento de “problemas públicos cada vez mais complexos, transversais e incertos”, como questões ligadas ao meio ambiente e envelhecimento populacional, faz com que a **inovação** não seja apenas uma opção para os governos; ela **é imperativa**.



PELO
mundo



A OCDE – Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico – é uma organização internacional que, há 60 anos, une países que juntos pensam em elaboração de melhores políticas públicas, com foco em melhorar a vida das pessoas. Atualmente 37 países são membros da OCDE e juntos, eles elaboram um relatório anual contendo as diretrizes para nortear a construção de melhores políticas.

Na conferência realizada em novembro de 2014 – Inovando o Setor Público: De ideias ao Impacto – foi realizado um fórum que contou com a participação de ministros, líderes do setor público e de inovadores (tanto de dentro quanto de fora do setor público). O fórum resultou em quatro “chamadas à ação” urgentes para **promoção e viabilização da inovação no setor público**, sendo que a primeira delas é sobre as **habilidades e capacidades dos servidores**. As outras três chamadas foram para **colocar o conhecimento em uso, trabalhar juntos e repensar as leis**.

COMPETÊNCIAS PARA **innovar**

No relatório Global Trends 2019 – Abraçando a Inovação em Governo, a OCDE reforçou a necessidade premente para os governos fomentarem a inovação, de forma a ganharem a **agilidade esperada pela sociedade frente às mudanças que acontecem de forma exponencial**. E uma das formas apontadas pela OCDE para fomentar a inovação dentro do governo, é despertando para a conscientização sobre as seis áreas de habilidades descritas na tabela ao lado e **capacitando os servidores públicos** nas competências por elas exigidas:

Habilidades fundamentais para a inovação do setor público

Competências OCDE	Descrição
Iteração	Desenvolvimento rápido e incremental; desenvolvimento e refinamento de protótipos; experimentação e realização de testes.
Alfabetização em dados	Decisões baseadas em dados e evidências; construção de sistemas que colem os dados corretos; comunicar dados de forma eficaz.
Insurgência	Mudar a forma usual de fazer o que está sendo feito; trabalhar com parceiros diferentes e não usuais; construir alianças para realizar as mudanças.
Foco no usuário	Políticas e serviços para resolver as necessidades do usuário; considerar a opinião do usuário em cada estágio do projeto; garantir que os usuários digam “eu faria ou participaria disso novamente”.
Storytelling	Usar narrativas para explicar “a jornada”; incluir histórias dos usuários para explicitar benefícios; progredir a história à medida que as situações mudam.
Curiosidade	Identificar novas ideias e modos de trabalhar; adaptando abordagens que estão sendo usadas em outros lugares; reenquadrando problemas e perspectivas.



DEFININDO UM roadmap

Com a intenção de construir um modelo de Perfil por Competências para Inovar, a OCDE fez parceria com o Nesta – *National Endowment for Science, Technology and the Arts* – uma instituição global, criada em 1998 e sediada no Reino Unido, que atua ajudando governos e comunidade a **repensar políticas públicas, bem como capacitando os servidores públicos com ferramentas para inovar.**

Para criar o modelo, o Nesta entrevistou servidores que lideravam equipes de inovação nos países membros da OCDE. As **competências** identificadas em quem atuava com inovação dentro dos governos foi compilado vinculando-as às **responsabilidades** e aos respectivos **cargos** dos responsáveis por **promover inovação** em governo. Permitindo assim, um **mapeamento das principais competências e habilidades** a serem desenvolvidas.

