

**LIDERANÇA POSITIVA: UMA ANÁLISE INVESTIGATIVA EM UM GRUPO DE LÍDERES EDUCACIONAIS EM UMA ESCOLA DE FORMAÇÃO TÉCNICA PROFISSIONAL LOCALIZADA NA CIDADE DE CAMPINAS - SP**

**Prof. Ms Rinaldi da Silva Corrêa**

Mestre em Administração pela Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP) e pós-graduado em Gestão Estratégica de Empresas e Negócios e Didática do Ensino Superior. Graduação em Administração de Empresas. Professor Universitário do Centro Universitário de Paulínia – UNIFACP. rinaldi.scorrea@hotmail.com

**RESUMO**

O objetivo desse artigo é apresentar uma investigação sobre a presença ou não do estilo liderança positiva em um grupo com 16 líderes educacionais em uma instituição de ensino técnico situada na cidade de Campinas-SP. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, com uso de dados quantitativos em razão do objeto de estudo. Os resultados mostraram que 100% dos participantes que se autoavaliaram, se enquadram no estilo de liderança positiva.

**Palavras Chaves:** Psicologia Positiva. Liderança. Liderança positiva. Estilos de Liderança.

**SUMÁRIO:** 1. Introdução; 2. Conclusão; 3. Referências

## INTRODUÇÃO

Em virtude das transformações mundiais ocorridas nas últimas décadas, intensificou-se um extenso e contínuo processo de readequações e reexames nos mais tradicionais modelos estratégicos organizacionais, no intuito de garantir a sobrevivência e a longevidade das empresas em uma nova e complexa lógica de mercado. Em meio às indiscutíveis turbulências constantes nos diversos setores da economia pós-globalizada, as organizações se deparam com elevados níveis competitivos, um espantoso avanço da tecnologia de comunicação / informação e as mudanças na natureza do trabalho, forçando-as a se reinventarem de forma contínua e realinharem seus modelos de negócios, e, o método de gerir e liderar equipes de pessoas.

É neste cenário, que o tema “liderança” ganha força e impulsiona as investigações no campo organizacional. Segundo Fagundes (2007), partindo do pressuposto sistêmico-complexo, a liderança passa a se destacar quando estabelece relações de interdependência a todos, em que nela fazem parte. Em outras palavras, o desempenho do líder dependerá do contexto no qual ele exerce sua liderança e as inter-relações que se estabelecem entre um grupo de atores que interagem na organização e compartilham sua cultura. (FAGUNDES, 2007)

Demandado por situações emergentes, onde a instabilidade, imprevisibilidade e insegurança econômica afeta, de forma significativa, a produtividade e o desempenho das organizações, atribui-se ao líder contemporâneo o status de agente de mudanças e desenvolvedor das competências coletivas, sendo a peça mestre no processo influenciador de equipes de trabalho, que, segundo Lourenço (2002), provoca um forte impacto sobre a eficácia das empresas. (OSWALDO e DIAS 2016; ARRUDA, CHRISÓSTOMO e RIOS, 2010; KRAUSE, CUNHA e DANDOLINI, 2018; LORENÇO, 2000; BARROS, 2007, CARMELLO, 2008).

Apesar das discussões sobre o tema (liderança) já existirem há décadas, nessa amplitude pós-modernista, concebe-se ao líder uma função como a de uma espinha dorsal de todo um processo de desempenho e alcance de objetivos, ou seja, um profissional capacitado e preparado para lidar com a adversidade das pessoas, e suas diferentes atitudes frente aos processos de mudança. Como desenvolvedor de competências, incentivador, motivador e visionário, esse líder contemporâneo, traz consigo um conjunto de valores que têm como destaque a humildade, honestidade, responsabilidade, resiliência e a empatia. Desta forma, sua autoridade é consolidada, reconhecida e convalidada pelos próprios liderados, alcançando o máximo do potencial

da equipe, não simplesmente pelo autoritarismo ou qualquer outra modalidade coercitiva, mas através da voluntariedade e engajamento do grupo. (CAMPOS, *et al*, 2013)

A liderança positiva, fundamentada no movimento da psicologia positiva e oriunda dos estudos do psicólogo americano Dr. Martim Seligman, realizados no final da década de 1990, favorece o desenvolvimento de equipes capazes de apresentar uma alta performance com muita eficácia, valorizando e estimulando o potencial interno de cada liderado, ao invés, de focar apenas seus pontos limitantes. A abordagem metodológica deste estudo é de cunho qualitativo e exploratório, em razão do objetivo definido para este artigo, constituindo-se uma pesquisa de campo com coleta de dados quantitativos através da aplicação de uma escala de autoavaliação da liderança positiva e a utilização de uma régua da liderança positiva em um grupo de líderes educacionais em uma instituição de ensino localizada na cidade de Campinas-SP.

## **Fundamentos da Liderança**

O termo liderança, apesar de sua aparente contemporaneidade, tem sido objeto de especulações e pesquisas já há muito tempo. Segundo Stogdill, (1974); Fildler *apud* Bergamini (1994), seus relatos já são considerados tão antigos quanto a história da escrita. De acordo com os próprios autores, estima-se que o termo tenha surgido por volta do ano de 1300 da era cristã. Santiago (2007) complementa dizendo que o termo provém do verbo inglês *to lead*, que conota “dirigir”, “comandar”, “guiar” e “conduzir”. Conforme o próprio Santiago, os primeiros registros sobre liderança ocorreram em 825 d.C., o que na opinião de Bass (1990), os relatos existem há um tempo maior, com sinais egípcios datados de 5000 a.C.

