

## **OS DISCURSOS DAS PESQUISAS SOBRE LIDERANÇA E PSICOLOGIA POSITIVA**

**BRUNA MANUELA ADRIANO**

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

bruna.adriano@gmail.com

**AULINA JUDITH FOLLE ESPER**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

aulia.esper@gmail.com

**CRISTIANO CUNHA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

01cunha@gmail.com

**VANDERLEIA DE PAULA BIAVATI**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

positiveway108@gmail.com

# OS DISCURSOS DAS PESQUISAS SOBRE LIDERANÇA E PSICOLOGIA POSITIVA

## INTRODUÇÃO

Em oposição às teses behavioristas e psicanalíticas, que durante muito tempo enfocaram nos aspectos negativos do comportamento e da psique humanos, a Psicologia Positiva investiga os aspectos que permitem que uma pessoa tenha uma boa vida (Snyder & Lopez, 2009).<sup>1</sup>

Esta nova proposta influencia a psicologia organizacional, especialmente, em duas vertentes: a POS (*positive organizational scholarship*), proposta por Cameron e seus colegas (Cameron, Dutton & Quinn, 2003); e o POB (*positive organizational behavior*) proposto por Luthans (2002).

A conexão dos estudos da liderança com a psicologia positiva é um fenômeno recente, que vem ocorrendo sob diferentes perspectivas. Alguns pesquisadores têm integrado a psicologia positiva em abordagens já consolidadas, como a liderança carismática e a transformacional (Rajah, Song, & Arvey, 2011), enquanto outros propõem novas abordagens, como a liderança autêntica (Avolio & Gardner, 2005) e positiva (Cameron, 2012). Uma evidência da relevância deste interesse são as edições especiais do *Leadership Quarterly* sobre liderança autêntica (v. 16, n. 3, 2005) e sobre liderança e emocionalidade (v. 26, n. 4, 2015).

Bryman (2004) destaca que as pesquisas em liderança são caracterizadas por um enfoque metodológico marcadamente quantitativo. Mabey (2013) complementa, ainda, que em sua grande maioria essas pesquisas têm sido baseadas no discurso funcionalista.

No tocante à psicologia positiva, Silva, Tolfo, Lopez e Cedeno (2015), valendo-se dos quadrantes de Burrell e Morgan (1979) e de Morgan (1980), situam-na entre os paradigmas interpretativo e radical-humanista. Para eles, a psicologia positiva busca entender o modo como os seres humanos criam, modificam e interpretam o mundo, enfatizando a descrição e a compreensão do que é único e particular, mas do que também é geral e universal. No entanto, outra tradição da psicologia positiva, especialmente aquela que segue a trilha de Seligman e Csikszentmihalyi (2000) concebe a psicologia positiva sob uma ótica funcionalista.

O presente artigo busca compreender quais são os discursos que têm orientado as pesquisas que relacionaram a liderança com resultados positivos para os indivíduos e as organizações. Na sequência desta introdução, são apresentados o problema de pesquisa e o objetivo do estudo. Logo após, será apresentado o debate sobre os paradigmas e discursos organizacionais. Na terceira seção é detalhado o método da revisão e, na quarta seção, são analisados os resultados. O trabalho termina com a apresentação das conclusões.

## 1 PROBLEMA DA PESQUISA E OBJETIVO

O problema que orientou o estudo foi o seguinte: quais discursos têm orientado as pesquisas que relacionaram a liderança com resultados positivos para os indivíduos e para as organizações?

Já o objetivo da pesquisa foi compreender os discursos das pesquisas sobre liderança e resultados positivos para os indivíduos e para as organizações, a partir de uma revisão integrativa da literatura.

---

<sup>1</sup> Não se nega, no entanto, que antes mesmo da psicologia positiva a psicologia humanista de Maslow, Rogers e Fromm já apontava para a reflexão de uma psicologia voltada à vida plena e feliz, ao invés do foco excessivo na dimensão patológica (Silva et al, 2015.)

## 2 DOS PARADIGMAS AOS DISCURSOS ORGANIZACIONAIS

Os trabalhos de Burrell e Morgan (1979) e de Morgan (1980) aprofundaram o debate sobre os paradigmas nas pesquisas organizacionais. Os autores propõem que a teoria organizacional é fundamentada em diversas proposições ontológicas e epistemológicas, que constituem premissas meta-teóricas (filosóficas) *a priori*. Para Burrell e Morgan, estas premissas estão, implícita ou explicitamente, presentes nas pesquisas e são concebidas como realidades alternativas, ou seja, formas distintas de ver e compreender o mundo.