Trouxemos uma versão resumida dessas relações para você:

Roadmap - Papel em Governo, Responsabilidades e Competências

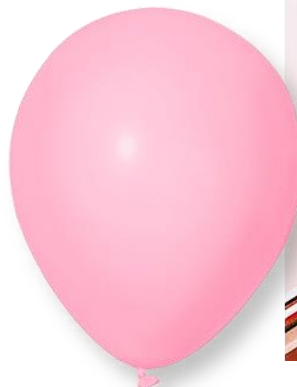
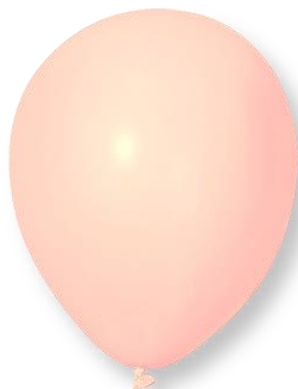
Papel Desempenhado em Governo	Responsabilidades	Competências
Diretor de Laboratório de Inovação	Gerir e definir estratégias; gerir a equipe, público e privada, que lidera a inovação no governo; liderar os processos de design.	Agilidade, Resiliência, Organizando a colaboração Foco no Resultado, Pensamento Estratégico, Curiosidade, Storytelling, Empatia
Diretor de Contas de Laboratório de Inovação	Estabelecer parcerias para criar oportunidades de colaboração contínua com o laboratório; demonstrar os benefícios de adotar uma abordagem mais orientada ao usuário para o desenvolvimento de políticas.	Orientado ao usuário, Curiosidade, Empreendedor, Tradutor (traduzir conceitos em ações tangíveis), Agilidade, Organizando a colaboração (colaborar com outros), Resiliência, Experimentação (coragem para mudar a norma), Organizando a Colaboração (construir relacionamentos)
Designer estratégico no laboratório de Inovação	Projetar um laboratório para apoiar o governo a ser mais inovador; desenvolver estratégia para o laboratório; alocar os recursos de projeto.	Abertura (Aberto e mindset baseado em aprendizado), Curiosidade, Pensamento Estratégico, Storytelling, Agilidade, Pensamento Estratégico, Organizando a colaboração (Relacionamentos), Mindset de Experimentação, Sensibilidade Política
Pesquisador de Usuário/Designer de Serviço	Garantir o alinhamento entre as necessidades dos usuários e o que está sendo concebido nos projetos; garantir que a necessidade do usuário esteja visível para todo o time, de forma que todos possam colaborar com o projeto; liderar a equipe de pesquisa; envolver o restante do time na pesquisa, apresentando técnicas de pesquisa etnográfica, métodos de observação e testes de usabilidade.	Foco no usuário, Agilidade, Curiosidade, Empatia, Storytelling, Foco em resultados, Design Estratégico
Diretor de Laboratório	Criar uma abordagem de design e de usuário para a formulação de políticas; organizar encontros para coletar ideias e insights; comunicar o valor do design centrado no usuário para os servidores públicos.	Orientado ao usuário, Storytelling, Agilidade, Sensibilidade Política, Curiosidade, Organizando a Colaboração, Mindset de Experimentação
Diretor de Desempenho e Responsabilidade	Usar dados para definir metas, próximos passos e gerar resultados; entender como usar os dados para criar valor para os cidadãos; contratar e desenvolver o time; gerir parcerias; comunicar; promover cultura de produtividade e inovação.	Ação estratégica, Foco em Resultados, Organizando a Colaboração, Empreendedorismo, Inteligência Organizacional, Storytelling
Analista de dados integrado na equipe de trabalho social	Analisar os dados para identificar os padrões sobre o que está funcionando ou não; comunicar os dados e engajar para criar intervenções para economizar dinheiro/melhorar a vida dos cidadãos; adotar uma abordagem que misture dados qualitativos e quantitativos.	Storytelling, Agilidade, Curiosidade, Abertura, Inteligência Organizacional, Organizando a colaboração

