convibra
www.convibra.org

AVALIAÇÃO DAS DIMENSÕES DA LIDERANÇA POSITIVA JUNTO AOS GESTORES DE UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Autoria:

Roseleine da Silva Lucas[1]

Ana Cláudia Bilhão Gomes[2]

Eva Seloi Santos Sarmento[3]

Resumo

As organizações que estão atentas à gestão de pessoas buscam promover um ambiente positivo de trabalho, no qual os colaboradores são incentivados a desenvolverem suas competências, valorizando seus pontos fortes. Este estudo buscou analisar a aplicação da Liderança Positiva no ambiente organizacional de uma empresa de Tecnologia da Informação (TI), especialmente por serem organizações que buscam atrair e reter profissionais altamente qualificados e disputados no mercado de trabalho. Durante a revisão da literatura, foi observado que apesar do grande volume de literatura acadêmica sobre liderança, a denominada Liderança Positiva ainda não é muito explorada, sendo Cameron (2012) um dos principais autores da temática. Para compreender como aplicar a Liderança Positiva na gestão de talentos de uma empresa de Tecnologia da Informação (TI), realizou-se um estudo de caso, através de uma pesquisa exploratória e descritiva. Para coletar dados e medir o quanto os gestores da Unidade são engajados em comportamentos que favoreçam a Liderança Positiva em suas atividades cotidianas de gestão de pessoas, foi utilizado o questionário elaborado por Cameron (2012), já validado por outros pesquisadores que indica que os líderes positivos efetivos pontuam com média 4 na escala de avaliação. A análise dos dados coletados permitiu perceber que alguns líderes da Unidade pesquisada adotam práticas coerentes com as dimensões da Liderança Positiva, obtendo média geral de 3,65. Sugere-se a disseminação do modelo para todas as lideranças da organização.

Palavras-chave: Liderança. Liderança Positiva. Psicologia Positiva.

[1] Graduada em Análise de Sistemas. Especialista em Qualidade de Software. MBA em Gestão Empresarial - UNISINOS - Universidade do Vale do Rio dos Sinos. roseleinelucas@hotmail.com

[2] Administradora com Habilitação em Recursos Humanos. Especialista em Gestão de Pessoas e Equipes. Mestre em Administração – UNISINOS - Universidade do Vale do Rio dos Sinos. anacg@unisinos.br

[3] Administradora com Habilitação em Recursos Humanos. Especialista em Gestão de Pessoas. Mestre em Gestão e Negócios - Universidade do Vale do Rio dos Sinos. evaseloi@yahoo.com.br

1. INTRODUÇÃO

Em tempos em que as organizações desejam ser reconhecidas como marcas empregadoras, capazes de atrair espontaneamente profissionais qualificados e alinhados à cultura organizacional, as ações de retenção de talentos passam pela criação de ambientes favoráveis à experiência de bem-estar, valorização e desenvolvimento das pessoas. (LEVERING, 2012).

O contexto contemporâneo, de alta volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, denominado de mundo VUCA, é uma realidade que acelera exponencialmente. Este ambiente líquido e ágil requer novos estilos de liderar, seja nos negócios tradicionais ou digitais, busca-se lideranças com características impulsionadoras de resultados para pessoas e organizações. (RODRIGUES, 2018; BAUMAN, 2013).

Cada negócio procura destacar-se a partir da sinergia das competências organizacionais, gerenciais e individuais que consegue alcançar. Portanto, temáticas relacionadas à gestão de pessoas e liderança, ganham evidência.

Muita atenção vem sendo dedicada à compreensão e promoção de relacionamentos profícuos entre indivíduos e organizações, contemplando uma visão mais equilibrada das relações de trabalho, a partir de uma perspectiva integral do ser humano e da sociedade. (WATERS, 2011; DUTRA, 2017).

Tal direcionamento foi impulsionado em parte, pelo advento da Psicologia Positiva, que propõe o estudo do que 'dá certo', ou seja, das características humanas, sociais e institucionais que produzem bem-estar físico e psicológico. A abordagem da Psicologia Positiva busca, então, conhecer, desenvolver, utilizar e avaliar meios que favoreçam o crescimento e o funcionamento positivo dos indivíduos, grupos e instituições. (POCINHO; PERESTRELO, 2011).

Com base na teoria do bem-estar, a Psicologia Positiva tem por principal objetivo "[...] aumentar a quantidade de florescimento na vida das pessoas e do planeta", o que envolve a elevação nos níveis de emoções positivas, engajamento, propósito, realização, relacionamentos positivos e otimismo. (SELIGMAN, 2011, p.37).

Segundo observa-se em publicações especializadas, muitas empresas tem se debruçado sobre a questão do estabelecimento de um ambiente positivo na organização, onde os colaboradores sejam incentivados e destacados por seus pontos fortes. Para isso, faz todo o sentido a adoção de uma Liderança Positiva que promova a elevação dos níveis de emoções positivas. (LEVERING, 2012; GORDON, 2018).

Nesse contexto, este estudo teve como objetivo geral: analisar a aplicação da Liderança Positiva no ambiente organizacional de uma empresa de Tecnologia da Informação (TI).

É notório que este tipo de organização costuma contar com profissionais altamente qualificados e disputados no mercado de trabalho, portanto, há grande preocupação em adotar as melhores práticas de liderança e gestão de pessoas visando retê-los.

Por meio dos objetivos específicos definidos a pesquisa buscou:

a) identificar as categorias de análise que abarcam a Liderança Positiva;

b) levantar o quanto os gestores na organização estudada são engajados em comportamentos que favorecem a Liderança Positiva em suas atividades de liderança;

c) identificar práticas que favoreçam ou não a aplicação da Liderança Positiva na gestão de pessoas de uma empresa de TI.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Psicologia Positiva

A Psicologia Positiva vem sendo amplamente abordada no âmbito organizacional e acadêmico. Visando o entendimento desta área do conhecimento e os conceitos a ela relacionados, buscou-se compreender o constructo a partir da perspectiva dos autores que o originaram.

O ponto de partida do movimento chamado Psicologia Positiva se deu em 1997, quando Mihaly Csikszentmihalyi e Martin Seligman refletiram sobre como a Psicologia estava focada essencialmente nos fenômenos patológicos. Ambos acreditavam que a ciência da experiência e do comportamento humanos deveria incluir, também, o estudo de seus aspectos positivos. (CSIKSZENTMIHALYI, 2004).

Foi desse movimento que a Psicologia Positiva ganhou ênfase, com a proposta de conhecer pontos fortes e qualidades das pessoas, visando oportunizar o seu funcionamento positivo, auxiliando no progresso e desempenho saudável de pessoas, grupos e organizações através da consolidação das competências. (GRAZIANO, 2005).

Em 2000, a publicação Special Issue on Happiness, Excellence, and Optimal Human Functioning – American Psychlogist, de Martin Seligman e Mihalyi Csikszentmihalyi, divulgou a Psicologia Positiva no meio acadêmico, classificando-a em três níveis de estudo, apresentados no Quadro 1. Foi a partir dessa publicação, e dos eventos que se seguiram, que a Psicologia Positiva ganhou destaque e, em função de sua versatilidade e aplicação nas mais diferentes áreas, vem atraindo a atenção de estudiosos, bem como de organizações, gestores e pessoas em geral.