As pesquisas organizacionais foram divididas em quatro paradigmas, organizados a partir de duas perspectivas de análise: (a) a natureza da ciência e (b) a natureza da sociedade. Quanto à natureza da ciência os estudos podem ser objetivistas ou subjetivistas; quanto à natureza da sociedade, os estudos organizacionais variam entre a dimensão da manutenção das estruturas vigentes (sociologia da regulação) e da mudança radical (sociologia da mudança radical) (Burrell & Morgan, 1979; Morgan, 1980). A partir desses dois eixos de análise, os quatro paradigmas propostos são os seguintes: funcionalista; radical-humanista; interpretativo e radical-estruturalista. Segundo Morgan (1980), o desconhecimento destes quatro paradigmas, bem como a aceitação quase hegemônica do funcionalismo aprisionava os estudos organizacionais e limitava seu desenvolvimento científico.

Essa discussão foi ampliada por Clegg e Hardy (1999) que propuseram a substituição do conceito de paradigmas por *discursos*, entendendo os estudos organizacionais como uma série de diálogos. Para esses autores, as organizações são objetos empíricos, que podem ser vistos a partir de diferentes perspectivas. Cada perspectiva é uma espécie de discurso organizacional, com seu próprio vocabulário e gramática, modos de ver e de estudar o fenômeno. Os discursos podem ser compreendidos como: “[...] um conjunto de afirmações, conceitos, termos e expressões que constituem e condicionam um jeito de falar e escrever sobre uma determinada matéria” (Mabey, 2013, p. 360).

Uma das principais críticas dirigidas à proposta dos paradigmas é a sua ênfase na incomensurabilidade das categorias que determinam um paradigma. Embora o intuito de Burrell e Morgan (1979) e de Morgan (1980) fosse incentivar o debate entre paradigmas, a sua classificação acabou por reforçar a cisão entre as diferentes perspectivas e a prevalência do funcionalismo (Burrell, 1999). A análise baseada nos discursos, em contraponto, permite ao pesquisador ser mais flexível quanto à sua visão de mundo, estando assim apto a descobrir relações e *gaps* existentes entre os discursos. Com isso, o pesquisador ingressa em um verdadeiro diálogo, visando avançar o conhecimento sobre as organizações (Morgan, 2000).

Baseado no conceito de discursos, Deetz (1996) propôs a revisão dos quadrantes de Burrell e Morgan (1979) e de Morgan (1980). Para Deetz, a relação objetivo-subjetivo representa a dualidade entre o mundo interno (subjetivo) e o externo (objetivo) nas pesquisas organizacionais. Como a maioria dos pesquisadores nas ciências organizacionais consideram que para ser científico o estudo deve adotar uma perspectiva objetiva, isso resultou na preponderância de estudos funcionalistas.

Em substituição à dualidade objetivo-subjetivo, Deetz (1996) propõe que a análise do discurso científico seja avaliada considerando como e quando os conhecimentos são construídos pelo pesquisador. Esta relação resulta em uma nova dualidade que contrapõe o conhecimento *a priori* ao *a posteriori* (emergente). Pesquisas orientadas por uma perspectiva *a priori* tendem a ser realizadas com base na linguagem do pesquisador e na *expertise* da comunidade de especialistas em um determinado assunto, mantendo essa linguagem constante durante a pesquisa. Já os pesquisadores que adotam uma perspectiva emergente atuam com um sistema de linguagem aberta, de modo que os conceitos são construídos durante a pesquisa.

Deetz (1996) propõe, ainda, a revisão das perspectivas sociedade, por considerar mais adequado avaliar a ordem social sob uma perspectiva do dissenso ou do consenso. Esta nova

classificação distingue os discursos que adotam uma concepção de unidade (ou continuação), daqueles que consideram a diferença (ou ruptura).