Roadmap - Como Fazer a Inovação Acontecer

Formas de Fomento à Inovação	Competências
Gerir e definir estratégias; gerir a equipe, público e privada, que lidera a inovação no governo; liderar os processos de design.	Agilidade, Resiliência, Organizando a colaboração Foco no Resultado, Pensamento Estratégico, Curiosidade, Storytelling, Empatia
Estabelecer parcerias para criar oportunidades de colaboração contínua; demonstrar os benefícios de adotar uma abordagem mais orientada ao usuário para o desenvolvimento de políticas.	Orientado ao usuário, Curiosidade, Empreendedor, Tradutor (traduzir conceitos em ações tangíveis), Agilidade, Organizando a colaboração (colaborar com outros), Resiliência, Experimentação (coragem para mudar a norma), Organizando a Colaboração (construir relacionamentos)
Apoiar o governo a ser mais inovador; desenvolver estratégia para o atuação; alocar os recursos de projeto .	Abertura (Aberto e mindset baseado em aprendizado), Curiosidade, Pensamento Estratégico, Storytelling, Agilidade, Pensamento Estratégico, Organizando a colaboração (Relacionamentos), Mindset de Experimentação, Sensibilidade Política
Garantir o alinhamento entre as necessidades dos usuários e o que está sendo concebido nos projetos; garantir que o necessidade do usuário esteja visível para todo o time, de forma que todos possam colaborar com o projeto; liderar a equipe de pesquisa; envolver o restante do time na pesquisa, apresentando técnicas de pesquisa etnográfica, métodos de observação e testes de usabilidade.	Foco no usuário, Agilidade, Curiosidade, Empatia, Storytelling, Foco em resultados, Design Estratégico
Criar uma abordagem de design e de usuário para a formulação de políticas; organizar encontros para coletar ideias e insights; comunicar o valor do design centrado no usuário para os servidores públicos.	Orientado ao usuário, Storytelling, Agilidade, Sensibilidade Política, Curiosidade, Organizando a Colaboração, Mindset de Experimentação
Usar dados para definir metas, próximos passos e gerar resultados; entender como usar os dados para criar valor para os cidadãos; contratar e desenvolver o time; gerir parcerias; comunicar; promover cultura de produtividade e inovação.	Ação estratégica, Foco em Resultados, Organizando a Colaboração, Empreendedorismo, Inteligência Organizacional, Storytelling
Analisar os dados para identificar os padrões sobre o que está funcionando ou não; comunicar os dados e engajar para criar intervenções para economizar dinheiro/melhorar a vida dos cidadãos; adotar uma abordagem que misture dados qualitativos e quantitativos.	Storytelling, Agilidade, Curiosidade, Abertura, Inteligência Organizacional, Organizando a colaboração

EVOLUÇÃO

constante^e intencional



A inovação não acontece sozinha.

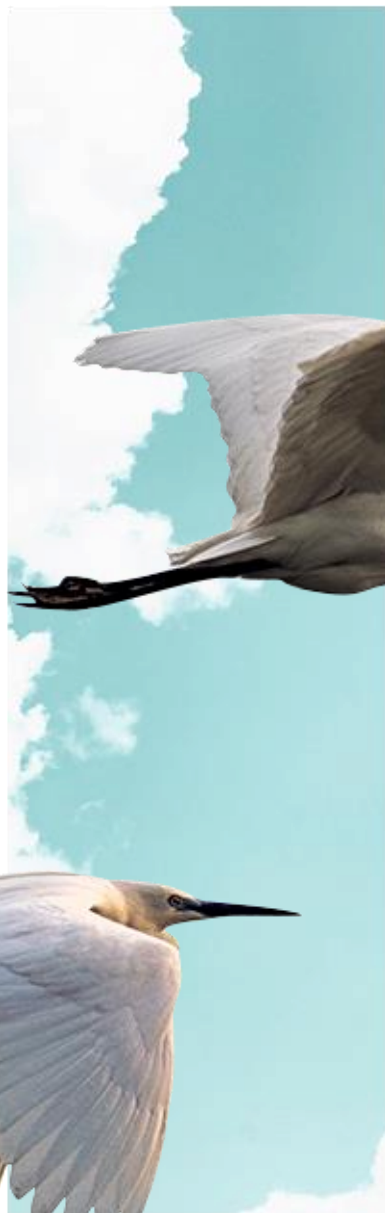
Nem de repente. Nem é só pegar a “escada rolante” porque “está na moda”.