Quadro 1 - Níveis de estudo da Psicologia Positiva

Nível Subjetivo	**Nível Individual**	**Nível de Grupo**
Pilar das emoções positivas	Pilar dos traços individuais positivos	Pilar das instituições positivas
Bem-estar, contentamento e satisfação, esperança e otimismo, engajamento e felicidade.	Capacidade de amar, vocação, coragem, habilidade interpessoal, sensibilidade estética, perseverança, perdão, originalidade, mente aberta, espiritualidade, talentos elevados e sabedoria.	Virtudes cívicas, responsabilidade, altruísmo, civilidade, moderação, tolerância e trabalho ético.

Fonte: Adaptado de Seligman e Csikszenmihalyi (2000)

Para Seligman e Csikszenmihalyi (2000) a ciência muito se beneficiará do conhecimento das características humanas positivas, pois compreenderá como prevenir doenças físicas e mentais e os psicólogos, por sua vez, saberão potencializar qualidades que auxiliem pessoas e comunidades, não apenas a sobreviver, mas também a florescer.

O primeiro livro sobre Psicologia Positiva, buscando alcançar o público fora do meio acadêmico, foi publicado por Seligman (2002), intitulado Authentic Happiness, descrevendo o que acontece com as pessoas felizes:

- Sentem e expressam gratidão;
- São otimistas quanto ao seu futuro;
- Não ficam se comparando com os outros;
- Praticam gestos de cortesia, são os primeiros a oferecer ajuda;
- Cultivam as relações sociais, dedicando grande parcela do tempo à família e amigos;

- Desenvolvem estratégias para enfrentar adversidades e superar dificuldades;
- Sabem perdoar;
- Buscam experiências de flow (estado de fluxo, imersão);
- Saboreiam os prazeres da vida;
- Comprometem-se com seus objetivos;
- Cultivam a espiritualidade;
- Cuidam da saúde.

Conforme Duckworth, Steen e Seligman (2005) a Psicologia Positiva se trata de um estudo científico das vivências positivas, das características individuais positivas, e dos pontos que possibilitam esse desenvolvimento. É uma área que tem interesse no bem-estar e funcionamento ótimo, e foi concebida com o objetivo de levar o interesse da psicologia clínica para muito além do sofrimento e do seu alívio direto.

A Psicologia Positiva busca reunir um grupo de fatores que são recursos, forças, que os indivíduos têm para enfrentar a vida. Ela consiste numa disposição para enfatizar os pontos potencialmente saudáveis da pessoa. Destacando-se a resiliência associada a procedimentos com o intuito de entender a superação de obstáculos. (RIBEIRO, 2005).

Outro elemento constantemente referido é o estado de fluxo (flow), que pode ser descrito como um modo de total concentração na tarefa que está sendo realizada, com capacidade para levar o indivíduo a perder a noção de tempo. (NAKAMURA; CSIKSZENTMIHALYI, 2002).

O estado de fluxo, também assume papel relevante na busca da compreensão de como o indivíduo pode conseguir o bem-estar subjetivo, compreendendo como colocar sua energia mental em objetivos desafiadores e, por outro lado, tendo capacidade para ultrapassá-los. (RIBEIRO, 2005).

Segundo Seligman (2009, p. 15) “[...] as experiências que induzem emoções positivas fazem as emoções negativas se dissiparem rapidamente”. Tanto as forças como as virtudes servem para proteger contra a infelicidade e os conflitos psicológicos. “Os melhores terapeutas não curam simplesmente os sintomas, eles ajudam a construir forças e virtudes”.

Em outra obra, Seligman (2011) esclarece que a Psicologia Positiva é uma área da Psicologia destinada ao aprendizado das potencialidades e traços do ser humano, enfocando a saúde e não a doença. Complementa afirmando que a Psicologia Positiva é capaz de fazer as pessoas mais felizes, razão pela qual deve ser objeto de estudo e pesquisa, assim como empregada na prática. Recomenda que o assunto seja tema de exercícios em sala de aula e que também os filhos tenham a sua criação sob esse prisma.

Convencido dos benefícios da adoção Psicologia Positiva, Seligman (2011) preconiza que os indivíduos com o mais elevado bem-estar que ele tem conhecimento, são os que a aplicam em suas vidas e atividades profissionais.

Procurando ampliar a compreensão sobre a temática, autores enfatizam que não é intuito da Psicologia Positiva negar o que a pessoa tem de ruim, ou o que não está bem com ela, as doenças ou outros eventos desagradáveis que podem ocorrer na vida. “A Psicologia Positiva reconhece a existência do sofrimento humano, situações de risco e patologias, no entanto, não está restrita apenas a reparar o que há de errado ou o ruim, mas (re)construir qualidades positivas”. (PORTELLA, 2013, p. 23).

Neste mesmo sentido, Waters (2011) salienta a importância de que as organizações se atentem para o entendimento e motivação do bom desempenho das pessoas e instituições, considerando a uma visão mais completa da pessoa e da sociedade.

Enfatizando a contribuição da temática para a atualidade, Seligman e Csikszenmihalyi

(2000) ressaltam que a Psicologia Positiva oferece para este novo século subsídios para a compreensão científica e para intervenções em indivíduos, famílias e comunidades. Compreendem, ainda, que essa área não é um conceito inédito, mas que inspira um redirecionamento do sentido dos estudos e intervenções para as questões sadias do desenvolvimento.

A Psicologia Positiva tem influenciado várias áreas do conhecimento, dentre elas a gestão. Nunes (2007) refere que nas organizações sob a vigência da gestão positiva há estabilidade entre as necessidades econômicas e as práticas de um coletivo social saudável, onde as forças e as habilidades psicológicas podem ser gerenciadas a favor do resultado organizacional e da realização pessoal dos colaboradores.

Percebe-se portanto, que a Psicologia Positiva pode estimular a gestão de pessoas voltada à valorização das virtudes. Com isto, passa-se a considerar a dignidade humana, estimular a excelência e zelar pela busca de felicidade, além de propiciar a colaboração e a confiança nos ambientes profissionais. Nunes (2007) acredita que a aplicação da Psicologia Positiva no contexto empresarial pode também trazer impacto à comunidade externa em satisfazer os clientes e demais stakeholders.

2.2. Liderança Positiva

Em tempos de constantes transformações, pessoas e organizações tem que se reinventar a cada dia, o que faz com que a liderança tenha que se desenvolver, de modo a ter a capacidade para resgatar a confiança, a esperança, o otimismo e a paixão, por meio do suporte mútuo às pessoas, da resiliência e acima de tudo, por meio do estímulo a uma nova autoconsciência. (PINTO, 2010).

A paixão é considerada a mola propulsora da mudança de uma organização dita normal para uma organização excepcional. Ter colaboradores apaixonados pelo trabalho que fazem nas empresas e pelos clientes que atendem de forma direta ou indireta, faz com que objetivos sejam atingidos e poucas metas deixem de ser alcançadas. (SEIFTER, 2001).