Enquanto a relação mudança-regulação induz pesquisas pautadas na visão do conflito de classes ou na manutenção do *status quo*, a relação dissenso-consenso permite ampliar o rol de objetos estudados, considerando que o problema não está apenas na relação conflituosa entre grupos de pessoas (patrões contra empregados especialmente), mas envolve, também, outros processos de segregação de pessoas a partir de discursos dominantes e a presença de outros processos destrutivos de controle (Deetz, 1996; Alvesson & Deetz, 2000).

Com base nestas críticas, e a partir das dimensões consenso-dissenso e emergente-*a priori*, Deetz (1996) e Alvesson e Deetz (2000) apresentam quatro discursos dos estudos organizacionais: dialógico - representa a relação entre o dissenso e o emergente; crítico - composto pela relação entre o dissenso e a perspectiva *a priori*; normativo ou funcionalista - constituído pelas relações do consenso, com a perspectiva *a priori*; e interpretativo - caracteriza-se pela relação entre o consenso e o emergente.

Um dos principais objetivos desta nova classificação é superar a tendência à elaboração de pesquisas baseadas em somente um discurso e sob uma determinada perspectiva teórica, abrindo-se espaço para um maior diálogo entre as diversas vertentes da pesquisa organizacional. Na proposta de Deetz (1996) e de Alvesson e Deetz (2000) as fronteiras entre os discursos não estão claramente demarcadas, de modo que o diálogo e a elaboração de pesquisas pautadas em mais de um discurso são bem-vindos e bastante desejados.

A seguir, os quatro discursos organizacionais, aplicados à pesquisa nas teorias da liderança serão apresentados. Para tanto, se utilizará, sobretudo, o trabalho de Mabey (2013), que revisou os discursos das pesquisas sobre liderança.

O discurso normativo ou funcionalista encontra-se baseado em premissas concernentes à ordem natural e ordinária das organizações. Este discurso foca o consenso e a coerência, ao invés do conflito e o uso do poder. Ele considera que a organização é um sistema, que funciona de maneira efetiva quando são atingidos os objetivos formalmente definidos, através de um processo de decisão racional. A tarefa da gestão (e da liderança) é definir e alcançar estes objetivos. Cabe ao pesquisador coletar dados objetivos acerca do modo como as organizações funcionam sob a ótica da orientação aos resultados e da manutenção dos sistemas vigentes (Morgan, 2000).

Uma das principais características do discurso funcionalista é o enfoque performático, cujo objetivo é permitir às organizações os melhores resultados com o menor esforço possível (Fournier & Grey, 2000). Nesse sentido, pesquisas sobre liderança pautadas em um discurso funcionalista consideram que um dos principais objetivos do bom líder é conduzir os seus liderados a uma relação que maximize a produtividade da organização.

Para os pesquisadores interpretativos, a organização é um ambiente social. Este discurso enfoca a dimensão social das atividades organizacionais, ao contrário do enfoque econômico da perspectiva funcionalista. As pessoas não são tratadas como objetos neste discurso, são consideradas como formuladoras de sentidos, tal como é o pesquisador. Assim, as principais concepções e entendimentos são construídos pelo pesquisador em conjunto com os sujeitos que fazem parte do estudo. Devido a esta característica, os estudos interpretativos comumente se valem de pesquisas fenomenológicas, etnográficas ou hermenêuticas, baseando-se nas observações do pesquisador e em entrevistas (Deetz, 1996; Alvesson & Deetz, 2000).

Pesquisas sobre liderança pautadas no discurso interpretativo consideram a liderança como um fenômeno socialmente construído, ou seja, a liderança é um conceito emergente, que decorre das interações entre todos os membros de um grupo. Há uma ênfase no contexto sistêmico e nas relações intersubjetivas, e considera-se que a liderança se manifesta durante a ação do grupo e que são os liderados que conferem a autoridade ao líder (Mabey, 2013).

Os pesquisadores críticos consideram as organizações como criações sociais e históricas que são marcadas por condições de dominação, onde os dominadores geralmente escondem e suprimem os conflitos existentes. Embora as organizações possam ser vistas como instituições geradoras de resultados sociais positivos (provêm bens e serviços desejáveis, distribuição de renda, desenvolvimento das qualidades pessoais e direção da sociedade), este discurso ressalta que diversas formas de poder e dominação resultaram em um processo decisório tendencioso, favorável a alguns em detrimento de outros (Alvesson & Deetz, 2000).