É através das pessoas, das competências, habilidades e atitudes que elas têm e aplicam que a inovação acontece.

Tem de encher o balão da inovação todo dia.



UM VÔO
migratório



Competências para Inovar
e Forças de Caráter como
ferramentas conjuntas
para migrar o time rumo
à mudança e à inovação

Roadmap - Competências para Inovar e Forças de Caráter

Niemiec afirma que **“o perfil das forças de caráter de um indivíduo pode ser utilizado como um guia para facilitar o alinhamento com o trabalho”**.

Tomando por base essa afirmação, a partir das competências apontadas como essenciais (tabela “Como Fazer a Inovação Acontecer”), buscamos identificar **as forças de caráter que, desenvolvidas nas pessoas, mais contribuem para cada competência** elencada.

A tabela ao lado apresenta as competências e as forças de caráter relacionadas.

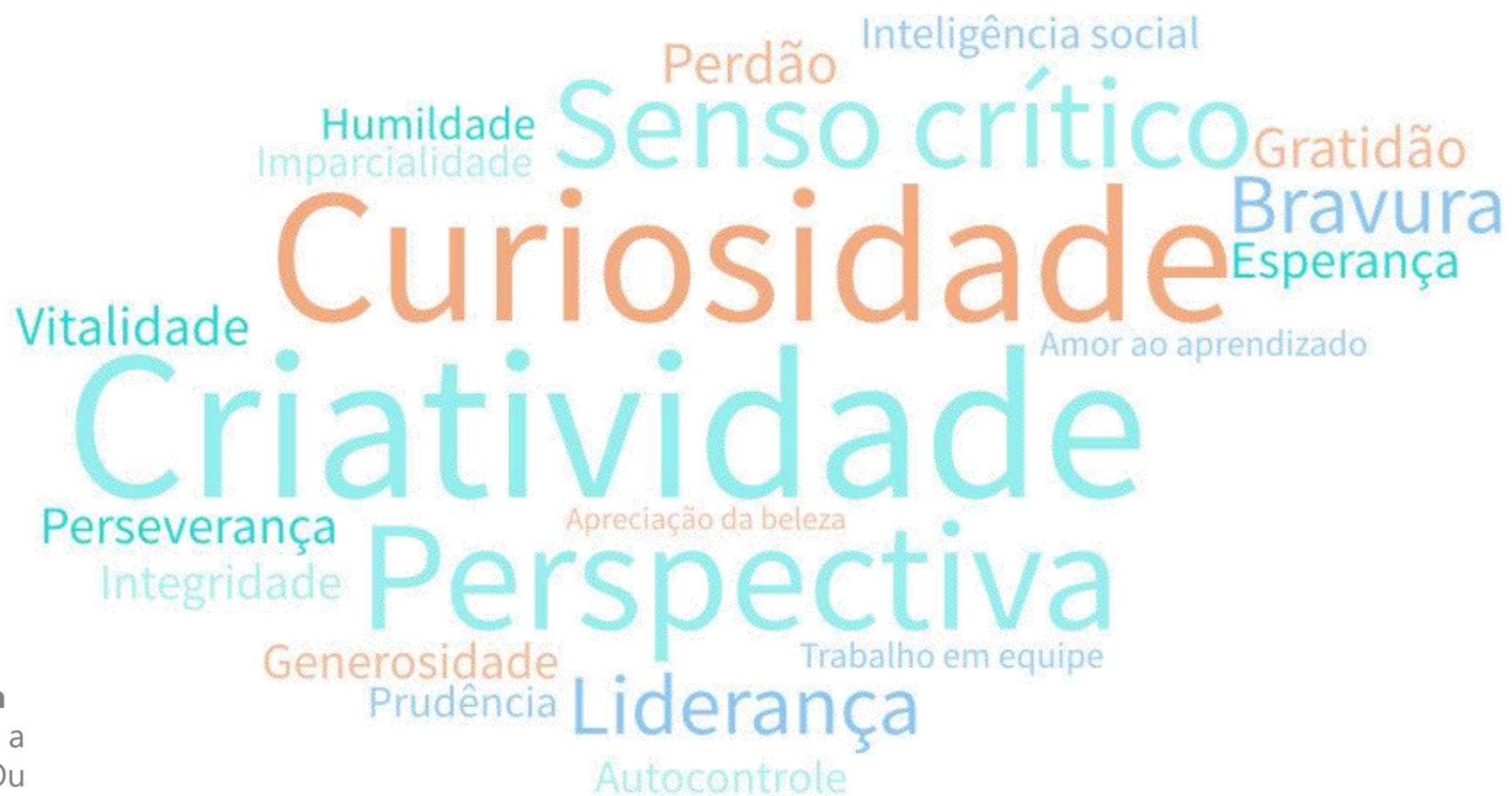
Competências	Forças de Caráter Relacionadas
Agilidade	Vitalidade, Autocontrole, Criatividade, Curiosidade, Senso Crítico, Trabalho em Equipe
Resiliência	Perdão, Perseverança, Autocontrole, Trabalho em Equipe, Liderança, Prudência
Organizando a colaboração	Liderança, Trabalho em Equipe, Criatividade, Senso Crítico, Perspectiva, Inteligência Social
Foco no resultado	Perseverança, Autocontrole, Senso Crítico, Perspectiva, Liderança, Trabalho em Equipe
Pensamento estratégico / Ação estratégica	Liderança, Senso crítico, Perspectiva, Criatividade, Esperança, Bravura
Curiosidade	Curiosidade, Amor ao Aprendizado, Criatividade, Apreciação da Beleza, Perspectiva, Vitalidade
Storytelling	Criatividade, Curiosidade, Amor ao Aprendizado, Apreciação da Beleza, Gratidão, Generosidade
