Psicologia em Ênfase

v.5, n. 1, p. 182-193 – Dezembro/2024

# Liderança e Psicologia Positiva: Desenvolvimento Humano nas Organizações.

Ely Carvalho de Castro [1]

## Resumo

A liderança é um conceito amplo, presente ao longo da história e frequentemente envolto em controvérsias entre teoria e prática nas rotinas organizacionais. Este artigo propõe uma reflexão teórica sobre a liderança em articulação com a Psicologia Positiva, um paradigma emergente que vem se consolidando na atualidade sob o título de "liderança positiva". A pesquisa, de natureza bibliográfica, aborda diferentes concepções da evolução do indivíduo no contexto organizacional, alinhadas aos principais aspectos do exercício da liderança. O objetivo central é apresentar as múltiplas abordagens sobre liderança, compreender os pressupostos das teorias, analisar o papel do líder e destacar as contribuições da liderança positiva para o desempenho das pessoas e, consequentemente, das organizações. Conclui-se que a liderança, quando exercida por profissionais capacitados, torna-se um instrumento estratégico de gestão, promovendo tanto o avanço dos resultados organizacionais quanto o desenvolvimento humano, ao valorizar as potencialidades dos liderados.

**Palavras chave:** Psicologia Positiva; Liderança; Desenvolvimento Humano; Organizações.

## Abstract

Leadership is a broad concept, historically present and often surrounded by controversies between theory and practice in organizational routines. This article offers a theoretical reflection on leadership in conjunction with Positive Psychology — an emerging paradigm increasingly recognized under the theme of "positive leadership." This bibliographic study explores different perspectives on the evolution of individuals within organizational contexts, aligned with key aspects of leadership practices. The main objective is to present multiple approaches to leadership, understand the theoretical assumptions, analyze the role of the leader, and highlight the contributions of positive leadership to individual performance and, consequently, to organizational outcomes. The study concludes that leadership, when exercised by competent professionals, becomes a strategic management tool that fosters both organizational success and human development by enhancing the strengths of those being led.

**Palavras-chave**: Positive Psychology; Leadership; Human Development; Organizations.

[1] Psicólogo, Especialista em Psicologia Organizacional e do Trabalho, MBA em Desenvolvimento Humano e Psicologia Positiva. E-mail: ely.psicologo@outlook.com

A evolução da liderança acompanha as transformações sociais, econômicas e culturais que moldaram o comportamento humano no contexto do trabalho ao longo da história. Desde os primeiros agrupamentos sociais até o período da burguesia e a Revolução Industrial, a liderança foi se consolidando, passando de uma prática empírica, muitas vezes vinculada à tradição e à autoridade familiar, para uma função estruturada e estratégica nas organizações contemporâneas.

Nesse sentido, Bergamini (2009) destaca que "as mudanças sociais, econômicas e culturais influenciaram a concepção da liderança ao longo do tempo, transformando-a de uma prática empírica em uma função estratégica nas organizações modernas."

De acordo com Gaspar e Portásio (2009), mesmo antes da ascensão da burguesia, já se observavam práticas relacionadas à liderança em grupos sociais com tarefas definidas, mesmo em sistemas não capitalistas. Com o advento do capitalismo e, sobretudo, da Revolução Industrial no século XVIII, surgiu a necessidade urgente de coordenação no ambiente produtivo. Jordão (2004) destaca que esse período foi marcado por uma corrida intensa para maximizar o retorno do capital investido, exigindo líderes capazes de delegar tarefas, estabelecer metas e direcionar esforços coletivos.

Ao longo do tempo, esse processo evolutivo levou à formalização da liderança com o surgimento do gerente profissional, especialmente nas empresas familiares. Essa mudança institucionalizou a hierarquia e promoveu a especialização funcional, consolidando um modelo organizacional estruturado (Gaspar & Portásio, 2009).

No cenário atual, marcado por transformações constantes, emerge uma nova perspectiva sobre o papel do trabalho. Cada vez mais, os indivíduos buscam, além da remuneração, sentido e propósito na vida profissional. Vivemos um tempo de valorização da autoestima, da responsabilidade individual e da construção de uma cultura organizacional alinhada com valores humanos mais profundos.

Segundo Kim Cameron (2008), atravessamos um dos momentos históricos que ocorrem a cada dois ou três séculos, nos quais o mundo como conhecemos já não é mais suficiente para explicar o futuro. Nesse contexto de incertezas, observa-se uma revolução silenciosa na forma como as pessoas se relacionam com o trabalho e com seus líderes.