As pesquisas em liderança pautadas em um discurso crítico criticam a ideologia funcionalista do líder e a forma como ela leva às pessoas a aceitar inquestionavelmente as normas organizacionais, como guias do pensamento e do comportamento no dia a dia e que também afirma que a estrutura social se encontra naturalmente ordenada, verdadeira, empiricamente precisa, pessoalmente relevante e moralmente desejável (Mabey, 2013).

O discurso dialógico (ou pós-moderno) engloba pesquisas organizacionais que enfatizam o papel da linguagem na construção de uma realidade organizacional multifacetada e rechaçam as suposições realistas (Holtbrügge, 2001). As organizações são consideradas como construções narrativas fragmentadas que apresentam dificuldade para estabelecer uma realidade coerente. O discurso dialógico, com o apoio de métodos como a desconstrução e a genealogia, procura penetrar e “expor as realidades adotadas, descobrir suas complexidades, falta de significado compartilhado e resistências” (Buchanan, 2007, p. 679).

Sua preocupação é com o dissenso, do mesmo modo que no discurso crítico, mas aqui a dominação é considerada como móvel, situacional, ela não é feita por alguém específico. A identidade do grupo não pode ser fixada ou vista de uma forma unitária. Tais pesquisas buscam demonstrar a parcialidade da realidade e os pontos ocultos de resistência e de complexidade. As pesquisas organizacionais que adotam o enfoque epistemológico pós-modernista (Friedmann, 2004; Hassard, 1999) constituem grande parte dos estudos que compõem o discurso dialógico (Deetz, 1996; Alvesson & Deetz, 2000).

As pesquisas dialógicas consideram a liderança como um conceito emergente, construído a partir de um processo de oposição de categorias consideradas como fixas ou estáveis. O uso do termo dialógico, neste sentido, denota que o discurso somente pode existir em relação a um discurso antecedente, que é confrontado a outro discurso (Mabey, 2013).

### **3 METODOLOGIA**

A revisão sistemática é um método de revisão da literatura desenvolvido com o objetivo de responder a um problema específico, valendo-se de métodos explícitos e sistemáticos para identificar, selecionar e avaliar criticamente os estudos sobre uma determinada temática (Rother, 2007). A revisão integrativa, tipo de revisão sistemática, utilizada neste estudo, pode conter literatura teórica ou empírica, qualitativa ou quantitativa, a depender do propósito da pesquisa. Este tipo de revisão permite resumir o passado da literatura, de modo a se alcançar uma compreensão abrangente de um fenômeno particular (Botelho, Cunha & Macedo, 2011).

Como guia para a elaboração desta pesquisa utilizou-se o modelo proposto por Botelho et al (2011), que integra seis distintas etapas: (a) identificação do tema e seleção da questão de pesquisa; (b) estabelecimento dos critérios de inclusão e exclusão; (c) identificação dos estudos pré-selecionados e selecionados; (d) categorização dos estudos selecionados; (e) análise e interpretação dos resultados; e (f) apresentação da revisão/síntese do conhecimento.

A partir do problema, já apresentado na seção 1, definiu-se a estratégia de busca e os descritores utilizados. Foram pesquisados os artigos publicados nos últimos 10 anos (2006-2015) em periódicos disponíveis na base de dados Scopus, em inglês, português ou espanhol. Foram utilizados três descritores para a realização das buscas, visando a coleta do maior número

possível de artigos vinculados à temática da pesquisa: (a) lead\*<sup>2</sup> AND “positive values” OR “positive emotions”; (b) lead\* AND “positive psychology”; (c) lead\* AND “positive organizational behavior” OR “positive organisational behaviour”,<sup>3</sup>

Integraram a revisão publicações que fizeram uso desses descritores nos seus títulos, resumos ou palavras-chave. Com base nestes critérios, foram recuperados os resultados: 2.737 para a busca do descritor (a), 111 resultados para a busca pelo descritor (b) e 28 resultados para a busca pelo descritor (c), totalizando 2.876 publicações.

A próxima fase envolveu a seleção dos artigos. Foram utilizados os seguintes critérios: (a) possuir uma média igual ou superior a 3 citações por ano, como forma de selecionar publicações mais influentes; (b) abordar expressamente a relação entre liderança e psicologia positiva ou um dos aspectos da psicologia positiva, como as emoções positivas, valores positivos, bem-estar, etc.; e (c) artigos publicados em periódicos científicos.