Empatia	Inteligência social, Integridade, Generosidade, Senso Crítico, Justiça, Trabalho em Equipe
Orientado ao usuário	Perspectiva, Curiosidade, Senso Crítico, Generosidade, Inteligência Social, Criatividade
Empreendedor	Criatividade, Bravura, Perseverança, Liderança, Esperança, Perseverança
Tradutor	Curiosidade, Senso Crítico, Integridade, Justiça, Criatividade, Bravura
Experimentação	Curiosidade, Criatividade, Bravura, Amor ao Aprendizado, Perseverança, Perspectiva
Abertura	Amor ao aprendizado, Criatividade, Curiosidade, Generosidade, Inteligência Social, Humildade
Sensibilidade política	Justiça, Imparcialidade, Perspectiva, Curiosidade, Integridade, Inteligência Social
Inteligência organizacional	Perspectiva, Senso crítico, Liderança, Criatividade, Integridade, Autocontrole

A partir das forças de caráter mapeadas para cada uma das competências, fica

fácil identificar quais mais contribuem

(quantidade de ocorrências de cada uma das forças de caráter) e para qual virtude ela é um caminho:

Quanto maior a fonte, mais vezes a força foi listada. Ou seja, tal força contribui para mais competências.



LIDERANÇA 6

CURIOSIDADE
PERSPECTIVA
SENSO CRÍTICO 8

CRIATIVIDADE 11

FORÇAS QUE impulsionam

Pódio das Forças que
contribuem para
mais competências

Ao identificar tais forças o roadmap de desenvolvimento vai ficando mais claro. É preciso incluir, cada vez mais, com intenção e constância, atividades,

eventos, oficinas e capacitações focadas em fomentar e desenvolver tais forças, habilidades e competências para que, uma vez fortalecidas e incentivadas,

elas possam reverberar em novas atitudes e comportamentos, os quais, por fim, possam resultar numa mudança de cultura que promova inovação em governo.