As pessoas dedicam uma parte significativa de suas vidas ao trabalho em organizações. Por outro lado, as organizações dependem intrinsecamente dessas pessoas para funcionar, inovar e alcançar seus objetivos. Trata-se de uma relação de interdependência que sustenta a dinâmica das instituições contemporâneas.

O trabalho, nesse sentido, absorve tempo, energia e expectativa de realização pessoal. Como destaca Chiavenato (1999), "crescer na vida e ser bem-sucedido quase sempre significa crescer dentro das organizações". Isso revela o papel central das organizações na construção das trajetórias humanas.

Fiorelli afirma textualmente que: A pessoa traz à organização "bagagem psicológica", conhecimentos, características, preconceitos, experiências anteriores. O indivíduo afeta a organização e recebe sua influência, modificando seus comportamentos, atitudes e visão de mundo, como consequência do desempenho de papéis e das experiências compartilhadas nas diversas interações. (FIORELLI, 2000, p.112).

Diante disso, torna-se indispensável que líderes e gestores compreendam como seus colaboradores pensam, sentem e se comportam. Isso inclui não apenas variáveis internas do ambiente de trabalho, mas também os contextos pessoais, sociais e econômicos em que esses trabalhadores estão inseridos fora da organização.

Compreender o ambiente organizacional é, portanto, estratégico, pois ele

reflete o estado emocional predominante entre os colaboradores (LUZ, 2003). Nesse cenário, investir no desenvolvimento de lideranças torna-se uma ação essencial para o alinhamento entre cultura organizacional e motivação humana.

Bergamini (2005, p. 12) destaca que um dos campos mais relevantes da atualidade é o estudo de como as pessoas enfrentam e resolvem desafios no ambiente profissional. A administração moderna reconhece que o elemento humano é essencial para o alcance de metas e resultados sustentáveis.

As organizações só existem e prosperam graças à ação das pessoas. São elas que conferem dinamismo, criatividade, racionalidade e alma às instituições. Como reforça Chiavenato (1999), essa relação é de mútua dependência e beneficia ambos os lados.

Berry (2001) também aponta que o desenvolvimento do potencial humano está diretamente relacionado ao crescimento organizacional. Para alcançar resultados consistentes e sustentáveis, é imprescindível investir no bem-estar e na satisfação dos colaboradores. Isso requer entender como os indivíduos percebem as transformações no ambiente e como reagem a elas.

É nesse contexto que o papel da liderança se torna crucial para o desenvolvimento humano no espaço organizacional. Robbins (1996) define a organização como uma unidade social coordenada, composta por pessoas que, juntas, buscam atingir objetivos comuns de forma contínua.

Contudo, os papéis e conceitos associados à liderança vêm se modificando à medida que as demandas organizacionais evoluem. Vivemos tempos complexos, nos quais modelos tradicionais de liderança já não respondem adequadamente aos desafios de um mercado competitivo, volátil e multidimensional.

O estudo dos estilos de liderança é anterior ao movimento da Psicologia Positiva, mas continua sendo objeto de inúmeras abordagens. Hersey e Blanchard (1986) propuseram uma ampla tipologia, incluindo estilos como liderança executiva, de tarefa, socioemocional, carismática, coercitiva, reformista e situacional, entre outros.

Apesar dessa diversidade de modelos, é consenso que nenhuma teoria, isoladamente, consegue abarcar a complexidade do fenômeno da liderança, especialmente diante das transformações tecnológicas e sociais. Appolinário (2016) ressalta que, diante disso, é necessário adotar uma postura flexível e crítica, capaz de adaptar propostas às realidades específicas de cada contexto.

Uma dessas proposições contemporâneas é a Liderança Positiva, fundamentada nos princípios da Psicologia Positiva. Desenvolvida por pesquisadores da Universidade de Michigan, sob a liderança de Kim Cameron, essa abordagem destaca a importância do foco no que há de melhor nas pessoas e nas organizações. Seu potencial reside em criar culturas organizacionais mais saudáveis, inspiradoras e orientadas ao florescimento humano (Cameron, Dutton, Quinn & Wrzesniewski, 2003).