Com base nessas informações, é possível justificar a existência de múltiplas interpretações e a diversidade de pontos de vista existentes, sobre os quais dissertam diferentes pesquisadores até agora. Muito embora, isso tenha contribuído de forma relevante, para o arcabouço científico sobre a temática de liderança, constata-se que muitos autores argumentam que o tema se traduz de maneira controversa e de difícil definição. Sobre esse aspecto, faz-se aqui lembrar uma importante observação de Junior, Neto e Pedruzzi (2016), dizendo que o conhecimento teórico-histórico de um determinado campo de conhecimento é fundamental para suas *práxis*, diminuindo lacunas e contribuindo para a consolidação do construto, ou seja, é necessário conhecer todo um histórico, cronológico sobre o assunto. De fato, o conceito vem evoluindo e ganhando significâncias cada vez mais relevantes, principalmente no que tange aos

processos de mudanças. Sendo assim, buscou-se apresentar alguns diferentes conceitos, bem como, conflitantes pontos de vistas sobre liderança, expressos por múltiplos autores.

**Quadro 1 - Diversidade conceitual com múltiplas definições sobre liderança.**

AUTORES	DEFINE LIDERANÇA COMO SENDO
SENGE, Peter, 1997	“[...] é a tensão criada pelo fosso entre a situação presente e o sonho. Como toda tensão procura resolução, ela é fonte de energia que leva à criação de algo que não existe. E é isso que fazem os líderes”
COVEY, Stephen R., 2017	“[...] é comunicar o potencial e o valor dos outros com tanta clareza, que eles se sintam inspirados a vê-los em si mesmos”.
HUNTER, James 2014	“[...] habilidade de influenciar pessoas, para que trabalhem com entusiasmo por objetivos identificados como voltados para o bem comum, como um caráter que inspire confiança e excelência”
TANNENBAUM, ESCHLER; MASSARIK, 1972	“[...] a influência interpessoal exercida numa situação, por intermédio do processo de comunicação, para que seja atingida uma meta ou metas especificadas”
BLANCHARD, et al, 2007	“capacidade de influenciar os outros a liberar seu poder e potencial de forma a impactar o bem maior”
ROBBINS, JUDGE; SOBRAL (2010)	“[...] um processo de influência sobre as pessoas e as tarefas executadas para a implementação das estratégias e alcance dos objetivos organizacionais”
FIEDLER (1967)	“[...] um relacionamento interpessoal, no qual as variáveis poder e influência são desigualmente distribuídas para que um indivíduo possa controlar e dirigir as ações e comportamentos dos outros na mesma proporção em que consiga dirigir e controlar os seus.”
KOUZES e POSNER (1997)	“É a arte de mobilizar os outros para que queiram lutar por aspirações compartilhadas.”
BERGAMINI (1994)	“A capacidade de influenciar um grupo em direção à realização de metas, encontrando-se no líder a base desta influência, no seu relacionamento com os subordinados ou nas características situacionais nas quais acontece a mudança.”
NORTHOUSE (2013)	“[...] é um processo em que um indivíduo exerce influência em um grupo de indivíduos para alcançar um objetivo comum”
HEIFETZ, 1994	“A liderança é uma atividade, que envolve mobilizar pessoas, e que pode ser vista como um trabalho adaptativo, com mudança em valores, crenças e comportamentos”.

Fonte: elaborado pelo próprio autor.

Destaca-se um aspecto bastante interessante, pois, muito embora, haja uma diversidade de interpretações sobre o tema, isso não necessariamente caracterizam um antagonismo, pois, segundo Fiedler (1967), afirma que, de certa forma, representam complementaridades de perspectivas uns aos outros. Nesse prisma, elucida-se a compreensão acerca da temática, pois, os pontos consensuais notadamente presentes

(intrinsecamente ou não), corroboram com a afirmação de Bergamini (1994), sobre os dois aspectos que parecem ser comuns a boa parte das definições sobre liderança. O primeiro, é que a liderança está ligada a um fenômeno grupal que ocorre a partir dos processos interativos entre duas ou mais pessoas. O segundo, e mais evidente, é que a liderança exerce um processo de influência de forma intencional face aos objetivos comuns a atingir, podendo prover aos liderados um sentido claro ao trabalho, fazendo com que valha a pena o pleno engajamento, dando-os a sensação de pertencimento ao conjunto, de esforços exercido pelo grupo, mas sobretudo, concedendo a participação de todos os atores envolvidos na construção de algo que valorize e recompense a dedicação e o trabalho.

Segundo Guimarães (2002), a liderança está principalmente alicerçada na capacidade de influenciar pessoas em diferentes contextos, tendo como um dos pontos mais relevantes, a clareza no processo de comunicação que deve nortear, com extrema nitidez, a consecução dos objetivos almejados, obedecendo às propostas demandadas nos planos estratégicos em sintonia com as necessidades dos indivíduos de forma a atender as expectativas de ambas as partes na direção do desenvolvimento institucional e individual. Dessa forma, estimula-se o comprometimento dos liderados e os conduz ao alto desempenho.

Visto que as organizações vivenciam um ambiente de constantes mudanças, espera-se que a liderança, considerada por Arruda; Chrisóstomo e Rios (2010) como uma arte de mobilizar pessoas, faça com que outros *queiram* lutar por aspirações compartilhadas. Destaca-se aqui a palavra “*querer*”, pois, certamente o que leva alguém a querer fazer alguma coisa não retrata relativa simplicidade. Por essa razão, o líder moderno deve possuir competência, força influenciadora, empatia, habilidade comunicativa e motivacional, para que os outros possam alcançar o engajamento. Por tanto, para se conhecer a real essência da liderança moderna é preciso se questionar sobre os seguintes aspectos: que postura o líder deve adotar e o que é necessário fazer para que as pessoas queiram se engajar em uma organização de maneira “voluntária? Que caminhos devem traçados, para que as pessoas apresentem alta performance? Como conseguir a lealdade à organização?