Nesse cenário, a necessidade de uma liderança cada vez mais positiva resulta das esferas emergentes da Psicologia Positiva a qual compromete-se a melhorar a qualidade de vida das pessoas e evitar as patologias por meio do emprego de um olhar mais aberto e apreciativo dos potenciais, das motivações e das capacidades humanas, visando a ruptura da perspectiva negativa e simplista peculiar de algumas práticas da Psicologia convencional. (CAMERON, 2008; PALUDO; KOLLER, 2012).

Baseado nos estudos do psicólogo Martin Seligman, Kim Cameron, autor do livro Positive Leadership divulga em 2008 o modelo da Liderança Positiva, caracterizado pela necessidade de estimular os pontos fortes dos profissionais. (UEDA, 2014).

Conforme o modelo de Liderança Positiva proposto, é preciso criar um ambiente verdadeiramente positivo no trabalho, possibilitando, desse modo, o emprego dos pontos fortes de cada membro da equipe, o estabelecimento de sentimentos positivos como compaixão, otimismo, gratidão e perdão, o estímulo de relações de ajuda mútua em todos os níveis, favorecendo a formação de um juízo profundo de significado e propósito no trabalho, tanto individual quanto coletivamente. (GUIMARÃES, 2012).

Para Guimarães (2012, p. 46) a Liderança Positiva é “[...] um novo modelo e forma de implementar a liderança. É composta por um conjunto de práticas e estratégias que podem ajudar os líderes a fazer com que as equipes alcancem resultados espetaculares e performances muito além do esperado”.

Antes mesmo do advento da Psicologia Positiva, estudos já evidenciavam que as pessoas experimentam sentimentos de realização por meio de relações e demonstrações positivas. Transferir emoções positivas, tais como apreciação, eficiência e aprovação aumenta as concepções cognitivas e enfatiza as competências das pessoas para se envolverem com mais informação e desenvolverem elevados níveis de criatividade e produtividade, ao contrário das emoções negativas que são possíveis de produzir resultados contrários. (PINTO, 2010).

Outros autores nacionais que compartilham de percepções similares sobre liderança já abordavam a influência do líder na maneira de pensar e no comportamento de seus subordinados, indicando que liderar também é formar pessoas capazes de serem líderes de si mesmas e de outros. No entender de Cortella e Mussak (2012) o líder deve inspirar seus liderados e, dessa forma, será um bom líder aquele que conseguir nutrir, proteger e cuidar da autonomia de seus liderados.

Na mesma linha, Mussak (2010) assinala que o líder cria seres independentes ao conferir significado às atividades rotineiras. Entretanto, ser um líder positivo não quer dizer desconsiderar as circunstâncias adversas, os erros ou até mesmo a existência dos problemas.

A Liderança Positiva deve ser trabalhada sem ilusões de facilidade. Gerir positivamente uma organização exige esforço, conhecimento, trabalho e competência. Na realidade, o 'pensamento positivo' não apaga os problemas, pode é mudar a forma como eles são encarados. (CUNHA et al., 2008).

Nesse sentido, a Liderança Positiva pressupõe que o líder esteja focado nos talentos, enaltecendo os pontos positivos e a perspectiva mais vantajosa da vida organizacional, possibilitando que os colaboradores se sintam mais confiantes e reconhecidos, tornando-se mais proativos e motivados desenvolvendo relações sociais mais cooperativas, abertas a novas ideias e mais dedicadas à organização. (PINTO, 2010).

A Liderança Positiva surge como uma resposta às demandas das empresas diante dos desafios da atualidade. Segundo Guimarães (2012, p. 47) "[...] ela veio para criar novas formas e alternativas, contribuindo para que gestores de pessoas liderem suas equipes na busca de resultados com performance extraordinárias".

Três aspectos são centrais da Liderança Positiva: desempenhos positivos, positividade e virtuosismo. De modo que, implantá-la envolve viabilizar performances positivas no trabalho, estabelecendo boas relações interpessoais e atitudes adequadas, estimulando sensações positivas de modo a preservar o bom humor e originar redes de relacionamento de energia positiva. (GUIMARÃES, 2012).

Os comportamentos de coragem, resiliência, determinação e espírito de cooperação apenas acontecem em um cenário de grandes desafios, podendo-se afirmar, então, que algumas das qualidades mais significativas da pessoa e das organizações só são identificadas frente a barreiras insuperáveis ou bastante desafiadoras. Nessas situações, a Liderança Positiva tem a capacidade de guiar os liderados e o grupo a resultados que vão além do provável. (GUIMARÃES, 2012).

Adicionalmente Cortella e Mussak (2012) destacam a liderança como um avanço positivo, a partir da possibilidade de mudar para melhor uma atitude. Como desafio, Maxwell (2015) assinala que o crescimento e a consolidação de uma equipe consistem numa das incumbências mais difíceis experimentadas pelo líder e indica a pertinência de viabilizar alterações positivas, comunicação clara e o compromisso como importantes ferramentas para isso.

Com o intuito de gerar compreensão e aplicação destes conceitos, autores consultados

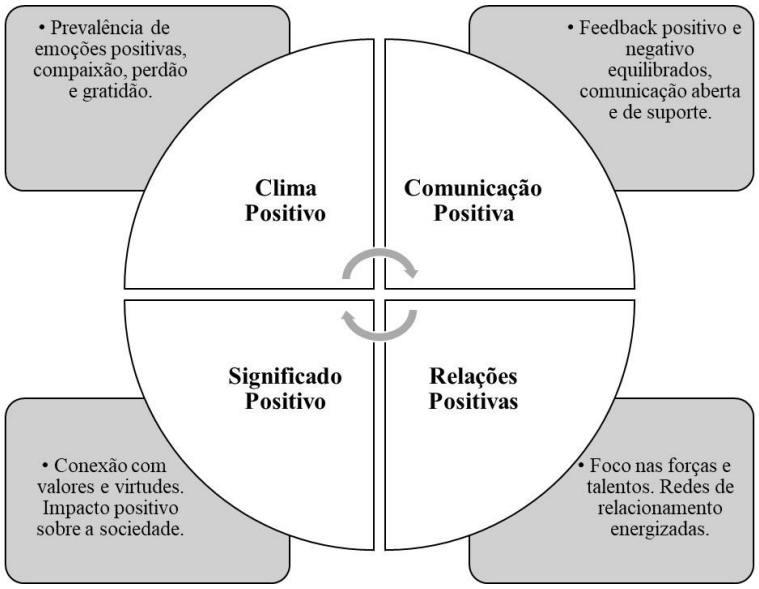
indicam a existência de um conjunto de características, ditas dimensões, que evidenciam a Liderança Positiva. (CAMERON, 2008; GUIMARÃES, 2012).

2.3. Dimensões da Liderança Positiva

A visão de Cameron (2012) é privilegiada por ser o principal expoente da temática em pauta, além de ter desenvolvido um modelo com as dimensões da Liderança Positiva utilizado como base para este estudo. Segundo ele, líderes positivos seguem dimensões ligadas à: clima positivo, relacionamento positivo, comunicação positiva e significado positivo. Estas dimensões se inter-relacionam e se reforçam reciprocamente, ocorrem relações mútuas nas quais uma das dimensões influi na realização concomitante das outras três.