## 2. O que é Psicologia Positiva?

Nos últimos anos têm expandido os estudos sobre os conhecimentos positivos das emoções e do comportamento humano. Historicamente, a ciência psicológica tem dado maior destaque a pesquisas em psicopatologia e aos aspectos menos saudáveis dos indivíduos. A Psicologia clássica priorizou o patológico e, seguindo este caminho, esqueceu-se de aspectos emocionais construtivistas como o bem-estar psicológico, a satisfação com a vida, a paz ou prazer, ignorando os benefícios que eles proporcionam aos indivíduos (Seligman & Csikszentmihalyi, 2001).

A Psicologia Positiva emerge na última década como uma área de estudo científico, que vai além de uma abordagem

centrada nos problemas e nas patologias, para se endereçar teórica e empiricamente à construção das melhores qualidades da vida, no âmbito subjetivo, individual e grupal (Seligman, 2003).

Em paralelo, nos últimos anos, autores egrégios da área das dinâmicas organizacionais, como Fred Luthans, Kim Cameron, Robert Quinn ou Thomas Wright, têm-se dedicado a teorizar e testar a aplicação dos conceitos da Psicologia Positiva aos estudos do capital humano, e das suas dimensões psicológicas e sociais em contexto organizacional. Têm defendido, igualmente, o estudo do bom desempenho nas organizações, propondo intencionalmente um olhar enviesado positivo, já que baseado nas forças, talentos e excelências, e em formas energizantes e generativas para desenvolver o potencial total de indivíduos e sistemas. (Marujo e cols, 2007).

Neste sentido Seligman (2003) afirma que a psicologia positiva pretende debr,uçar-se sobre as experiências positivas (como emoções positivas, felicidade, e práticas apreciativas em contextos organizacionais) características positivas individuais (como carácter, forças e virtudes), e instituições positivas (como organizações baseadas no sucesso e potencial humano, sejam locais de trabalho, escolas, famílias, hospitais, comunidades, sociedades ou ambientes físicos a todos os títulos saudáveis).

Dentro deste contexto o enfoque ligado a psicologia positiva deste construto está nos aspectos relacionados a liderança e ao desenvolvimento organizacional na atualidade.As intervenções positivas têm em acordo com outros autores, muito futuro (Seligman, Steen, Park & Peterson, 2005). As que se dedicam ao estudo e intervenção organizacional, ainda que incipientes, mostram resultados e indicadores promissores (Peterson & Seligman, 2003), revelando que o interesse pelo funcionamento humano deve ter em atenção os contextos que permitem às pessoas fazer o seu melhor. São os “espaços naturais” da investigação em psicologia positiva, e “incluem contextos em que a virtuosidade é reconhecida, celebrada e encorajada (Park & Peterson, 2007; Peterson & Seligman, 2003).

## 3. Liderança

“O processo de liderança tem mão dupla. Não abrange apenas o cargo do líder, necessita da cooperação das pessoas, e o objetivo final só concretizará se as ações pretendidas pelo líder forem assimiladas e correspondidas pelos subordinados”. (BENNIS, 2004:29).

Janda apud Bergamini (2009) discorre que liderança é um tipo especial de relacionamento de poder, que se caracteriza pela percepção dos membros do grupo, no sentido de que outro membro venha ter o direito de prescrever padrões de comportamento no que se diz a respeito da qualidade de membro deste grupo.

Robbins (2009:154) define “como a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de seus objetivos”. Sugere-se não só a interação do grupo, capacidade contínua que o líder dever deter, como também influenciar seus liderados.

Nestes contextos, Pinto (2005:79) destaca que a liderança é “um fator de curiosidade, talvez porque se deseja descobrir o que há por trás do comportamento de pessoas consideradas líderes e também porque se procura compreender os seres humanos que têm o poder de mobilizar outros indivíduos para a realização de alguma tarefa”.

“Então, o líder geralmente é a pessoa que, em determinadas circunstâncias, tem a possibilidade de melhor refletir as aspirações do grupo a que pertence.” (Zanelli e cols., 2004:367).

Independentemente da conceituação adotada por diferentes autores, no ambiente organizacional os indivíduos estão inseridos em funções distintas e participam de um contexto de constante interação social. Nesse cenário, estabelece-se uma relação essencial

entre líder e liderado, fundamentada na cooperação mútua. É por meio dessa interação que se constrói um propósito compartilhado, no qual ambos atuam de forma articulada na busca por metas e estratégias voltadas ao desenvolvimento pessoal e organizacional.