CAMINHADA DE crescimento

Entender o processo de desenvolvimento pessoal e profissional como uma caminhada é uma forma de encarar o desafio.

No entanto, é preciso ter a clareza de que essa é uma caminhada de longa distância. E ao iniciá-la é preciso ter clareza de onde se está e para o onde se deseja ir.

Você está percorrendo os caminhos certos?

A faixa que você está atravessando te leva onde?



De novo: as forças de caráter podem ser uma bússola a guiar seus passos. Quais delas você precisa fortalecer? Em você, na sua equipe?

Em relatório divulgado em 2020, o **Fórum Econômico Mundial** listou as **15 habilidades que mais estarão em alta até 2025** no Mercado de trabalho.

Entre as 6 primeiras habilidades apontadas pelo relatório, 3 estão no topo das forças que mais contribuem para que a inovação aconteça: **Pensamento crítico, Criatividade e Liderança.**

Destacamos ainda outras habilidades rankeadas pelo Fórum e suas equivalentes Forças de caráter: a Aprendizagem ativa, equivalente ao **Amor ao Aprendizado**; Resiliência, tolerância ao estresse e flexibilidade e inteligência emocional, ligadas ao **Autocontrole**; Persuasão e negociação, ligadas à **Inteligência social.**

"Você se engaja quando seus pontos mais fortes são empregados para enfrentar os maiores desafios que surgem no seu caminho. Na teoria do bem-estar, as 24 forças pessoais sustentam todos os cinco elementos do PERMA, não apenas o engajamento: o emprego de maiores forças leva a mais emoção positiva, mais sentido, mais realização e melhores relacionamentos."

Martin Seligman

É preciso rever a noção de engajamento e engajar de verdade, para que nem toda chuva se torne uma tempestade e destrua tudo.

ENGAJAMENTO PEDE

segurança

Sonhamos que, ao termos pessoas conscientes de suas forças de caráter e utilizando-as com o propósito de cuidar e servir ao bem-estar de outras pessoas, poderemos experimentar uma forma mais humanizada de servir ao público.



Seligman afirma que **“a reformulação do trabalho, de modo a aperfeiçoar diariamente forças e virtudes, não somente torna as tarefas mais agradáveis, mas transforma em vocação a rotina de uma carreira estagnada”**.

Assim, pensamos que o servidor público, que tem por missão servir ao público, pode ser beneficiado, e beneficiar aqueles que dependem e precisam do seu serviço, com o aperfeiçoamento de suas virtudes e forças de caráter.



POR UMA VIDA DE

recompensa

Como mostrado, a análise do cruzamento das informações entre a pesquisa de Perfil por Competências para Inovar elaborado pela OCDE e as 24 Forças de Caráter, nos mostrou que 21 delas contribuem para a execução das atividades de inovação elencadas na pesquisa. Vale reforçar que Criatividade, Curiosidade, Perspectiva e Senso Crítico são as forças de caráter que obtiveram mais ocorrências entre as competências, sendo que essas 4 forças representam caminhos que levam ao desenvolvimento da virtude da Sabedoria. Importante ressaltar, ainda, que todas as forças de caráter que levam às virtudes de Sabedoria, Coragem, Justiça e Temperança foram listadas.

Shawn Achor aponta que **“anos de pesquisas demonstram que um foco específico e sistemático nos seus pontos fortes durante uma tarefa difícil produz os melhores resultados”** e Paul Tough entende as **forças de caráter** como capacitações que **podem ser aprendidas, praticadas e ensinadas**.