Foram encontrados 504 artigos que atenderam ao critério mínimo de citações/ano. Sete artigos foram excluídos por serem duplicatas. Então, procedeu-se à leitura dos títulos, resumos e palavras-chave dos estudos selecionados. Ao final desta etapa foram selecionados 60 artigos.

Os trabalhos selecionados foram lidos na íntegra com o objetivo de sumarizar e documentar as informações extraídas para a elaboração da revisão (Botelho et al, 2011). Nesta fase 11 artigos foram excluídos, pois embora fizessem menção aos descritores no título, resumo ou palavras-chave, o texto não abordou estes construtos de maneira integrada. Outro artigo foi excluído, pois ele foi retratado pela revista que o publicou, diante de dúvidas quanto à confiabilidade dos resultados alcançados.<sup>4</sup> Assim, 48 publicações integraram a presente revisão.

Como em sua grande maioria os artigos não explicitaram o discurso que orientou a pesquisa, a partir da leitura dos textos buscou-se identificar os pressupostos ontológicos e epistemológicos dos estudos. Destaca-se que o mesmo procedimento já foi utilizado em outros trabalhos, como em Mabey (2013) e Esper (2015).

Nesta fase adotou-se a técnica da matriz de síntese proposta por Klopper, Lubbe e Rugbeer (2007), agrupando-se os artigos selecionados nas linhas da matriz e apresentando-se nas colunas as categorias adotadas para análise de cada artigo. A matriz foi preenchida com base em citações dos artigos selecionados, com o objetivo de preservar as palavras dos autores, no tocante às categorias acima apresentadas. A partir da matriz iniciou-se a fase de análise e interpretação dos resultados, que são apresentados na próxima seção.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados obtidos nesta pesquisa demonstram que, em sua grande maioria, as pesquisas que integram liderança e psicologia positiva estão fundamentadas preponderantemente em um discurso funcionalista. Este resultado está alinhado com os de outros pesquisadores que demonstram que as pesquisas em liderança são marcadas por um discurso predominantemente funcionalista e por abordagens metodológicas quantitativas (Deetz, 1996; Bryman, 2004; Mabey, 2013).

Constatou-se, também que as pesquisas sobre psicologia positiva aplicadas às organizações têm se pautado em discursos funcionalistas, seguindo a vertente de Seligman e Csikszentmihalyi (2000). Isto é notável tanto pelos métodos utilizados, quanto pelos objetivos dos estudos. Em sua maioria, os pesquisadores estudam as relações entre uma abordagem da liderança (por exemplo, a liderança autêntica) e: as emoções ou os valores positivos; a inteligência emocional; e os impactos nas relações líder-liderado e/ou nas organizações.

---

<sup>2</sup> O asterisco foi utilizado para obter tanto artigos que abordam o líder (*leader*), quanto a liderança (*leadership*).

<sup>3</sup> Os descritores utilizaram a grafia de “comportamento organizacional” em inglês norte-americano e britânico.

<sup>4</sup> Trata-se do artigo de Peterson, Walumbwa, Avolio, & Hannah (2012), retratado em função de problemas com o tratamento estatístico, que não apresentou resultados cientificamente aceitáveis (The Leadership Quarterly, 2014).

Do total de 48 artigos selecionados 46 deles, ou seja, aproximadamente 96% foram desenvolvidos sob um discurso funcionalista, enquanto que apenas um artigo foi elaborado sob o discurso crítico e um artigo sob o discurso interpretativo. Não foi identificado nenhum artigo baseado no discurso dialógico. Com relação ao tipo de estudos, 39 são empíricos e outros nove são teóricos. Todos os estudos teóricos foram orientados pelo discurso funcionalista. A seguir cada um dos artigos é analisado de acordo como o tipo de discursos adotado.

#### 4.1 Estudos Funcionalistas

Os estudos funcionalistas selecionados investigaram as relações entre a liderança e os diversos aspectos referentes à positividade, no intuito de compreender de que forma os traços positivos, as emoções positivas ou os valores positivos impactam na *performance* dos líderes, dos liderados ou das suas organizações.