### 3.1 Aspectos Sobre a Liderança e suas finalidades

O mercado de trabalho contemporâneo tem se mostrado cada vez mais exigente, demandando profissionais proativos, produtivos e com capacidade de adaptação a diferentes contextos. Diante dessa realidade, algumas organizações têm adotado estratégias alternativas para lidar com os desafios impostos pelas exigências tradicionais do mercado.

Uma dessas estratégias consiste na contratação de profissionais com potencial, mesmo que ainda não possuam toda a experiência prévia requerida, oferecendo-lhes oportunidades de desenvolvimento dentro da própria empresa. Nessa perspectiva, o papel do líder torna-se fundamental: cabe a ele apoiar e orientar esses colaboradores, promovendo seu crescimento com vistas a um objetivo comum — alcançar os resultados organizacionais esperados.

O papel da liderança, portanto, não se limita ao acompanhamento do desempenho final. Envolve, também, o reconhecimento e o estímulo às habilidades emergentes dos colaboradores, contribuindo para sua autoestima, valorização interpessoal e projeção tanto no âmbito profissional quanto pessoal e familiar.

Para Lacombe (2005:205) “um líder não é um gerente no sentido formal, mas alguém que é considerado o principal responsável pela realização dos objetivos de um grupo”. O líder é aquele que independente do termo utilizado pelos subordinados (líder, chefe, patrão, supervisor, coordenador, entre outros) ocupa um status de comando, que controle seus subordinados. Este vem a exercer o papel da liderança (BANOV, 2008).

Chiavenato (2005) defende o conceito que o líder moderno o qual ele denomina e classifica como renovadores que neste contexto, os liderados de maneira geral esperam que o líder apresente algumas características, que o materializam e dão a ele estabilidade como líder que são:

1.Focalização nos objetivos;
2.Orientação para a ação;
3. Autoconfiança;
4.Habilidades no relacionamento humano;
5.Criatividade e Inovação;
6. Flexibilidade;
7. Tomada de Decisão;
8.Padrões de Desempenho;
9. Visão de Futuro;

Segundo Marques (1994), o papel gerencial é transversal e independe da área de atuação profissional. É nesse contexto que emergem discussões mais amplas sobre as noções de líder e liderança. Historicamente, a liderança foi concebida como uma ferramenta de comando, cuja origem remonta às estruturas militares, nas quais as tarefas eram distribuídas de forma hierárquica e organizada.

Bennis (2004, p. 29) reforça essa compreensão ao afirmar que “o processo de liderança tem mão dupla. Não abrange apenas o cargo do líder, necessita da cooperação das pessoas, e o objetivo final só concretizará se as ações pretendidas pelo líder forem assimiladas e correspondidas pelos subordinados.” Essa perspectiva destaca a dimensão relacional da liderança, que vai além da autoridade formal, exigindo engajamento mútuo e corresponsabilidade no alcance dos objetivos.

### 3.2. Tipos de liderança tradicionais

Os estudos sobre os tipos de liderança têm como foco compreender o comportamento do líder em relação aos seus subordinados, fornecendo subsídios para ações que orientem sua conduta no ambiente organizacional. Essas teorias têm origem na Escola das Relações Humanas, a qual enfatiza a importância das

interações humanas e dos incentivos no fortalecimento da organização.

Historicamente, destacam-se três estilos clássicos de liderança: autocrático, democrático e liberal. Embora cada um adote formas distintas de conduzir pessoas — muitas vezes contraditórias entre si —, todos compartilham o mesmo objetivo fundamental: garantir o alcance eficaz das metas e a realização das tarefas organizacionais (Chiavenato, 2006).

### 3.2.1- Autocrático

São líderes de ambientes de trabalho repressivos, estressante, onde são tomadas decisões rápidas de resultados eficazes e ágeis; no qual a autoridade não interessa na opinião ou desejo do funcionário.

Este tipo de liderança é usado nos recém-contratados, no qual ainda requer conhecimento de fazeres, horários, respeito hierárquico. Ou também é utilizado naqueles subordinados que não aceitam nenhum outro método de liderança, ou quando o líder é desafiado pelo empregado.

Tudo se baseia no poder de Coerção e Posição, controle maior possível das ações do liderado, gerando passividade e alienação. Todas estas características gera um ambiente de trabalho tenso e sem iniciativa, o líder é totalmente autoritário e este método é eficaz nos recém-contratados. (Chiavenato, 2006).