Na figura 1 é apresentado o modelo de Cameron (2012) e, na sequência, as quatro dimensões são detalhadas.

Figura 1 – Dimensões da Liderança Positiva



Fonte: Adaptado de Cameron (2012).

2.3.1. Clima positivo

O termo clima positivo se refere a uma condição na qual emoções positivas predominam sobre emoções negativas no ambiente de trabalho. Colaboradores com comportamento alegre, atitude enérgica, bem-humorados e otimistas são típicos do clima positivo, por exemplo, se comparados aos que sofrem estresse, preocupação ou desconforto no ambiente de trabalho. As condições que promovem emoções positivas levam à melhoria do funcionamento individual e propiciam um ambiente organizacional benéfico. (CAMERON, 2012).

Um bom ambiente de trabalho afeta positivamente variáveis como engajamento, comprometimento e motivação no trabalho. Na visão da Psicologia Positiva é o predomínio das emoções positivas que produz um clima bom e saudável para a produtividade. (SELIGMAN, 2002; NUNES, 2007; CAMERON, 2008).

Cameron (2012) afirma que as três emoções que mais contribuem para um clima positivo são a compaixão, o perdão e a gratidão. O perdão e a compaixão são as emoções

perfeitas para garantir um ambiente de trabalho com menor grau de estresse nas relações. A gratidão, por outro lado, é uma importante agregadora de pessoas, fortalecendo vínculos e ajudando a construir a confiança necessária ao trabalho em equipe.

O estímulo de emoções positivas amplia as perspectivas cognitivas e melhora a capacidade dos indivíduos de atender a mais informações, fazer interpretações mais ricas e experimentar níveis mais altos de criatividade e produtividade. Um clima positivo no trabalho também está fortemente associado ao desempenho positivo. (CAMERON, 2012).

Cameron (2012) ainda salienta que, tradicionalmente, as organizações exigem a melhor liderança quando problemas, ameaças ou dificuldades estão presentes. Líderes positivos escolhem salientar o lado inspirador e próspero da vida organizacional, mesmo diante das dificuldades. E não é que eles ignorem o negativo, apenas combatem a tendência à negatividade com uma profusão de positividade.

2.3.2. Relacionamento positivo

Segundo os autores consultados, a energia positiva de um líder desenvolve a coesão, inovação e orientação da equipe levando ao alto desempenho. Nesse sentido, os relacionamentos positivos servem como facilitadores de resultados; são satisfatórios e preferidos pelas pessoas, mas os benefícios vão muito além de apenas proporcionar uma experiência agradável. (SELIGMAN, 2002; NUNES, 2007; CAMERON, 2008).

Relações sociais positivas têm efeitos benéficos sobre vários aspectos do comportamento e saúde humanos. Especificamente, relações sociais positivas afetam os níveis hormonais, cardiovasculares e imunológicos, melhorando assim a saúde, o bem-estar e a natureza dos relacionamentos em si. (CAMERON, 2012).

Formar amizades legítimas no trabalho tende a aumentar a produtividade e a melhoria do desempenho. É o que as pessoas dão a um relacionamento e, não necessariamente o que elas recebem do relacionamento que explica os efeitos positivos. São, na verdade, as contribuições feitas a outros que se revelam como as vantagens nos relacionamentos positivos. (CAMERON, 2012).

A construção de relacionamentos positivos requer atitudes individuais. Os indivíduos podem ser identificados como ‘energizadores positivos’ e ‘energizadores negativos’ e a diferença entre eles tem implicações importantes, segundo refere Cameron (2012).

Energizadores positivos criam e apoiam a vitalidade nos outros, pois são otimistas, atentos, confiáveis e altruístas. Eles elevam e impulsionam as pessoas. A interação com energizadores positivos deixa os outros animados e motivados. Por outro lado, energizadores negativos drenam a paixão e os bons sentimentos dos outros já que são críticos, inflexíveis, egoístas e não confiáveis. (CAMERON, 2012).

Importante destacar que a energização positiva é um comportamento aprendido, não um atributo de personalidade. Energizadores positivos beneficiam suas organizações, permitindo que outras pessoas tenham um melhor desempenho e possam se tornar melhores energizadores. Estudos demonstraram que energizadores positivos são melhores ouvintes de informações negativas, porque pensam e acreditam que podem fazer algo sobre isso. Interagir com um energizador positivo é atraente. Eles são muito receptivos, então outros os procuram também para conexões. (CAMERON 2012).

De acordo com Cameron (2012), organizações de alto desempenho tem três vezes mais energizadores positivos do que as organizações comuns. Porém, nem todo energizador positivo funcionará da mesma forma para todo mundo, um indivíduo pode energizar positivamente

certas pessoas, mas não outras.

Buckingham e Clifton (2008) salienta que identificar e desenvolver os pontos fortes das pessoas pode produzir maiores benefícios do que encontrar e corrigir suas fraquezas. Os indivíduos aprendem melhor por meio de demonstrações positivas do que de demonstrações negativas.

Corroboram Robbins e Judge (2015), ao afirmarem que líderes positivos enfatizam sucessos, desenvolvem pontos fortes e comemoram o positivo muito mais do que gastando tempo corrigindo o negativo. Eles modelam a energia positiva. Eles se concentram no positivo e incentivam os outros a fazê-lo, permitindo assim o desenvolvimento de relacionamentos positivos.

2.3.3. Comunicação positiva

A comunicação positiva ocorre nas organizações quando a linguagem afirmativa e de apoio substitui a linguagem negativa e crítica. Minimizar críticas e negatividade e substituí-las por uma abundância de feedback positivo e expressões de apoio, podem levar aos efeitos afirmativos da comunicação. (CAMERON, 2012).

Uma maneira óbvia de os líderes possibilitarem comunicações positivas é usar conversas positivas consigo mesmos. A proporção positiva de afirmação positivo-negativo é crucial para manter o equilíbrio e a motivação. Muita positividade pode promover complacência e mediocridade e muita negatividade pode levar à defensividade e ao afastamento. (CAMERON, 2012).

Cameron (2012) destaca que existem duas estratégias específicas disponíveis para facilitar a comunicação positiva nas organizações: o processo de auto-feedback e o uso de comunicação de suporte. O processo de auto-feedback é baseado sobre o impacto do feedback positivo na melhoria individual. É uma técnica usada para capturar informações positivas, que identifica e destaca os talentos e as capacidades mais altas do indivíduo. Saber seus pontos fortes também oferece uma melhor compreensão de como lidar com as fraquezas e lhe dá coragem para resolvê-las. (ROBERTS ET AL., 2005).

A técnica também incentiva a comunicação positiva e, em seguida, orienta as pessoas através de um processo de descobrimento dos seus pontos fortes e os atributos positivos que são percebidos por outros. (CAMERON, 2012).

A comunicação de suporte é um pré-requisito e facilitador de um desempenho organizacional especialmente positivo. Consiste em pelo menos oito técnicas: congruente, descritiva, centrada no problema, validação, declarações conjuntas, específicas, próprias e escuta reflexiva. (CAMERON, 2012).