Dos 46 artigos baseados nesse discurso 37 deles (80%) desenvolveram estudos empíricos e 9 adotaram uma perspectiva teórica. Entre os estudos empíricos, 36 eram quantitativos e apenas um qualitativo. Dos 36 artigos quantitativos, 12 deles fizeram pesquisas experimentais, enquanto que os demais 21 fizeram *surveys*. Foi identificado, ainda, um artigo que desenvolveu uma meta-análise sobre os resultados de pesquisas a respeito do humor positivo no ambiente de trabalho e suas relações com a *performance* dos liderados, a satisfação no trabalho, a coesão do grupo, a saúde e os menores níveis de *stress*, *burnout* e *turnover* (Mesmer-Magnus, Glew & Vieswesvaran, 2012).

A Tabela 1 sintetiza os principais tipos de pesquisa quantitativa que foram encontradas nesta revisão, que se encontram agrupados em conformidade com o propósito da pesquisa em categorias afins que foram verificadas a partir da leitura e análise das publicações.

O primeiro grupo de pesquisas quantitativas investigou o contágio emocional do líder nos liderados. Estes estudos procuraram investigar como os liderados reagem às *emoções positivas* ou negativas dos líderes e os impactos desta influência na atuação do liderado.

Os estudos do primeiro grupo investigaram a percepção dos liderados sobre: 1) a paixão dos líderes empreendedores por inovar e desenvolver novos negócios e seu reflexo no comprometimento dos liderados via contágio do afeto positivo e da clareza de objetivos (Breugst, Domurath, Patzelt, & Klaukien, 2012); 2) as expressões de emoções ou de humor, positivos e negativos, dos líderes, e seus resultados em termos da percepção da eficiência do líder, do seu carisma ou do comportamento de cidadania organizacional (Eberly & Fong, 2013; Johnston, 2008); e 3) os impactos da capacidade do líder expressar suas emoções sobre a sua influência nos liderados e sobre a percepção da autenticidade do líder pelos liderados (Ilies, Curşeu, Dimotakis, & Spitzmuller, 2013).

Bono e Ilies (2006) investigaram a correlação entre o contágio do humor (*mood contagion*) dos líderes nos liderados, com o grau de influência dos líderes carismáticos sobre os liderados. Já Tee, Ashkanasy e Paulsen (2013) investigaram o efeito contrário: quanto o humor dos liderados influencia no humor dos líderes e também no desempenho nas tarefas.

Sy e Choi (2013) propuseram e testaram um modelo teórico em que o líder promove o contágio emocional e os liderados o disseminam na organização (*leader activation and member propagation* ou LAMP). Os autores encontraram significância estatística para esta relação, e concluíram que líderes, com liderados que apresentam bons níveis de ânimo, têm melhores resultados do que os líderes cujos liderados são desanimados. Verificou-se também que líderes com níveis mais altos de neurose tiveram uma *performance* inferior.

Um segundo grupo de estudos relacionou liderança com inteligência emocional. Neste grupo os autores investigaram a relação entre a inteligência emocional de líderes e liderados com a satisfação no trabalho e a *performance* da equipe (Sy, Tram, & O'Hara, 2006); ou ainda entre a inteligência emocional e a atuação de líderes, que demonstraram manter uma

comunicação mais aberta com seus liderados e que sabem delegar tarefas (Sunindijo, Hadikusumo, & Ogunlana, 2007). Em ambos os casos, foram identificadas relações estatísticas significativas. Lindebaum e Cartwright (2010) estudaram a relação entre inteligência emocional e a liderança transformacional, mas não encontraram uma relação estatística significativa.

Tabela 1

*Principais categorias de estudos quantitativos baseados no discurso funcionalista*