### 3.2.2-Democrático

Caracterizada pela participação do grupo e do líder na discussão de projetos, são debates, perguntas, participações no geral, afim de chegar a uma determinada decisão em conjunto.

O líder desta vez se submete antes de "bater o martelo", a mudar uma decisão ou opinião própria a favor de um bem de todos. Todavia, a hierarquia continua, pois no final do debate mediado pelo líder é ele quem finaliza com uma decisão que foi tomada a partir de todos.

A principal frase que caracteriza um líder Democrático é: "O que você acha?", esta pergunta quebra qualquer tipo de barreira que o funcionário tinha com relação de hierarquia de Chefe e Funcionário. A consequência é a expressão de opiniões em grupo, no qual a opinião não é formada, é apenas ideia que cada um da roda pode melhorar, aperfeiçoar e fazer com o objetivo seja alcançado com excelência. Uma vitória de todos. (Chiavenato, 2006).

### 3.2.3-Liberal

Pequena participação do líder, liberdade para decisões de grupo, fazem parte da principal finalidade desta modalidade. Liberal, total ao contrário de autocrático.

Esta modalidade apenas pode ser empregada com funcionários com grande nível de Maturidade e Responsabilidade, pois uma vez esta os permite ter voz e fazer parte direta da empresa. Lembrando que são funcionários de direitos iguais e que também possuem prazos de entregas das determinadas tarefas.

A confiança, criatividade, respeito, entusiasmo, proatividade fazem parte deste conjunto. A cooperação voluntária do grupo, gera tarefas, datas e resultados o que ocasiona a não pressão constante.

É importante frisar que: independentemente do estilo de cada um dos funcionários e dos tipos de lideranças, tem que ser levado em conta é a maturidade do grupo, características do líder, personalidade de todos, sexo, capacidade de entendimento, experiências e compreensão.

Não podemos apenas generalizar o ser humano com apenas estas três formas de se trabalhar, sendo que seria hipocrisia rotular as pessoas a seguir um desses caminhos. Com todos estes estilos, mas também podemos dizer que existe funcionários que não se caracteriza em apenas um destes, e sim em vários coligados. Desta forma, o "jogo de cintura" do líder *é* fazer com que a característica dos estilos

faça uma junção com a do subordinado, ocasionando um projeto de excelência. (Chiavenato, 2006).

### 3.3 Aspectos Sobre a Liderança Positiva

De acordo com esta perspectiva, a Liderança Positiva está baseada no que funciona nas organizações (em oposição ao que dá errado), o que energiza (em oposição ao que é problemático), o que é percebido como bom (em oposição ao que é contestável), o que é extraordinário (em oposição ao que é meramente eficiente) e o que é inspirador (em oposição ao que é difícil) (Cameron, 2008).

Outra perspectiva com foco positivo que visa promover uma cultura de vitalidade e aprendizagem nas organizações são quatro medidas que os líderes podem adotar para melhorar o desempenho dos colaboradores:

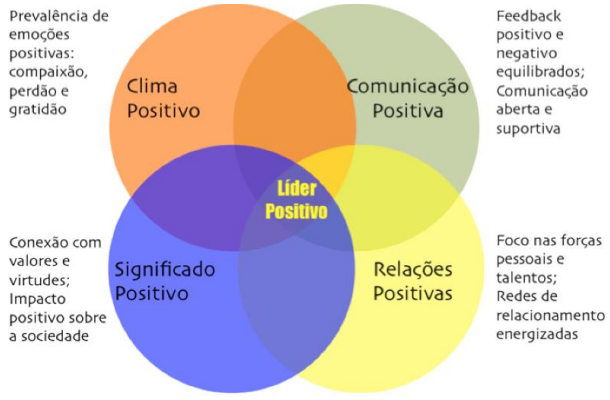
1). Dar liberdade para tomada de decisões.

2). Compartilhar informações.

3). Minimizar a incivilidade.

4). Dar feedback sobre o desempenho.

De acordo com o modelo da liderança positiva, os líderes para serem qualificados como "positivos" devem se atentar para quatro grandes áreas em seus processos de gestão: o clima positivo, os relacionamentos positivos, a comunicação positiva e o significado positivo (Cameron, 2016).




Fonte: Make it Positive- MAG (2016).