Para se obter uma visão mais clara sobre o que configura tudo isso, exige-se um conhecimento prévio sobre as vias pelas quais caminharam as teorias administrativas ao longo do tempo. O tópico seguinte apresentará um histórico cronológico abrangendo a evolução dos estilos das teorias sobre liderança.

## A evolução das teorias sobre Liderança

O enfoque sobre liderança evoluiu ao longo das décadas com diferentes abordagens e estilos. Neste tópico, apresentam-se as principais vertentes teóricas envolvendo um século de estudos apresentados por diferentes pesquisadores que contribuíram, de forma relevante, para um completo arcabouço sobre a história da liderança, com uma abrangência desde a abordagem de personalidade à teoria Transformacional. As informações abaixo, apresentam uma breve cronologia sobre a evolução dos estudos sobre liderança obedecendo uma conformidade com o próprio desenvolvimento humano e organizacional.

**1840 a 1948 - Teoria do Grande homem** - Proposta por Thomas Carlyle no livro “On Heroes, Hero-Worship e the Heroic in History” (1841) e **Teoria dos Traços** - Um dos pioneiros da teoria dos Traços de Personalidade foi o psicólogo Gordon Allport.

- Abordagem na personalidade e características físicas do indivíduo. O líder é visto como um ser virtuoso e mais dotado do que os demais indivíduos, com capacidade de aproximar para si seguidores através do seu carisma e por incutir respeito, lealdade e confiança. Acreditava-se que o poder se encarnava apenas em um pequeno número de pessoas de forma inata, como que recebendo um quinhão que os convertiam em líderes. (LIMA E NETO, 2011; FIEDLER, 1981; BERGAMINI, 1994)

**Final da década de 1940 até 1960 - Teoria Comportamental**. Foco em três estilos comportamentais: autocracia; democracia e laissez-faire. Estudos posteriores – foco orientado a tarefa (autocrático) e aspectos psicoemocionais (democrático) – baseado nos estudos de Lippitt, 1939

- Entendimento da liderança centrado nas atitudes e comportamento do líder. O Foco se concentrava naquilo que o líder faz, e não naquilo que o líder é. Passa-se a entender que o indivíduo pode ser treinado e se tornar um líder, deixa-se de enfatizar a ideia das características inatas. Acreditava-se, portanto, que o comportamento do líder conseguiria ser aprendido, ou seja, qualquer pessoa sendo devidamente treinada, poderia ocupar a posição de líder. (HALPIN, 1957; FLEISHMAN, 1953; BLAKE e MOUTON, 2000; HERSEY e BLANCHARD, 1986)

**1960 - Teoria Contingencial**. Com base nos estudos de Fiedler (1967).

- Nesse estilo, o sucesso do líder depende de quanto a liderança se adequaria a cada situação, sendo, portanto, necessário o pleno entendimento sobre todo o contexto em

que o líder atua, já que quanto mais seu estilo se harmonizar com a situação em que está inserido, mais eficaz será sua liderança. Nesse contexto, a melhor maneira de se liderar dependerá da situação a que os líderes são expostos e o grau de adaptação de seu estilo a tais situações. Na mesma proporção em que as situações variarem, o estilo de liderança também deve variar com igual intensidade. (FIEDLER, 1967; BOWDITCH; BUONO, 2002; TOSI e MERO, 2003; ROBBINS, 2002 apud RODRIGUES; FERREIRA e MOURÃO, 2013)

**1970 - Teoria Situacional.** Baseado em Paul Hersey e Ken Blanchard

- Enquanto a teoria de Fiedler, propõe avaliar três dimensões específicas, ou seja: as relações entre líder e seguidores; o grau de estruturação da tarefa e o poder da posição. Hersey e Blanchard (1986) desenvolveram o modelo da Liderança Situacional, baseados na premissa de que a eficácia da liderança depende de três importantes variáveis: o estilo do líder, a maturidade do liderado e a situação do momento. Nessa vertente, discernimento é visto como a capacidade do profissional em adaptar-se a situação, assumir a responsabilidade, e gerir seu próprio trabalho, mesmo sem a necessidade de interferência direta do líder, por tanto, nesse caso a chave desse modelo é o nível de sensatez dos subordinados em relação ao desempenho com as tarefas, não em relação a sua personalidade. (HERSEY e BLANCHARD, 1986; ESTRABELLI; PELLEGRINI e DIAS, 2015; ANDRADE; MOURA e TORRES, 2010)

**Décadas de 1960 e 1970 - Teoria Transacional e Transformacional.** James MacGregor Burns e Bernard Bass.

- Liderança Transacional: A influência sobre os liderados, são garantidas pela barganha, pela transação, pelos favores. O líder se vale pela sua capacidade de influência na manipulação de recursos para o atendimento dos interesses individuais dos envolvidos e pelo benefício mútuo. Aqui, o líder surge como um grande articulador, um estrategista, como alguém que usa do poder que lhe é atribuído para garantir a obediência dos seguidores. Foco na tarefa e cumprimento de procedimentos de forma que a padronização e o trabalho são sistematizados através de recompensas, punições, ameaças, caso se julgue necessário. Trata-se de um processo envolvendo troca entre líder e liderado, no intuito de alcançar objetivos. Sem demonstrar empatia o líder exerce seu poder de forma enérgica e inflexível, apresentando dificuldades na percepção de mudanças. É uma transação pura e simples (CALAÇA e VIZEU, 2012); (SOUZA; TOMEI, 2008; GIL, 2012; FONSECA; PORTO; BARROSO, 2012 apud GUERRA, TARTAROTTI e CAMARGO, 2018).