Uma das técnicas mais importantes e poderosas é o uso de declarações descritivas ao invés de declarações avaliativas na identificação e resolução de problemas. A comunicação avaliativa faz julgamento ou coloca um rótulo em outras pessoas ou em seu comportamento. A comunicação descritiva permite a uma pessoa ser congruente e autêntica ao fornecer informações negativas, mas também ser útil. (CAMERON, 2012).

2.3.4. Significado positivo

Quando as pessoas sentem que estão buscando um objetivo significativo ou se engajam em trabalho que é pessoalmente importante, efeitos positivos relevantes são produzidos, por exemplo, felicidade e senso de realização. (CAMERON, 2012).

Os indivíduos geralmente definem suas atividades profissionais como um trabalho,

como uma carreira ou como um chamado. Aqueles que veem suas atividades como um trabalho realizam-no principalmente para as recompensas financeiras ou materiais que ele fornece. Indivíduos com orientação profissional são motivados pelo sucesso. Aqueles que caracterizam seu trabalho como um chamado, trabalham por causa do próprio trabalho. (CAMERON, 2012).

O trabalho está associado à significância quando possui um ou mais de quatro atributos principais estabelecidos por Cameron (2012), sendo eles:

a) primeiro atributo: o trabalho tem um impacto positivo sobre outros, garantir que os indivíduos tenham oportunidades de interagir diretamente com aqueles que recebem seus produtos ou serviços e receber feedback sobre o impacto do que fazem, provou ser uma estratégia de liderança eficaz para promover um senso de significado no trabalho;

b) segundo atributo: associar o trabalho aos valores individuais fundamentais;

c) terceiro atributo: o impacto a longo prazo do trabalho, também aumenta sua significância, todos querem um significado em seu trabalho e o desejo humano básico é criar um legado;

d) quarto atributo: construir um senso de comunidade, enfatizar metas de contribuição mais do que metas de interesse próprio promove o senso de significado e aumenta o nível de desempenho.

Complementando outros autores referem que:

> A predominância da palavra ‘nós’ no uso diário está associada a mais significado e engajamento quando se aplica ao trabalho do que a predominância da palavra ‘eu’. O significado positivo está associado à contribuição e ao envolvimento com outras pessoas significativamente mais do que atividade auto-focada”. RISTIKANGAS; GRÜNBAUM, 2014, apud LINDMAN, 2017, p. 97, tradução nossa).

2.4. Aplicando a Liderança Positiva

A Liderança Positiva é uma abordagem que sugere uma metodologia complementar como forma de efetivar a liderança. “É composta por um conjunto de práticas e estratégias que pode ajudar os líderes a fazer com que as equipes alcancem resultados espetaculares e performances muito além do esperado”. (GUIMARÃES, 2012, p. 46).

No entender de Guimarães (2012), uma das técnicas mais relevantes para auxiliar os líderes a implementarem as quatro dimensões da Liderança Positiva é a denominada Personal Management Interview (PMI). Segundo o autor:

> Líderes devem manter entrevistas mensais, individuais, de caráter pessoal, com os profissionais sob seu comando para que eles recebam feedback e sejam apoiados, aconselhados, ouvidos, etc. As quatro dimensões são mais eficazes quando as reuniões entre gestores e seus liderados são planejadas e realizadas com frequência. Mesmo quando os líderes têm boas intenções para implantar um clima positivo, com relacionamentos positivos, comunicação positiva e significados, a pressão do dia a dia, os problemas e os desafios podem por tudo a perder. Para evitar falhas de comunicação, é importante um programa de PMI que inclua cada um dos liderados. (GUIMARÃES, 2012, p. 62-63).

Segundo Cameron (2008) fazer da organização uma instituição positiva é um dos focos dos líderes positivos e, para obter ambientes saudáveis, nos quais experiências emocionais positivas superam as negativas, assim sugere estratégias calcadas em três pilares. São eles:

a) desvio positivo: o líder positivo facilita uma performance positiva que excede a

performance mediana ou esperada, visando ajudar indivíduos e organizações a atingir níveis de realização muito acima da média;

b) viés afirmativo: com foco nas forças, capacidades e na afirmação do que estimula o que há de melhor no ser humano, o líder enfatiza a comunicação positiva, o otimismo e os pontos fortes, bem como o valor e a oportunidade incorporados nos problemas e fraquezas;

c) ações virtuosas: facilitação não só de comportamentos ou ações técnicas, mas da essência humana: virtudes e forças de caráter, orientando-o para a prosperidade e o crescimento.

Guimarães (2012) afirma que a implementação das técnicas da Liderança Positiva deve ser delineada para cada caso – há líderes que já internalizaram algumas condutas que são totalmente esquecidas por outros gestores. Segundo o autor, como forma prática de apoio, uma sequência de dois passos pode ser utilizada:

> O primeiro passo é o diagnóstico sobre comportamentos e atitudes característicos da Liderança Positiva. Cada pessoa pode fazer a sua lista, identificando quais desses procedimentos já são adotados no seu dia-a-dia e em que profundidade. O passo seguinte é reavaliar esta lista definindo os dois ou três pontos mais urgentes, que trarão resultados mais rápidos e significativos para melhorar o desempenho da equipe. (GUIMARÃES, 2012, p. 66).

Considerando que algumas organizações podem apresentar resistência em adotar conceitos novos e emergentes, somado ao fato de que muitas delas já utilizam o modelo de liderança baseado em competências, os autores Mishra e Jha (2017) sugerem uma estratégia de aplicação de Liderança Positiva, mesclando-a no modelo de competência. Para tanto, apresentam passos para a implementação de um framework de Liderança Positiva, são eles:

1. mapear a lista de competências que as organizações utilizam para avaliar seus líderes;
2. estudar os comportamentos destacados pela ferramenta de avaliação da liderança positiva;
3. citar as competências que esses comportamentos ajudam a promover;
4. escolher os comportamentos que estão alinhados ao conjunto de competências existente;
5. criar um conjunto orientador de ações positivas para cada competência;
6. avaliar indivíduos em relação a essas competências e suas ações;
7. ajudar líderes e indivíduos a melhorar suas competências;
8. construir uma cultura para a liderança positiva e o desempenho extraordinário;
9. procurar ações positivas para que novas competências evoluam com o tempo.

Adicionalmente, Mishra e Jha (2017) mencionam que as seguintes limitações devem ser consideradas na aplicação do modelo de Liderança Positiva por competências:

a) devido a fatores culturais, geográficos e organizacionais, deve-se estabelecer que as competências mapeadas são aquelas que seriam afetadas pelos respectivos comportamentos;

b) ainda que os comportamentos ajudem a melhorar as competências, eles são os dominantes. Isso é crítico, pois durante o processo de implementação, organizações ou indivíduos podem assumir que esses comportamentos melhorariam automaticamente as competências;

c) é necessário estabelecer uma correlação de que, seguindo esses comportamentos, as organizações foram capazes de melhorar o desempenho.

Por fim, no Quadro 2 são descritas algumas competências, propostas pelos autores e que podem ser mapeadas para as questões de avaliação da Liderança Positiva.

Quadro 2 – Competências da Liderança Positiva

Empatia	Trabalho em equipe
Comunicação	Execução da estratégia
Assunção de riscos	Gestão de mudanças
Melhoria contínua	Gerência do desempenho
Coaching e mentoria	Auto gestão
Desenvolvimento de pessoas	Orientação a resultados
Relações interpessoais	Pensamento empreendedor

Fonte: Adaptado de Mishra e Jha (2017).