Categoria	Objetivos/resultados	Autores
Contágio emocional	Demonstrar a reação dos liderados às emoções dos líderes e os reflexos na imagem do líder perante os liderados	Bono e Ilies (2006); Breugst, Domurath, Patzelt, & Klaukien (2012); Eberly e Fong (2013); Ilies, Curşeu, Dimotakis, & Spitzmuller (2013); Johnson (2008); Sy e Choi (2013); Tee, Ashkanasy e Paulsen (2013)
Liderança e inteligência emocional	Demonstrar a relação e os reflexos da inteligência emocional dos líderes nos liderados	Lindebaum e Cartwright (2010); Sy, Tram e O'Hara (2006); Sunindijo, Hadikusumo e Ogunlana (2007)
Liderança e stress	Demonstrar a relação entre a liderança positiva e a satisfação no trabalho, com a redução do <i>stress</i> ou do <i>burnout</i>	Laschinger, Wong, Cummings e Grau (2014)
<i>Performance</i>	Demonstrar a relação dos valores positivos, da emocionalidade ou demais aspectos positivos com o nível de <i>performance</i> do líder, da equipe ou da organização	Damen, Knippenberg e Knippenberg (2008); Gooty, Gavin, Johnson, Frazier e Snow (2009); Grant, Curtayne e Burton (2009); Grant, Green e Hynsaardt (2010); Hmieleski, Cole e Baron (2012); Jensen e Luthans (2006); Kleef, Homan, Beersma e Knippenberg (2010); Lee et al (2011); Peterson, Walumbwa, Byeron e Myrowitz (2009); Rahim (2014); Sosik, Jung e Dinger (2009); Tsai, Chen e Cheng (2009); Visser, Knippenberg, Kleef, & Visse (2013)
Regulação das emoções	Demonstrar a forma e os impactos da regulação das emoções (manifestação, supressão ou emulação) pelos líderes e/ou liderados	Bono, Foldes, Vinson, Muros (2007); Glasø e Einarsen (2006, 2008)
Resultados nos liderados	Demonstrar os reflexos da expressão dos valores positivos, da emocionalidade ou demais aspectos positivos dos líderes nos liderados	Avey, Hughes, Norman, & Luthans (2008); Conelly, Ruark (2010); Cremer (2006); Mendes e Stander (2011); McMurray, Pirola-Merlo, Sarros e Isam (2010), Scott, Colquitt, Paddock, & Judge (2010); Smillie, Geaney, Wilt, Cooper e Revelle (2013)
Resultados na organização	Demonstrar os reflexos da expressão dos valores positivos, da emocionalidade ou demais aspectos da positividade da liderança na organização	Ozcelik, Langton e Aldrich (2008)

Fonte: Os autores, 2016.

Um terceiro grupo procurou relacionar a liderança com aspectos positivos referentes à sanidade no ambiente de trabalho. Laschinger, Wong, Cummings e Grau (2014) demonstraram uma relação entre a liderança positiva e a satisfação no ambiente de trabalho, mediada pelo empoderamento dos liderados. Os resultados desta pesquisa indicam que uma liderança mais positiva impacta em menores níveis de incivilidade e de *burnout*.

O quarto grupo de estudos quantitativos envolve os trabalhos que investigaram os impactos da positividade em termos da *performance* do líder. Os trabalhos deste grupo relacionaram a inteligência social do líder com a sua *performance* criativa (Rahim, 2014), a raiva dos líderes com a *performance* dos liderados em empresas da construção civil (Kleef, Homan, Beersma, & Knippenberg, 2010), o impacto dos valores e do autoconceito dos líderes na *performance* dos liderados e no seu comportamento altruísta (Sosik, Jung, & Dinger, 2009).



Alguns dos estudos desse grupo relacionaram os comportamentos dos líderes com os seus impactos nos liderados, averiguando a relação entre o capital psicológico (esperança, otimismo, resiliência e autorregulação) e a *performance* (Gooty, Gavin, Johnson, Frazier, & Snow, 2009; Peterson, Walumbwa, Byeron, Myrowitz, 2009), entre os comportamentos de líderes transformacionais e o humor positivo dos liderado, avaliando os impactos no desempenho e nas relações com os colegas de trabalho (Tsai, Chen, & Cheng, 2009), ou ainda a percepção dos liderados sobre a autenticidade de seus líderes e o reflexo em termos de POB e de *performance* da organização (Jensen & Luthans, 2006) e a relação liderança autêntica compartilhada com a *performance* (Hmieleski, Cole, Baron, 2012).

Por fim, os estudos de Grant, Green e Hynsaardt (2010) e de Grant, Curtayne e Burton (2009) relacionaram a participação dos líderes em programas de *coaching* com o aumento no nível de atingimento dos objetivos dos líderes, maiores níveis de resiliência, maiores níveis de bem-estar no ambiente de trabalho, e menores níveis de *stress*.