- Liderança Transformacional: Dissemelhante da teoria transacional, na liderança transformacional, o ponto que garante a subordinação dos liderados se baseia na habilidade do líder em exaltar um ideal comum compartilhado pelo grupo. Nesse caso, o líder estimula a estima por esse ideal, através do crescimento moral, pelos valores compartilhados pelo grupo, e não simplesmente pelo interesse pessoal e individualista. Essa compatibilidade mútua ocorre pela busca de uma causa comum, sustentada por valores morais compartilhados e percebidos como importantes por todos. A liderança transformacional possui como característica a motivação dos funcionários criando ganhos para a organização. Nela, percebe-se a influência de valores positivos como universalismo, benevolência e autodeterminação. Destaca-se no estilo transformacional os aspectos comportamentais, tais como: ética, nitidez e franqueza na comunicação, e o feedback construtivo feito pelo líder, favorecendo a efetividade e alcance dos objetivos tangíveis e intangíveis para a empresa, surtindo resultados para a organização. Os líderes transformacionais administram eficazmente as mudanças preocupando-se com os liderados demonstrando respeito, empatia e consideração. (BURNS, 1978; BASS, 1985 apud CALAÇA e VIZEU, 2012; GUERRA; TARTAROTTI E CAMARGO, 2018);

Nesse contexto, não há dúvidas de que a liderança transformacional apresenta aspectos mais humanizados, onde às necessidades e aspirações dos liderados são consideradas pelo líder, mantendo uma relação mais afetiva entre as partes. Para Calaça e Vizeu (2013), o conceito central para a compreensão da liderança Transformacional de Burns é seu conteúdo moral, sendo reconhecido pelos revisores dos estudos de liderança organizacional como uma das mais importantes abordagens no entendimento da “nova liderança”. Nesse sentido, vale destacar as considerações de Antunes (2013), quando diz que a aplicação de um modelo de liderança fundamentado em aspectos positivos, principalmente em tempos complexos e desafiadores como os que se vivem, é algo cada vez mais necessário.

### **A nova abordagem da Liderança Positiva**

A abordagem positiva acirra, de maneira salutar, um reexame dos modelos de liderança adotados pelas organizações em todo mundo. Para Antunes (2013), os líderes modernos apresentam aspectos positivos, inovadores, visionários, carismáticos, respeitadores dos valores humanos dos seus liderados e que centralizam suas ações através de comportamentos éticos e autênticos, concebendo a dignidade humana em prol do bem-estar e da felicidade individual e coletiva. Na opinião de Oswaldo e Dias (2016), esses novos tempos demandam um novo estilo de liderança capaz de influenciar

pessoas com o objetivo de desenvolvê-las e motivá-las, possibilitando a implementação das mudanças, que apesar de complexas, são fundamentais para o alinhamento estratégico e preservação da longevidade das organizações.

Nesse sentido, o líder demonstra atitudes crêdulas, alicerçadas naquilo que Antunes (2013) definiu como RETESA (Responsável, Espiritual, Transformacional, Emocional e Autêntica). Muito embora pareça um tanto antagônico, falar nos aspectos positivistas quando, na verdade, as organizações vivenciam um cenário completamente adverso e repleto de insegurança, incertezas e ameaças, para Cameron; Dutton e Quinn (2003), esse movimento positivista nas organizações não são ilusórios e nem representam formas esotéricas, ou, fundamentadas numa visão romântica, ou, de autoajuda. Efetivamente, este novo movimento de liderança positiva explora o melhor da natureza humana, cujo desafio é liderar pessoas para obter resultados excepcionais e que satisfação de forma benéfica todos os envolvidos no processo.

A liderança positiva segue as diretrizes dos estudos do psicólogo americano Dr. Martin Seligman, que em 1998, quando presidente da “American Psychological Association”, iniciou um novo realce no campo da psicologia enquanto disciplina acadêmica, denominada psicologia positiva. (OSWALDO e DIAS, 2016; CAMERON, DUTTON e QUIN, 2003; ANTUNES, 2013). Nesse aspecto, o líder positivo suscita o aumento de performance de seus liderados, valorizando suas habilidades e forças internas ao invés de se concentrar nos seus pontos restritivos. Dessa forma, prepara-os para as mudanças, desenvolvendo seus potenciais, explorando o que cada um possui de melhor.

A liderança positiva derivou-se de uma necessidade de mudanças rápidas, habilidade em suprir as modernas exigências demandadas pelo mercado e as novas maneiras de se relacionar com todos os stakeholders, gerindo eficazmente equipes de trabalho. Para Oswaldo e Dias (2016), os novos pressupostos de liderança demonstram a necessidade de que o líder tenha plena consciência de que velhos hábitos, não refutam mais os desafios impostos por um cenário em constante evolução.

Para uma melhor compreensão sobre a liderança positiva, propõe-se uma análise baseada no quadro de Charan, Drotter, Noel (2012) *apud* Oswaldo e Dias (2016), onde os autores demonstram um conjunto de característica do líder com diferentes formas de desempenho (desempenho insuficiente, desempenho mediano e desempenho excepcional).