3. METODOLOGIA

O método utilizado nesta pesquisa foi o estudo de caso, segundo Yin (2005), pois a investigação do fenômeno ocorreu em uma empresa multinacional de Tecnologia da Informação que possui filial em Porto Alegre/RS. Optou-se por preservar a identidade da organização denominando-a de Unidade.

Nos estudos de caso, costuma-se definir uma unidade de análise, que pode referir-se a um indivíduo em um contexto específico, pode ser entendida também como uma família ou qualquer outro grupo social, como uma organização, um conjunto de relações, uma nação, etc. (GIL, 2010). Portanto, a unidade de análise foi composta pelos sujeitos de pesquisa, ou seja, 8 gestores de equipes de desenvolvimento de software, atuantes na empresa objeto da pesquisa.

Classificou-se como uma pesquisa exploratória e descritiva, por estudar um tema a ser compreendido, buscando ampliar o conhecimento explorando um contexto organizacional e por descrever as características observadas. Quanto à abordagem, a pesquisa enquadrou-se como quantitativa, por utilizar técnicas estatísticas para quantificar opiniões. (GIL, 2010).

Para caracterizar a organização, houve pesquisa documental através do acesso a documentos organizacionais e website da empresa.

Como instrumento principal de coleta de dados foi utilizado o questionário idealizado por Cameron (2012) para avaliar a Liderança Positiva nas organizações. Conforme pode ser verificado no Apêndice A, este instrumento aborda as 4 Dimensões da Liderança Positiva (Clima positivo, Relacionamento positivo, Comunicação positiva e Significado positivo, com um bloco final sobre Gestão Positiva), indagando sobre cada uma delas através de 24 perguntas relacionadas ao cotidiano da liderança organizacional, que são respondidas de acordo com uma Escala Likert com as seguintes opções de resposta: 1 – nunca; 2 – raramente; 3 – às vezes; 4 – frequentemente, e; 5 – sempre.

Destaca-se que no questionário enviado aos respondentes as 24 perguntas foram mantidas na língua inglesa para preservar o sentido das questões propostas pelo idealizador. Isto não prejudicou os respondentes, pois todos são fluentes no idioma que é utilizado no cotidiano da organização objeto do presente estudo de caso.

O questionário online foi disponibilizado através do Google Forms e passou por um pré-teste. Após a validação do instrumento de coleta de dados, o mesmo foi enviado na forma de convite acompanhado de termo de consentimento em participação na pesquisa, para 10 potenciais respondentes (população) no período de novembro de 2019. Encerrado o prazo de

coleta, obteve-se 8 respostas (amostra). A pesquisa, apesar de quantitativa, não teve o propósito de generalização estatística, portanto, considerou-se suficiente o número de respostas obtidas devido ao fato de ser uma pesquisa de caráter exploratório.

Após a coleta de todos os dados e informações, os mesmos passaram por uma análise estatística simples, utilizando-se frequência, percentual, geração de tabela e gráficos.

Como limitações do método, da coleta e análise de dados, reconhece-se que os estudos de caso nem sempre alcançam a profundidade necessária para a compreensão clara de um fenômeno, especialmente quando o número de sujeitos de pesquisa é pequeno. Os questionários são apontados como instrumentos de coleta de dados que garantem agilidade à pesquisa, porém não oferecem a mesma possibilidade de aprofundamento das entrevistas, por exemplo. Além disto, a análise estatística limitou-se à descrição de frequência e percentual.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1. Caracterização da organização e sujeitos de pesquisa

A empresa objeto deste estudo, aqui denominada Unidade, é a unidade local de uma multinacional americana com 65 anos de existência e atuação global, que tem como atividade principal o desenvolvimento de produtos de software. A Unidade contava com 230 colaboradores em Novembro de 2019.

Já os sujeitos de pesquisa, pertencem ao time de liderança da Unidade, sendo formado por profissionais da área de Tecnologia da Informação que já atuaram na área técnica, que demonstraram ou desenvolveram competências para gestão de pessoas, possuindo em média 15 colaboradores diretos em suas equipes. A seleção destes profissionais pode ser feita internamente, na qual profissionais da empresa podem se candidatar para vagas disponíveis, ou externa, aberta ao mercado em geral.

4.2. Análise do questionário

A aplicação do questionário permitiu identificar o quanto os gestores da Unidade são engajados em comportamentos que favorecem a Liderança Positiva, em suas atividades normais de liderança.

De acordo com Cameron (2012), líderes positivos efetivos pontuam nas faixas 3, 4 e 5 da escala de avaliação desses itens, com uma classificação média de 4. A Tabela 1 demonstra que com base nas respostas obtidas, a Unidade obteve uma média geral de 3,65 o que a coloca em uma posição favorável e no caminho da vivência da Liderança Positiva.

Tabela 1 – Síntese da tabulação do questionário de Liderança Positiva

Dimensões Liderança Positiva	**Média respostas**
Clima Positivo	3,56
Relacionamento Positivo	3,45
Comunicação Positiva	3,45
Significado Positivo	3,85
Média geral	3,65

Fonte: dados de pesquisa

Com relação às dimensões da Liderança Positiva, as médias de Relacionamento Positivo e Comunicação Positiva foram as mesmas, alcançando 3,45. Já em relação a dimensão Clima Positivo obteve-se média de 3,56 e em Significado Positivo, observou-se média de 3,85.

Na sequência, foi feita uma análise das respostas que apresentaram alguns pontos que necessitam de atenção e melhoria, bem como, outros que obtiveram resultados suficientemente bons, e que precisam ser mantidos. Ambos categorizados quanto às dimensões da Liderança Positiva.

4.3. Clima positivo

As questões 5 e 6 pertencentes à dimensão Clima Positivo dizem respeito a gratidão. A questão 5 "Expressa gratidão a vários funcionários todos os dias?" teve resultados favoráveis, entre 3, 4 e 5. Já a questão 6 "Faz visitas de gratidão e a distribuição de notas de gratidão uma prática diária?", obteve "raramente" por 3 respondentes.

Este item poderia ser facilmente melhorado já que uma visita pode significar uma caminhada até a mesa de um colega e as notas podem ser adicionadas em uma ferramenta que a empresa já possui para reconhecimento de pessoas e ações.

4.4. Comunicação positiva

Relacionada à comunicação positiva, na questão 14 "Distribui notas ou cartões de forma consistente aos seus funcionários, elogiando seu desempenho?", apenas 1 repondente o faz com frequência. O restante respondeu entre "às vezes" e "raramente".

O ato de reconhecer mais não tomaria muito tempo nem mesmo teria impacto financeiro. Precisa apenas ser encorajado e praticado para que se torne um hábito. Na visão de Cameron (2012), tais expressões levam as pessoas a um relacionamento mais respeitoso e solidário, o que, por sua vez, afeta o desempenho organizacional.

4.5. Relacionamentos positivos

Na questão número 8, "Modela energia positiva você mesmo e também reconhece e incentiva outros energizadores positivos em sua organização?" que é um importante elemento da dimensão Relacionamentos Positivos, os gestores responderam que já praticam "às vezes", "frequentemente" ou "sempre". A questão obteve média 4, que corresponde a "frequentemente".