A satisfação da chegada da conquista, não é apenas do Líder, e sim de todos. O líder utilizando a liderança positiva como ferramenta de liderança fazendo o bom uso das metodologias, faz com que o funcionário cumpre ordens até mesmo sem recebê-las. Consegue resultados melhores que o esperado levantando o funcionário a vestir a camisa da empresa com orgulho de fazer parte, ou seja, sentimento de pertencimento gerado por um significado positivo com a função que desempenha na organização.

#### 3.3.1- Clima Positivo

De acordo com Matos e Almeida (2007) o clima organizacional é a qualidade do ambiente psicológico de uma organização, em decorrência do estado motivacional das pessoas. O clima organizacional pode ser positivo e favorável, quando é receptivo e agradável, ou negativo e desfavorável, quando é frio e desagradável. O clima organizacional é de suma importância para o bom desenvolvimento interpessoal de uma empresa.

Segundo Chiavenato:

Clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização. O clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização fazem seu trabalho. Constitui a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento. (CHIAVENATO, 2006, p.273).

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004, p. 239) afirmam que "clima organizacional pode ser entendido como a qualidade ou propriedade do ambiente institucional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia o comportamento dos mesmos".

De acordo com Cameron (2016) Para gerar um clima positivo a liderança pratica o reconhecimento no trabalho e promove as emoções positivas como o perdão, a gratidão, a esperança, o otimismo, a confiança, além de contribuir para a redução das emoções negativas como o medo e a tristeza. O líder positivo incentiva as relações de amizade, senso de equipe, preocupação mútua e criatividade. Nesse modelo os erros honestos são perdoados e ressignificados.

### 3.3.2- Relacionamentos Positivos

A Existência de relações positivas e conexões interpessoais entre os colaboradores proporcionam impactos positivos na realização individual de cada um, assim como na realização coletiva da organização, direcionando a resultados beneficos em varios contexos da saúde e do comportamento humano (Cameron et al, 2003).

De Acordo com Dutton (2003) a oa convivencia e as relações de amizade no trabalho constituidas com sentimentos de compaixão, perdão e gratidão avivam a coesão da organização e como consequencia aumentam a produtividade das equipes de trabalho.

### 3.3.3- Comunicação Positiva

O uso da comunicação positiva envoca relações como confiança e bem estar, melhora o relacionamento interpessoal e contribui para as pessoas sentirem que a sua organização valoriza o seu trabalho. Como consequencia os colaboradores realizam o trabalho com significado para as suas vidas e motiva-se ao vínculo fisico e emocional ao trabalho e a organização, com isto, as pessoas sentem-se motivadas a partilharem informação e conhhecimentos, ajudando os outros a tomarem decisões mais acertadas e realizarem o seu trabalho com maior qualidade de entrega (Cunha e Rego, 2015).

A presença do líder é fundamental para desenvolver a comunicação positiva, permitindo desenvolver a conversação com enfoque positivo atraves da redução da critica e da negatividade, transformando- a com comunicação claras e envolventes para o sustentamento de emoções positivas (Dutton, Heaphy et al, 2003).

### 3.3.4- Significado Positivo

As organizações que promovem o trabalho com significado aumentam significativamente adedicação, o empenho, a realização pessoal, o esforço a felicidade, a sensação de plenitude dos colaboradores que contribuem para o aumento dos resultados organizacionais decorrentes da sua contribuição (Pratt e Ashforth, 2003).

Os líderes podem desenvolver a orientação do significado positivo por meio do enriquecimento e envolvimento do colaborador, tendo como sentido que o trabalho é projetado para proporcionar enriquecimento e envolvimento pessoal (Cameron, 2008).

### 3.3.5- Caminhos Práticos para Líderes: Aplicando a Psicologia Positiva no Dia a Dia

A seguir, são apresentadas práticas baseadas em evidências científicas da Psicologia Positiva que podem ser implementadas de forma imediata pelos líderes organizacionais:

- **Promova o reconhecimento frequente e significativo**: A valorização cotidiana das conquistas e esforços individuais fortalece o senso de pertencimento e eleva os níveis de engajamento (Seligman, 2011; Cameron, 2016).
- **Utilize o feedback como ferramenta de crescimento**: O feedback positivo e construtivo aumenta a percepção de autoeficácia e melhora o desempenho (Cooperrider & Whitney, 2005).