**Quadro 2 – Padrões para Avaliar o Desempenho da Liderança**

<i>Desempenho insuficiente</i>	<i>Desempenho mediano</i>	<i>Desempenho excepcional</i>
<p><b>- Posiciona-se abaixo da execução da maioria dos requisitos operacionais, técnicos e especializados, requisitos de produção e tarefas gerenciais;</b></p> <p><b>- Demonstra esporadicamente, a capacidade de liderança necessária, mas, em geral, apresenta capacidade de liderança insuficiente;</b></p> <p><b>- Atinge resultados de forma que nem sempre desenvolve e mantém relacionamentos de trabalhos construtivos;</b></p> <p><b>- Requer muito tempo gerencial do superior;</b></p> <p><b>- O superior não ficaria preocupado se essa pessoa saísse da organização.</b></p>	<p>- Atende ou excede os quesitos de produção operacional, técnica e especializada;</p> <p>- Atende ou excede os requisitos para as tarefas gerenciais;</p> <p>- Demonstra eficácia na liderança;</p> <p>- Atinge resultados de forma que normalmente desenvolve e mantém relacionamentos de trabalho construtivos;</p> <p>- Vez ou outra recebe trabalhos adicionais;</p> <p>- Seu desempenho é considerado bom, mas talento equivalente pode ser encontrado se necessário.</p>	<p>- Excede sistematicamente os requisitos de produção operacional, técnica e especializada;</p> <p>- Excede sistematicamente os requisitos para as tarefas gerenciais, como planejamento, organização e controle do trabalho, comunicação com os colegas e outros, e desenvolvimento de pessoal;</p> <p>- Demonstra excelente capacidade de liderança, incluindo a determinação e a comunicação do direcionamento estratégico, e permite que seu pessoal apresente desempenho nos mais altos padrões possíveis;</p> <p>- Atinge resultados de forma que sempre desenvolve e mantém relacionamentos de trabalho construtivos com muitos grupos, inclusive com os subordinados.</p> <p>- Em geral, recebe as mais difíceis atribuições; o superior emprenha-se para manter essa pessoa.</p>

Fonte – Charan, Drotter, Noel, 2012 *apud* Oswaldo e Dias, 2016

Como visto, o líder positivo se destaca por apresentar um desempenho excepcional em suas atribuições, beneficiando positivamente o desempenho organizacional e grupal. Seus resultados sempre serão acima do esperado. Esse fenômeno pode ser explicado pela análise dos estudos de Cunha, Rego e Lopes (2013), que enfatizam as características e ações individuais que proporcionam um impacto excepcional sobre o funcionamento e eficácia das organizações, sobrepujando aos resultados frequentemente assumidos (MULLICK, 2012 *apud* CUNHA, REGO, NETO, 2013). O autor chama atenção sobre um dos principais alvos investigativos no campo dos estudos organizacionais positivos, que é o capital psicológico positivo, um construto que incorpora quatro importantes forças distintas: *autoeficiência, esperança, resiliência e otimismo*.

**Quadro 3 – As quatro forças do Capital Psicológico, segundo Luthans; Youssef; & Avolio, 2007 *apud* Cunha, Rego, Neto, 2013.**

<i>Autoeficiência</i>	<b><i>Pessoas com essa característica consegue instigar sua motivação, sua inteligência e os caminhos de ações necessárias para a realização com sucesso de suas atribuições.</i></b>
<i>Esperança</i>	Pessoas esperançosas demonstram maior determinação e energia para o alcance dos objetivos, tendo grande capacidade para criarem caminhos alternativos nas resoluções de problemas.
<i>Resiliência</i>	Pessoas resilientes conseguem traspassar as adversidades e concentrando a visão no lado bom da vida.
<i>Otimismo</i>	A pessoa otimista encara os eventos negativos como sendo fatores externos (não está nele), temporários e situacionais. (“o fato de ter sido malsucedido hoje, não me impede de ser bem-sucedido amanhã”), e atribui os eventos positivos a fatores internos e recorrentes (“sou capaz de repetir meus sucessos”), encaram os efeitos negativos com confiança e sem sentimento de culpa.

Fonte: Adaptado de Luthans; Youssef; & Avolio, 2007 *apud* Cunha, Rego, Neto, 2013.

Recentes pesquisas sugerem que o capital psicológico dos colaboradores pode gerar atitudes e emoções mais positivas, conduzindo a um excelente desempenho, aumentando a capacidade competitiva das organizações. O foco no positivo ajuda na compreensão de que pessoas, equipes, organizações e sociedade de maneira geral, possui um grande potencial oculto que pode e deve ser explorado. A liderança positiva pode proporcionar um desenvolvimento pleno, saudável e positivo nos aspectos psicológicos, biológicos e sociais.

## METODOLOGIA

Nesta pesquisa adotou-se uma abordagem metodológica predominantemente qualitativa, em razão do objeto de estudo e o próprio objetivo traçado. A pesquisa qualitativa por natureza lida com a subjetividade e a complexidade de determinados fenômenos, possibilitando uma análise e a relação de variáveis propiciando a compreensão de todos os processos sociais, de modo a aprofundar o conhecimento de suas particularidades comportamentais (RICHARDSON, 1999).

Para a realização da coleta de dados, foi utilizado um método qualitativo, com a aplicação da escala de autoavaliação da liderança positiva e a régua de apuração da liderança positiva de Oswaldo e Dias (2016). O roteiro inicial contou com cinco perguntas sobre: a idade, formação acadêmica, tempo que exerce a função de líder educacional, e se já exerceu este cargo em outras instituições. Em uma segunda parte, 20 questionamentos de autoavaliação comportamental da liderança educacional, em uma escala de 1 a 5, sendo que: 1 - Nunca/jamais; 2- Razoavelmente; 3 - às Vezes; 4- Quase sempre e 5- Sempre. O objetivo é colher dados sobre as facetas do desempenho no exercício do cargo de liderança, através da seguinte equação:

$$a = \frac{(x_1+x_2+x_3+x_4+x_5)}{5}; \text{ onde:}$$

a = número de pontos referente a autoavaliação da liderança positiva na percepção de cada líder. A equação se aplica por grupos de questões: a) (1 a 5); b) (6 a 10); c) (11 a 15) e d) (16 a 20).

X = número de pontos atingidos nas respectivas questões.

Os resultados apurados nessa escala, foram posteriormente transferidos para a régua de comportamento, onde foi identificado, o quanto o líder acredita ser seu comportamento de liderança.

A mostra da pesquisa contou com 16 líderes educacionais que trabalham em uma instituição de ensino de nível técnico, localizada no interior do estado de São Paulo, mais precisamente na cidade de Campinas – SP. Trata-se de uma instituição não pública, que sustenta um sério comprometimento com a sociedade, onde através das ações educacionais, formam profissionais técnicos e promove o desenvolvimento social, implementando projetos que estimulem a inclusão e cidadania. Há mais de 70 anos, possui uma forte e bem-vista tradição no ensino profissionalizante. A instituição possui 278 funcionários, sendo que desse total, 183 são professores.