Relembra-se que energizadores positivos beneficiam as organizações não apenas por terem performance melhor, mas também por terem a capacidade de transformar o ambiente fazendo que outros também desenvolvam o seu trabalho da melhor forma. (CAMERON, 2012).

Em contrapartida, líderes frequentemente encontram colaboradores que são detratores de boas energias. Estes indivíduos tendem a ser negativamente críticos e pessimistas e, não raramente, contaminam e influenciam o ambiente. Sendo assim, comportamentos da liderança positiva podem amenizar ou reduzir energias negativas que vem de colaboradores com este perfil.

De acordo com Cameron (2012), líderes precisam estar preparados para enfrentar e tratar esta situação, principalmente quando este colaborador possui habilidades técnicas importantes. O autor indica como primeira opção, feedback direto e honesto, desenvolvimento através de coaching ou mentoria, como segunda alternativa, manter o colaborador em área mais isolada, como terceira alternativa e caso ainda não seja o suficiente, ajudá-lo a encontrar outro local de trabalho, dentro ou fora da organização.

4.6. Significado positivo

A maioria dos respondentes respondeu entre "frequentemente" ou "sempre" na questão 21 "Faz visitas de gratidão e a distribuição de notas de gratidão uma prática diária?".

A questão traz evidencia o fato de que o uso de Liderança Positiva não significa não ter controle, não ter metas, não cobrar por resultados. Ao contrário disso, conforme Cunha et. al (2008), as expectativas precisam estar claras e alinhadas em prol do cumprimento dos objetivos

do projeto que está sendo desenvolvido. Além disso, a importância de a empresa possuir, assumir e vivenciar a sua missão, valores e regras em geral, o que vai contribuir muito para a manutenção da cultura da organização.

Os gerentes da Unidade foram unânimes ao responder a questão 22 “Reúne-se pelo menos mensalmente em reuniões individuais com seus colaboradores”. Esta é uma prática muito defendida pelos autores. De acordo com Guimarães (2012) por ser uma reunião colaborativa é uma excelente oportunidade de reforçar o bom relacionamento, clima amistoso, comunicação e propósitos, em síntese todas as áreas ou dimensões da Liderança Positiva.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de pessoas tem se tornado cada dia mais complexa, influenciada pelas características do mundo VUCA e do uso intensivo da tecnologia. As equipes de trabalho são cada vez mais heterogêneas. Além disso, há uma grande concorrência pelos melhores talentos, o que na área da TI é ainda ampliada por ofertas de trabalho fora do país.

A relação dos colaboradores com as organizações também mudou: um bom retorno financeiro não é o único objetivo de um profissional, pois tem se valorizado muito a flexibilidade, a colaboração, o propósito, um bom ambiente de trabalho, ou seja, o bem-estar que é medido pela geração de significado e emoções positivas.

Durante este estudo observou-se que Liderança Positiva, propõe uma forma mais humana de trabalho que ajuda a administrar e conviver com os desafios do mundo do trabalho de maneira favorável e ainda valoriza e respeita a essência de cada indivíduo.

O trabalho permitiu identificar que a aplicação de Liderança Positiva na gestão de talentos de uma empresa pode ser implementada com atitudes simples, tais como, favorecimento de comportamentos positivos, identificação e valorização de pontos fortes dos colaboradores, e ainda, a prática recorrente das já conhecidas, reuniões individuais, chamadas um-para-um, porém, com o foco nas dimensões da Liderança Positiva.

Entretanto, o estudo também evidencia que a Liderança Positiva deve ser trabalhada sem falsas ilusões, pois não existem fórmulas garantidas de sucesso, especialmente relacionadas à liderança e gestão de pessoas. Gerir positivamente uma organização exige esforço, conhecimento, trabalho e competência. (CUNHA ET AL. 2008).

Quanto à aplicação do modelo de Liderança Positiva, refletido no questionário desenvolvido por Cameron (2012), vale salientar a importância da medição em si, que serve como ponto de partida para reconhecimento do estado atual, além de ajudar na definição de um plano de desenvolvimento das dimensões da Liderança Positiva, a partir das oportunidades de melhorias identificadas.

Pela observação dos aspectos analisados percebe-se que a gestão de pessoas inspirada na Liderança Positiva não significa falta de controle, não ter metas ou não cobrar por resultados. Ao contrário, conforme Cunha et al. (2008), as expectativas precisam estar claras e alinhadas em prol do cumprimento dos objetivos do projeto que está sendo desenvolvido.

Importante salientar que toda e qualquer prática para favorecer uma organização com abordagem positiva, pode e deve ser incentivada pela liderança, porém estas práticas devem ser estendidas e incentivadas entre todos os colaboradores de forma vertical e horizontal, não apenas vindas da liderança para os liderados, favorecendo a cultura da Liderança Positiva.

Como sugestão para ampliar a adoção da Liderança Positiva na Unidade objeto deste estudo, recomenda-se que a aplicação do questionário se estenda a todos os gestores para que reflita na análise das práticas da liderança na organização como um todo.

Mesmo que a Liderança Positiva seja aplicada por apenas um gestor ou por uma equipe, acredita-se que ela ganhará força através do exemplo e poderá se incorporar à cultura de uma organização se esta for a intenção.

Salienta-se que os resultados deste estudo de caso são aplicáveis somente à Unidade pesquisada, não sendo possível generalizar os dados contidos na pesquisa para que se enquadrem em outras organizações. Entretanto, recomenda-se a aplicação do Modelo de Liderança Positiva e do questionário à qualquer organização.

REFERÊNCIAS

BAUMAN, Z. **A cultura no mundo líquido moderno**. Rio de Janeiro: Zahar, 2013.

BUCKINGHAM, M.; CLIFTON, D.O. **Descubra seus pontos fortes**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

CAMERON, K. **Positive leadership**: strategies for extraordinary performance. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, 2008.

_____. **Positive leadership**: strategies for extraordinary performance. 2nd ed. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, 2012.

CORTELLA, M. S.; MUSSAK, E. **Liderança em foco**. 7ed. Campinas-SP: Papirus Maraes, 2012.

CSIKSZENTMIHALYI, M. **Gestão qualificada**: a conexão entre felicidade e negócios. Porto Alegre: Bookmam, 2004.

CUNHA, M. P. et al. **Organizações positivas**. Manual de trabalho e formação. Lisboa: Edições Sílabo. 2008.

DUCKWORTH, A.L; STEEN, T.A; SELIGMAN, M.E.P. Positive Psychology in clinical practice. **Annual Review of Clinical Psychology 1**, 629-651. 2005. Disponível em: <https://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev.clinpsy.1.102803.144154>. Acesso em: 18 ago. 2019.

DUTRA, Joel Souza. **Competências**: conceitos, instrumentos e experiências. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GORDON, Jon. **O poder da liderança positiva**: como e por que líderes positivos transformam equipes e organizações e mudam o mundo. 1ª Edição: Alta Books, 2018.

GRAZIANO, L. D. **A felicidade revisitada**: um estudo sobre bem-estar subjetivo na visão da Psicologia Positiva. São Paulo. s.n. 2005.