- **Construa um ambiente emocionalmente seguro**: Estimular a confiança e minimizar a incivilidade no ambiente de trabalho eleva a criatividade e a colaboração (Edmondson, 2018).
- **Fomente a comunicação positiva e autêntica**: A escuta ativa e o diálogo empático aumentam a coesão e reduzem conflitos (Cunha & Rego, 2015).
- **Desperte o propósito nas equipes**: Pessoas que percebem significado em seu trabalho demonstram maior resiliência, dedicação e realização pessoal (Pratt & Ashforth, 2003).
- **Fortaleça as relações interpessoais**: Estimular conexões sociais saudáveis, com base na compaixão, perdão e gratidão, amplia o bem-estar coletivo e a produtividade (Dutton, 2003).

Dessa forma, a liderança positiva mostra-se não apenas como uma teoria inovadora, mas como um modelo viável e desejável de atuação organizacional. Cultivar ambientes onde as pessoas se sintam vistas, ouvidas e reconhecidas é, hoje, uma competência estratégica. Mais do que conduzir pessoas, o novo líder transforma realidades.

## 4. Conclusão

A construção de ambientes organizacionais mais saudáveis, engajados e produtivos requer uma liderança que vá além do controle, do comando e da simples delegação. Líderes contemporâneos são chamados a criar contextos onde colaboradores não apenas entreguem resultados, mas floresçam como seres humanos. Neste sentido, a Psicologia Positiva Aplicada oferece um rico repertório de estratégias baseadas em evidências científicas, capazes de apoiar o desenvolvimento de líderes mais eficazes, humanos e inspiradores.

Este artigo propõe-se como um convite ao aprofundamento e à ampliação das teorias, definições e investigações relacionadas à liderança e à Psicologia Positiva. As virtudes humanas e organizacionais, aquilo que promove o florescimento de pessoas e sistemas, merecem maior atenção por parte das ciências humanas, especialmente no que tange aos fenômenos, processos e dinâmicas positivas. O avanço científico, nesse sentido, depende da integração entre teoria, metodologia, evidências empíricas e sua aplicação prática nas organizações.

A liderança configura-se como uma das ferramentas mais relevantes de gestão, na medida em que, quando exercida por profissionais capacitados, impulsiona os resultados sociais e financeiros das organizações. Além disso, contribui para o fortalecimento das potencialidades humanas, favorecendo o desenvolvimento integral dos indivíduos. Essa abordagem orienta-se para perspectivas mais positivas, integradoras e simbióticas, capazes de gerar vitalidade, diversidade e riqueza nas relações organizacionais (Luthans & Youssef, 2004).

A análise proposta neste artigo evidencia que o líder competente desempenha papel central no processo de desenvolvimento organizacional. A liderança efetiva baseia-se na influência mútua, na mobilização de competências e na construção de vínculos colaborativos entre líderes e liderados, orientados por objetivos coletivos.

Grupos que reconhecem a legitimidade de seus líderes demonstram maior engajamento e capacidade de entrega. A sensibilidade do líder para escutar, observar e compreender as necessidades de sua equipe é um diferencial que possibilita a adoção de estilos de liderança compatíveis com os perfis e demandas do grupo, promovendo soluções eficazes para os desafios organizacionais.

O líder se destaca como figura de referência, sendo muitas vezes responsabilizado tanto pelos êxitos quanto pelos insucessos. Sua atuação influencia a cultura organizacional, orienta valores e direciona esforços para a realização da missão institucional.

A Liderança Positiva reforça a ideia de que resultados extraordinários podem ser atingidos por meio de práticas que valorizam as forças dos colaboradores. Ela estimula uma cultura organizacional baseada no aprendizado contínuo, no reconhecimento e na multiplicação de boas práticas, promovendo ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos. Nesse contexto, emerge um novo papel para o líder: além de orientar tecnicamente, ele é responsável por identificar o perfil de cada colaborador, adaptar abordagens e criar condições para que todos possam desenvolver suas competências em harmonia com os objetivos da organização.

**Referências**

Appolinário, F. (2016). *Por uma liderança positiva*. Make it Positive. http://www.makeitpositivemag.com/single-post/2016/03/22/Por-uma-Lideran%C3%A7a-Positiva

Banov, M. R. (2008). *Psicologia no gerenciamento de pessoas*. Atlas.

Bennis, W. (2004). *A essência da liderança* (11ª ed.). Sextante.

Bergamini, C. W. (2009). *Liderança: administração do sentido* (2ª ed.). Atlas.