## RESULTADO

O primeiro passo, foi identificar os participantes quanto ao gênero, idade, formação e histórico profissional como líder.

**Quadro 4 – Resultados do roteiro inicial com 16 líderes educacionais.**

### QUANTO AO GÊNERO

MULHERES	10	62,5%
HOMENS	06	37,5%

### QUANTO A IDADE

DE 30 A 40 ANOS	01	6,3%
DE 41 A 50 ANOS	08	50,0%
DE 51 A 60 ANOS	06	37,5%
ACIMA DE 60 ANOS	01	6,3%

### QUANTO A FORMAÇÃO ACADÊMICA

ESPECIALIZAÇÃO	06	37,5%
MESTRADO	08	50,0%
DOUTORADO	02	12,5%

### QUANTO AO TEMPO DE ATUAÇÃO COMO LÍDER EDUCACIONAL

03 ANOS	03	18,9%
05 ANOS	02	12,6%
08 ANOS	04	25,8%
11 ANOS	02	12,6%
15 ANOS	03	18,8%
25 ANOS	02	12,6%

### JÁ EXERCERAM O CARGO DE LÍDER EDUCACIONAL EM OUTRAS INSTITUIÇÕES?

SIM	06	37,5%
NÃO	10	62,5%

Fonte: Criado pelo próprio autor.

Em uma segunda etapa da pesquisa, apurou-se vários comportamentos dos líderes sobre o exercício da liderança em seu dia a dia, conforme o quadro abaixo:

**Quadro 5 - Questionamentos comportamentais dos líderes educacionais pesquisados:**

QUESTÕES ENVOLVIDAS	AS VEZES	QUASE	SEMPRE
		SEMPRE	SEMPRE
1) DEMONSTRA APREÇO, COMPREENSÃO, HONESTIDADE E RESPEITO COM SEUS LIDERADOS?	0%	31,2%	68,8%
2) É GENTIL, PROMOVE A LIBERDADE DE COMUNICAÇÃO ENTRE OS LIDERADOS?	0%	12,5%	87,5%
3) PREOCUPA-SE EM ENCONTRAR UMA SOLUÇÃO PARA O PROBLEMA E NÃO QUER O ORIGINOU?	0%	25%	75%
4) COLABORA COM A MELHORIA DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO?	6,3%	31,3%	62,5%
5) RECONHECE A VALORIZA O TRABALHO E DESEMPENHO DOS COLABORADORES?	6,3%	31,3%	62,5%
6) PROMOVE O DIÁLOGO E AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS POSITIVAS?	6,3%	18,8%	75%
7) FOMENTA O ESPÍRITO DE EQUIPE?	0%	50,0%	50,0%
8) É SINCERO, CORAJOSO E LEAL? TÊM CREDIBILIDADE PERANTE OS MEMBROS DA EQUIPE?	0%	37,5%	62,5%
9) GERENCIA DEVIDAMENTE OS CONFLITOS DENTRO DA EQUIPE?	6,3%	62,5%	31,3%
10) CONHECE E COMPREENDE OS INTEGRANTES DA EQUIPE?	0%	56,3%	43,8%
11) INCENTIVA A PARTICIPAÇÃO E PERMITE QUE OS MEMBROS DA EQUIPE PARTICIPEM NA TOMADA DE DECISÃO?	12,5%	31,3%	56,3%
12) É APOIADOR, NÃO FAZ JULGAMENTO?	12,5%	43,8%	43,8%
13) ASSUME RESPONSABILIDADES?	0%	25,0%	75,0%
14) DESCENTRALIZA FUNÇÕES, CONFIANDO NO DESEMPENHO DA EQUIPE?	12,5%	25,0%	62,5%
15) PARTILHA RESULTADOS COM OS MEMBROS DA EQUIPE?	6,3%	12,5%	81,3%
16) ENSINA E AUXILIA OS MEMBROS DA EQUIPE A ADQUIRIREM NOVAS COMPETÊNCIAS?	12,5%	18,8%	68,8%
17) PROMOVE O DESENVOLVIMENTO E APRENDIZAGEM DOS MEMBROS DA EQUIPE?	12,5%	12,5%	75%
18) É PRESTATIVO, COMUNICA COM ANTECEDÊNCIA AS NOVAS TAREFAS E OBJETIVOS AOS MEMBROS DA EQUIPE? AUXILIA-LOS NAS TAREFAS?	6,3%	37,5%	56,3%
19) FAZ O DEVIDO ACOMPANHAMENTO NA REALIZAÇÃO DAS TAREFAS?	12,5%	50%	37,5%
20) COMPETENTE, PODE DE RESOLVER OS PROBLEMAS DO TRABALHO?	0%	37,5%	62,5%

Fonte: Adaptação de Oswaldo e Dias, 2016.