GUIMARÃES, G. **Liderança positiva**: para atingir resultados excepcionais. São Paulo: Évora, 2012.

LEVERING, Robert (org.) **Transformando a cultura do ambiente de trabalho**: a perspectiva do Great Place to Work Institute, 25 primeiros anos. Primavera Editorial. 2012.

LINDMAN, S. **Towards Positive Leadership In Non-Profit Organizations**. 2017. Disponível em: <https://www.theseus.fi/handle/10024/125836>. Acesso em: 28 set. 2019.

MAXWELL, J.C. **Liderando para o sucesso**: descubra como ser um mentor qualificado e influenciar positivamente as pessoas. 1. ed. Rio de Janeiro: Vida Melhor, 2015.

MISHRA, R.; JHA, S. **A Conceptual Framework on Positive Leadership Style with Competency based Models**. 2017. Disponível em: <http://www.publishingindia.com/IJL/60/a-conceptual-framework-on-positive-leadership-style-with-competency-based-models/571/4050/>. Acesso em: 19 nov. 2019.

MUSSAK, E. **Gestão Humanística de Pessoas**: o fator humano como diferencial competitivo. Rio de Janeiro: Campus, 2010.
NAKAMURA, J.; CSIKSZENTMIHALYI, M. **O conceito de fluxo**. Em CR Snyder e SJ Lopez (Eds.), Manual de psicologia positiva (pp. 89-105). Nova York, NY, EUA: Oxford University Press. 2002.
NUNES, P**. Psicologia positiva**. Monografia de licenciatura, Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, Portugal, 2007.
PALUDO, S.S.; KOLLER, S.H**. Psicologia Positiva**: uma nova abordagem para antigas questões. 2012. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=s0103-863x2007000100002&script=sci_arttext. Acesso em: 28 ago. 2019.
PINTO, V.A. **Liderança positiva** - Um estudo exploratório na Toyota Caetano Portugal/ Vera Alice da Silva Costa Pinto. Dissertação (mestrado) – Universidade de Aveiro. Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial. 2010.
POCINHO, M.; PERESTRELO, C. Um ensaio sobre burnout, engagement e estratégias de coping na profissão docente. **Educação e Pesquisa**, 37(3), 513-528. Psychologist, 2011, 28(2), 75-9.
PORTELLA, M. (Org.). **Teoria da potencialização da qualidade de vida:** propostas e técnicas da psicologia positiva. Rio de Janeiro: CPAF-RJ, 2013.
RIBEIRO, J. L.P. **Introdução à psicologia da saúde**. Coimbra: Quarteto. 2005.
ROBBINS, S., JUDGE, T. **Organizational behavior**. 16th ed. Pearson education limited. England. 2015.
ROBERTS, L. M. ET AL. How to play to your strengths. **Harvard Business Review**. 2005. Disponível em: <https://hbr.org/2005/01/how-to-play-to-your-strengths>. Acesso em: 28 set. 2019.
RODRIGUES, V. **Líder ágil, liderança vuca:** Como liderar e ter sucesso em um mundo de alta volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade. Ed. Independently Published, 2018.
SEIFTER, H. **The conductor-less orchestra**. Leader to Leader, 21 (summer), 2001, 38-44.
SELIGMAN, M.; CSIKSZENMIHALYI, M. **Positive psychology**: an introduction. American Psychologist. 2000.
SELIGMAN, M. **Florescer**: uma nova compreensão sobre a natureza da felicidade e do bem-estar. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.
_____. **Felicidade autêntica**: usando a nova psicologia positiva para a realização permanente. Tradução de Neuza Capelo. Rio de Janeiro: Objetiva, 2009.
_____. **Authentic happiness**: using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment. London: Nicholas Brealey Publishing. 2002.
UEDA, Minoru. **Liderança Positiva**: o resgate dos pontos fortes, do flow e dos significados. Editora Qualymark, 2014.
WATERS, L. A review of school-based positive psychology interventions. **The australian educational and developmental.** 2011.
YIN. R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A

Questionário sobre Dimensões da Liderança Positiva

Clima Positivo	1. Promove o compartilhamento de informações para que as pessoas tomem consciência das dificuldades dos colegas e possam expressar compaixão?
	2. Incentiva a expressão pública da compaixão patrocinando eventos formais para comunicar o apoio emocional?
	3. Demonstra perdão por enganos e erros, em vez de punir os autores e guardar ressentimentos?
	4. Oferece apoio e desenvolvimento como um indicador de perdão para as pessoas que erraram?
	5. Expressa gratidão a vários funcionários todos os dias?
	6. Faz visitas de gratidão e distribuição de notas de gratidão uma prática diária?
Relacionamento Positivo	7. Garante que os funcionários tenham a oportunidade de fornecer apoio emocional, intelectual ou físico a outras pessoas, além de receber apoio da organização?
	8. Modela energia positiva você mesmo, reconhece e incentiva outros energizadores positivos em sua organização?
	9. Diagnostica “redes de energia” da sua organização para apoiar e utilizar indivíduos em pontos centrais de energia, além de ajudar a desenvolver membros que estão a volta?
	10. Fornece mais feedback aos indivíduos sobre suas forças e não suas fraquezas?
	11. Gasta mais tempo com seus colaboradores mais fortes do que com seus colaboradores mais fracos?
Comunicação Positiva	12. Comunica uma proporção de aproximadamente 5 mensagens positivas para cada mensagem negativa com quem você interage?
	13. Oferece oportunidades para os funcionários receberem feedback positivo e desenvolverem autoestima?
	14. Distribui notas ou cartões de forma consistente aos seus funcionários, elogiando seu desempenho?
	15. Fornece feedback negativo de maneiras favoráveis, especialmente usando declarações descritivas em vez de avaliativas, para que o relacionamento seja fortalecido?
	16. Concentra-se no comportamento prejudicial e suas consequências, e não na pessoa, ao corrigir pessoas ou fornecer feedback negativo?
Significado Positivo	17. Estabelece, reconhece, recompensa e mantém a responsabilidade pelas metas que contribuem para o benefício humano, para que o efeito sobre outras pessoas seja óbvio?
	18. Enfatiza e reforça os valores fundamentais das pessoas que trabalham na organização, para que a congruência entre o que as organizações cumpram e o que as pessoas valorizam, seja transparente?
	19. Combina os resultados do trabalho para um longo período para que benefícios de longo prazo sejam compensados?
	20. Garante que as metas de contribuição tenham precedência sobre as metas de aquisição para indivíduos na organização?
	21. Esclarece para os subordinados diretos, o conjunto específico de expectativas e responsabilidades associadas aos seus papéis, bem como a missão, os valores e a cultura da organização?
Gestão Positiva	22. Reúne-se pelo menos mensalmente em reuniões individuais com seus colaboradores?
	23. Ênfase consistente e permanente na melhoria contínua e no desenvolvimento de fortes relações interpessoais entre seus subordinados diretos?
	24. Possui uma rotina formalizada na qual você pode demonstrar regularmente clima positivo, relacionamentos positivos, comunicação positiva e significado positivo associados ao trabalho?

Fonte: Adaptado de Cameron (2012)