Berry, L. L. (2001). *Descobrindo a essência do serviço: os nove geradores de sucesso sustentável nos negócios*. Qualimark.

Cameron, K. S., Dutton, J. E., Quinn, R. E., & Wrzesniewski, A. (2003). Developing a discipline of positive organizational scholarship. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. xxx–xxx). Berrett-Koehler.

Cameron, K. S. (2008). Positively deviant organizational performance and the role of leadership values. *Journal of Values Based Leadership, 1*, 67–83.

Cameron, K. S. (2016). *Positive leadership: Strategies for extraordinary performance* (2ª ed.). Berrett-Koehler.

Chiavenato, I. (1999). *Administração nos novos tempos* (7ª ed.). Campus.

Chiavenato, I. (2005). *Gerenciando com as pessoas* (2ª ed.). Elsevier.

Chiavenato, I. (2006). *Administração geral e pública* (6ª ed.). Elsevier.

Cooperrider, D. L., & Whitney, D. (2005). *Appreciative inquiry: A positive revolution in change*. Berrett-Koehler.

Cunha, M. P., & Rego, A. (2015). *Manual de gestão de pessoas* (3ª ed.). Sílabo.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

Dutton, J. E., & Heaphy, E. D. (2003). The power of high-quality connections at work. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 263–278). Berrett-Koehler.

Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.

Emmons, R. A., & McCullough, M. E. (2003). Counting blessings versus burdens: An experimental investigation of gratitude and subjective well-being in daily life.

*Journal of Personality and Social Psychology, 84*(2), 377–389. https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.2.377

Fiorelli, J. O. (2000). *Psicologia para administradores: Integrando teoria e prática*. Atlas.

Gaspar, D. J., & Portásio, R. M. (2009). Liderança e coaching: Desenvolvendo pessoas, recriando organizações. *Revista de Ciências Gerenciais, 13*(18). http://www.unianhanguera.edu.br

Hersey, P., & Blanchard, K. (1986). *Psicologia para administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional*. EPU.

Jordão, S. D. (2004). *A arte de liderar: Vivenciando mudanças num mundo globalizado*. Tecer Liderança.

Lacombe, F. J. M. (2005). *Recursos humanos: Princípios e tendências*. Atlas.

Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics, 33*(2), 143–160.

Luz, R. (2003). *Gestão do clima organizacional*. Qualitymark.

Marques, A. L. (1994). Gerenciando profissionais e gerentes: Carreira, salário e estabilidade no emprego. In *Anais do XVIII Encontro da ANPAD* (pp. 336–346).

Marujo, H. A., Neto, L. M., Caetano, A., & Rivero, C. (2007). Revolução positiva: Psicologia Positiva e práticas apreciativas em contextos organizacionais. *Comportamento Organizacional e Gestão, 13*(1), 115–136.

Matos, J. G. R., Matos, R. M. B., & Almeida, J. R. (2007). *Análise do ambiente corporativo: Do caos organizado ao planejamento*. E-Papers.

Park, N., & Peterson, C. (2007). Methodological issues in positive psychology and the assessment of character strengths. In A. D. Ong & M. H. M. van Dulmen (Eds.), *Oxford handbook of methods in positive psychology* (pp. 292–305). Oxford University Press.

Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2003). Positive organizational studies: Thirteen lessons from positive psychology. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 14–27). Berrett-Koehler.

Pinto, M. M. R. A. (2005). *Cultura organizacional e características de liderança em empresas de Uberlândia e região* [Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Uberlândia].

Pratt, M. G., & Ashforth, B. E. (2003). Fostering meaningfulness in working and at work. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 309–327). Berrett-Koehler.

Robbins, S. P. (2009). *Fundamentos do comportamento organizacional*. Pearson Prentice Hall.

Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2001). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist, 55*(1), 5–14. https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5

Seligman, M. E. P. (2003). *Felicidade autêntica*. Ponto de Leitura.

Seligman, M. E. P., Steen, T. A., Park, N., & Peterson, C. (2005). Positive psychology progress: Empirical validation of interventions. *American Psychologist*, *60*(5), 410–421. https://doi.org/10.1037/0003-066X.60.5.410

Tachizawa, T., Ferreira, V. C. P., & Fortuna, A. A. M. (2004). *Gestão com pessoas: Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios* (3ª ed.). FGV.

Zanelli, J. C., Borges-Andrade, J. E., & Bastos, A. V. B. (2004). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Artmed.