Assim, pode-se concluir que, **à medida que os servidores públicos estejam conscientes das suas forças pessoais e que os líderes conheçam de quais forças seus times são constituídos, podemos vislumbrar um caminho a ser percorrido para incentivar e cultivar as forças de caráter que possam contribuir para que a inovação prospere e cresça dentro dos governos.**

Esse caminho também pode levar à uma vida mais significativa e satisfatória para os servidores públicos, **impactando na forma como pensam políticas públicas e desenham serviços mais ágeis e humanizados** a serem prestados para o principal público: as pessoas que integram a sociedade.

De pessoas para pessoas.



ABRE ASPAS

Helder Kamei

Psicólogo, mestre e
especialista em
Psicologia Positiva e
presidente da
Associação de
Psicologia Positiva
da América Latina
(APPAL)

**“O trabalhador,
quando usa suas
forças, sente-se
energizado,
entusiasmado e
motivado, além
de ser mais eficaz
e produtivo”**

Como usar suas Forças para alcançar Bem-Estar e Realização

Sabia que você já possui, dentro de si, todos os recursos que precisa para obter sucesso, felicidade, bem-estar e realização na sua vida?

Esses recursos são 24 forças interiores, que a Psicologia Positiva chama de Forças de Caráter, e que no meio corporativo estão sendo chamadas de Soft Skills ou Habilidades Socioemocionais.

A boa notícia, vindo das Neurociências, é que essas forças, ou habilidades, podem ser desenvolvidas com treino, exercício e prática, assim como um músculo do corpo. Entretanto, todos nós já possuímos essas forças desenvolvidas em algum grau. O teste VIA (online e gratuito) nos mostra exatamente quais são nossas forças mais desenvolvidas.

Pesquisas científicas mostram que as 7 forças mais altas, quando aplicadas diariamente no trabalho, levam a maiores níveis de satisfação, bem-estar, engajamento e realização.


O trabalhador, quando usa suas forças, sente-se energizado, entusiasmado e motivado, além de ser mais eficaz e produtivo, pois está utilizando suas melhores qualidades. E o oposto também é verdadeiro: quando impossibilitado de usar, o trabalhador se desmotiva, desengaja, desanima e seu rendimento cai.

Portanto, o segredo aqui para o bem-estar e a realização é conseguir aplicar suas maiores forças nas tarefas que você realiza diariamente, seja no trabalho, seja na vida pessoal.



ABRE ASPAS

Helder Kamei

 @helderkamei

 www.flowpsicologiapositiva.com

Como usar suas Forças para alcançar Bem-Estar e Realização

Vamos a alguns exemplos:

Se você possui a força Criatividade, precisa usá-la todos os dias, seja produzindo ideias originais para inovar produtos e serviços no seu trabalho, seja aplicando na sua vida pessoal, como fazendo pratos diferentes na cozinha, ou praticando alguma atividade musical ou artística como hobby.

Se você possui Inteligência Social, se sentirá energizado trabalhando com pessoas, mas também ficará feliz se relacionando e fazendo conexões sociais nas diferentes áreas da sua vida.

Se você possui a força Bravura, ficará energizado ao enfrentar situações desafiadoras e correr atrás de metas arrojadas no trabalho, mas também gostará de provar sua coragem em esportes radicais e cheios de adrenalina, como saltar de paraquedas ou escalar montanhas.

Aplicar bem nossas Forças de Caráter nos leva ao sucesso, felicidade e realização. Foi por isso que eu, Helder Kamei, na condição de presidente da Associação de Psicologia Positiva da América Latina (APPAL), tomei a iniciativa de trazer para o Brasil e publicar o principal manual de Intervenções com Forças de Caráter, bem como desenvolver um curso de formação para profissionais que queiram se tornar Analistas de Forças Pessoais (Certificação CSI). Hoje, esse é o meu trabalho e minha missão pessoal.

Então vamos desenvolver e utilizar melhor nossas 24 Forças?



ENTRE EM **CONTATO** +



pequi.lab@goias.gov.br



@escoladegovernogo



escoladegoverno.go.gov.br



PEQ UI
LAB

 **ESCOLA DE
GOVERNO**

Secretaria de
Estado da
Administração