**Quadro 6 – Régua da Liderança Positiva**

REGUA DA LIDERANÇA POSITIVA							
1,0	1,5	2,5	3,0	3,5	4,0	4,5	5,0
LIDERANÇA NEGATIVA				LIDERANÇA POSITIVA			

Fonte: Oswaldo e Dias (2016)

**Figura 7 – Grupos de pontuações de autoavaliação dos líderes.**

PARTICIPANTE	PONTUAÇÃO	ESTILO DE LIDERANÇA
1º	(5,0); (4,8); (4,6); (4,8)	POSITIVA
2º	(5,0); (4,6); (4,8); (4,8)	POSITIVA
3º	(4,4); (4,0); (4,0); (3,8)	POSITIVA
4º	(5,0); (5,0) (5,0); (5,0)	POSITIVA
5º	(4,8); (4,6); (4,6); (5,0)	POSITIVA
6º	(5,0); (5,0); (5,0); (5,0)	POSITIVA
7º	(5,0); (5,5); (5,5); (5,5)	POSITIVA
8º	(5,0); (4,6); (4,8); (5,0)	POSITIVA
9º	(4,6); (4,8); (4,8); (4,4)	POSITIVA
10º	(4,8); (4,2); (4,6); (4,6)	POSITIVA
11º	(4,4); (4,2); (4,6); (4,8)	POSITIVA
12º	(4,6); (4,6); (4,6); (4,2)	POSITIVA
13º	(4,6); (4,4); (4,6); (4,2)	POSITIVA
14º	(4,0); (4,0); (3,8); (4,0)	POSITIVA
15º	(4,4); (4,2); (4,0); (4,0)	POSITIVA
16º	(4,4); (4,0); (4,0); (3,6)	POSITIVA

Fonte: Criado pelo próprio autor

Com base na Régua da Liderança Positiva de Oswaldo e Dias (2016), as análises dos resultados indicam que o grupo de líderes pesquisado nesta instituição mostra que 100% apresentaram um comportamento da liderança positiva. Essa conclusão é comprovada pelo enquadramento dos resultados na régua da psicologia positiva utilizada, pois, conforme visto acima, posicionaram-se no lado direito da régua (escala de 3,5 a 5,0), o que significa haver uma percepção comportamental positivista nos entrevistados, em relação à interação e ações de liderança em seus, respectivos grupos de colaboradores. A seguir, apresentam-se informações sobre o que foi testemunhado no cotidiano, quanto as reações das equipes de trabalho frente ao estilo comportamental de seu líder.

#### Quadro 7 – Comportamentos e reações dos liderados na liderança positiva

Comportamentos	Reações comportamentais das equipes
<b>emoções e sentimentos positivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Boa saúde psicológica;</li> <li>- Comprometimento e gratidão;</li> <li>- Motivação na execução das tarefas;</li> <li>- Significado no trabalho</li> </ul>
<b>desempenho no trabalho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Boa performance nas diversas atividades da equipe;</li> <li>- Empenho na realização do trabalho;</li> <li>-Desejo de aprendizagem.</li> </ul>
<b>Credibilidade positiva com a liderança</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comportamento positivo com a liderança;</li> <li>- Reforço na confiança mútua.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Oswaldo e Dias (2016)

#### CONCLUSÃO

Nenhuma das abordagens de liderança devem ser menosprezadas ou ignoradas, por mais tradicionais que sejam. Ainda presenciamos comportamentos de líderes altamente autocráticos, situacionais e transacionais, nas organizações de diferentes setores da economia. Aos poucos os líderes devem repensar seus estilos e adequá-los a nova realidade organizacional. O que não se pode negar, é que nessa era do conhecimento em que as empresas necessitam cada vez mais do engajamento e da alta performance de sua força de trabalho, a liderança positiva surge como uma modalidade moderna e adequada aos desafios da era 4.0. Um dos pontos relevantes neste contexto é que o comportamento positivista do líder ocasiona bons resultados e pode saciar os objetivos pessoais, de modo a vislumbrar o desenvolvimento coletivo de todos os envolvidos de forma positiva. Essa pesquisa se limitou à apenas um grupo específico de profissionais que exercem a função de líderes, o que possibilita futuras pesquisas desse tema utilizando uma maior abrangência em diferentes segmentos.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Ronnie José Figueiredo; MOURA, Monica Runze e TORRES, Priscila Batista. **Contribuições da Liderança Situacional Para as Organizações**. VI Congresso Nacional de Excelência em Gestão - Energia, Inovação, Tecnologia e Complexidade para a Gestão Sustentável. Niterói, RJ, Brasil, 5, 6 e 7 de agosto de 2010.

ANTUNES, Augusto Manuel Pais. **A Liderança nas Organizações Positivas**: Estudos de caso em Portugal (2013). Tese de Doutorado apresentada na Universidade da Beira Interior – Covilhã / Portugal. Disponível em <https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/4399/1/Tese%20Augusto%20Antunes.pdf>. Acessado em 17/12/2019.

ARRUDA, Ângela Maria Furtado; CHRISÓSTOMO, Evangelina; RIOS, Sávia Silvana. **A Importância da Liderança nas Organizações (2010)**. Revista Razão Contábil & Finanças. Disponível em: <http://www.institutoateneu.com.br/ojs/index.php/RRCF/article/view/4>. Acessado em 12/11/2019.

BASS, B. M. **Bass & Stogdill's handbook of leadership: theory, research and managerial applications**. New York: Free Press, 1990.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: A Administração do Sentido** - Uma revisão da evolução histórica dos estudos e pesquisas sobre liderança enfatiza a importância de líderes organizacionais eficazes. Revista de Administração de Empresas São Paulo, v. 34, n.3, p.102-114 Mai./Jun. 1994

BLAKE, R.; MOUTON, J. S. **O grid gerencial**. 5 ed. São Paulo: Pioneira, 2000

BLANCHARD, K. et al. **Liderança de alto nível**: como criar e liderar organizações de alto desempenho. Tradução de Rosalia Neuman Garcia. Porto Alegre: Bookman, 2007.

CALAÇA, Pedro Alessandro e VIZEU, Fabio. **Revisitando a perspectiva de James MacGregor Burns**: qual é a ideia por trás do conceito de liderança transformacional? Caderno EBAPE.BR, v. 13, nº 1, artigo 7, Rio de Janeiro, Jan./Mar. 2015

CAMERON, Kim S.; DUTTON, Jane E.; QUINN, Robert E. (2003). **Positive organizational scholarship**. San Francisco: Published Berret-Koehler Publisher.

CAMPOS, Heliete Lopes; ARAÚJO, Elisangela Maria; MORAES, Lúcio Flavio Renault; KILIMNIK, Zelia Miranda. **ESTILOS DE LIDERANÇA E INTERFERÊNCIA NO NÍVEL DE CONFIANÇA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO.** Disponível em Revista Gestão e Planejamento, Salvador, v. 14, n. 3, p. 389-409, set./dez. 2013, <http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rqb>. Acessado em 15/09/2019

CARMELLO, E. **Resiliência:** a transformação como ferramenta para construir empresas de valor. São Paulo: Gente,2008.

COVEY, Stephen R. Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes. 61. ed. Rio de Janeiro: Franklin Covey. 2017. 462 f. ISBN: 978-85-7684-062-6

CUNHA, Miguel Pina; REGO, Arménio; LOPES, Miguel Pereira. **Comportamento Organizacional Positivo.** Análise Psicológica (2013), 4 (XXXI): 313-328. Disponível em: <http://www.scielo.mec.pt/pdf/aps/v31n4/v31n4a01.pdf>. Acessado em: 15/12/2019

ESTRABELLI, Shayani; PELLEGRINI, Fernanda; DIAS, Keiti Dayana. **Liderança Situacional nas Organizações.** I CINGEN – Conferência Internacional em Gestão de Negócios, 2015 – disponível em [http://cac.php.unioeste.br/eventos/cingen/artigos\\_site/convertido/9\\_Areas\\_Afins\\_das\\_Ciencias\\_Sociais\\_Aplicadas/Lideranca\\_Situacional\\_nas\\_Organizacoes.pdf](http://cac.php.unioeste.br/eventos/cingen/artigos_site/convertido/9_Areas_Afins_das_Ciencias_Sociais_Aplicadas/Lideranca_Situacional_nas_Organizacoes.pdf). Acessado em 10/12/2019

FLEISHMAN, E. A. **The description of supervisory behavior.** Journal of Applied Psychology, 1953.

FIEDLER, F. E. **Liderança e Administração Eficaz.** São Paulo: Pioneira: Editora da Universidade de São Paulo, 1981.

GUERRA, Rodrigo Marques de Almeida; TARTAROTTI, Solange; CAMARGO, Maria Emilia. **Liderança Transacional e Transformacional:** uma análise fatorial exploratória sobre as variáveis influenciadoras (2018). ReAT – Revista Eletrônica de Administração e Turismo – Vol. 12, Número 6 – Jan-Jun/2018

GUIMARÃES, Cláudia Patrícia Silvério Fragas. **Liderança eficaz:** pessoas motivadas e felizes, organizações saudáveis. São Paulo, 2002.

HALPIN, A. W.; WINER, B. J.. **Leader behavior**: Its description and measurement. Columbus: Ohio State University, 1957.

HEIFETZ, R. A. **Leadership without easy answers**. London, England: Belknap-Harvard, 1994. Cap.3, The roots of authority.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para Administradores**: a teoria e as técnicas de liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.

HUNTER, James C. **De volta ao mosteiro**: O monge e o executivo falam de liderança e trabalho em equipe. 1. ed. Rio de Janeiro: Sextante. 2014. 192 f. ISBN: 978-85-431-0127-9

JUNIOR, Aloir Pedruzzi; NETO, José Moreira Silva; PEDRUZZI, Nubiana de Lima Irmão. **Leitura da evolução das teorias sobre liderança**. Revista Brasileira de Administração Científica, Jan, Fev, Mar 2016 - v.7 - n.1

KOUZES, James M; POSNER, Barry Z. **O Desafio da Liderança**. 7<sup>a</sup> ed., Rio de Janeiro:Campus, 1997.

LIMA, Gustavo Simão e NETO, Antonio Moreira de Carvalho. **Uma Leitura da Evolução das Teorias Sobre Liderança À Luz da Teoria da Estruturação de Giddens**. III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho – João Pessoa/PB de 20-22 de novembro de 2011. Disponível em <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR227.pdf>. Acessado em 18/01/2020

LOURENÇO, Paulo Renato M. R. S. (2002). **Concepções e dimensões da eficácia grupal**: desempenho e níveis de desenvolvimento. 255 f. Dissertação (Doutorado em Psicologia) – Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership: theory and practice**. 6th. ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2013.

OSWALDO, Yeda e DIAS, Elaine. **Liderança Positiva** – novas práticas para resultados extraordinários em tempos de mudanças. São Paulo, SP. Ed. Life Editora, 2016.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, S. R.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

RODRIGUES, Alexandre de Oliveira; FERREIRA, Maria Cristina; MOURÃO, Luciana. **O Fenômeno da Liderança: Uma Revisão das Principais Teorias**. FRAGMENTOS DE CULTURA. V.23. N.4. p.587-601, out./dez. 2013

SANTIAGO, F. Z. **Liderança – características e habilidades**: um estudo de caso em organizações prestadoras de serviço e consultoria em seguros no estado de Minas Gerais. Belo Horizonte: Universidade Fumec. Minas Gerais, 2007.

SENGE, Peter. **O novo trabalho do líder**: Construindo organizações que aprendem. In: STARKEY, Ken (org.). **Como as Organizações Aprendem**. Tradução de Lenke Peres. São Paulo: Futura, 1997.

TANNENBAUM, R.; WESCHLER, I. R.; MASSARIK, F. **Liderança e organização**: uma abordagem de ciência do comportamento. São Paulo: Atlas, 1972.

WOLFF, Luciane; CABRAL, Patrícia Martins Fagundes e LOURENÇO, Paulo Renato Martins Ribeiro da Silva. **O Papel da Liderança na Eficácia de Equipes de Trabalho**. Revista de Gestão & Tecnologia, e-ISSN:2177-6652. V.13, n.1, p.177-204, jan/abr. 2013.