Alguns dos trabalhos deste grupo resgatam uma perspectiva contingencial da liderança, considerando que o contexto demanda que os líderes manifestem um determinado tipo de emocionalidade. Para Visser, Knippenberg, Kleef, & Visse (2013) líderes felizes têm melhores resultados em tarefas criativas, quando seus liderados também se mostram felizes, enquanto que líderes que demonstram tristeza influenciam positivamente na *performance* dos liderados em tarefas analíticas, quando estes também demonstram maiores níveis de tristeza.

Lee, Kim, Son, & Lee (2011) também adotam uma perspectiva contingencial das emoções ao avaliarem os impactos dos estilos dos líderes (transacional ou transformacional) sobre as emoções dos liderados, e sobre a orientação aos clientes e a *performance* no trabalho. Nesse mesmo grupo, Damen, Knippenberg e Knippenberg (2008) propuseram e demonstraram uma relação entre os níveis da *performance* do líder, com a correspondência afetiva (*affective match*) entre líderes e liderados. De acordo com os resultados da pesquisa, quanto maior for esta correspondência, maiores serão os resultados decorrentes das emoções positivas manifestas pelos líderes em direção aos seus liderados.

O quinto grupo de pesquisas envolveu a regulação das emoções de líderes e de liderados. Bono, Foldes, Vinson, Muros (2007) concluíram que os liderados experimentam menos emoções com seus líderes, do que com seus colegas de trabalho ou clientes. De acordo com o estudo líderes transformacionais tiveram melhores indicadores do que líderes não-transformacionais. Os autores identificaram, ainda, uma correlação positiva entre a regulação emocional e o *stress* no trabalho e uma correlação negativa com a satisfação no trabalho.

Glasø e Einarsen (2006, 2008) estudaram os efeitos da regulação das emoções a partir da abordagem troca líder-liderado (LMX). De acordo com os autores, as emoções, humores e julgamentos baseados nas emoções, positivas e negativas, impactam nas relações líder-liderado a partir de quatro processos: reconhecimento, frustração, violação e incerteza, havendo uma forte correlação destes aspectos com a satisfação dos liderados no trabalho e com a percepção da qualidade da relação líder-liderado (Glasø & Einarsen, 2006).

Glasø e Einarsen (2008) avançaram a pesquisa e avaliaram o impacto da supressão, expressão ou emulação das emoções de líderes e de liderados. De acordo com os autores, em geral, as emoções negativas são suprimidas, enquanto as positivas são expressadas ou simuladas. Foi encontrada uma correlação negativa da supressão ou emulação com a LMX e a satisfação no trabalho e uma correlação positiva com problemas de saúde dos liderados.

O sexto grupo de publicações envolveu estudos sobre os resultados emocionais da influência do líder nos liderados, ou ainda dos liderados no líder. Estes estudos verificaram a relação entre comportamentos como o empoderamento e a clareza dos papéis em termos de maiores níveis de comprometimento, ou menores intenções de deixar a organização (Mendes & Stander, 2011). Verificaram, também, os impactos das emoções e dos estilos do líder, da sua empatia ou do empoderamento sobre a satisfação dos liderados no ambiente de trabalho (Avey,

Hughes, Norman, & Luthans, 2008; Conelly & Ruark, 2010; Cremer, 2006; Scott, Colquitt, Paddock, & Judge, 2010). McMurray, Pirola-Merlo, Sarros e Isam (2010) por sua vez, estudaram o impacto da avaliação dos liderados acerca dos seus líderes sobre o clima organizacional, o bem-estar e o capital psicológico dos liderados.

Smillie, Geaney, Wilt, Cooper e Revelle (2013) investigaram os impactos da extroversão do líder sobre o afeto positivo. Segundo os autores, embora exista uma correlação positiva entre extroversão e afeto positivo, não foi possível concluir que líderes extrovertidos têm uma maior capacidade de construir relações de afeto positivo com seus liderados.

O sétimo e último grupo de estudos funcionalistas investigou a relação entre a liderança e características positivas na organização, como a construção de um clima organizacional positivo, ou o comportamento organizacional positivo, manifesto sob a forma do capital psicológico. Ozcelik, Langton e Aldrich (2008) estudaram os impactos dessas características positivas sobre a *performance* organizacional, medida em termos de aumento das receitas ou a expansão da organização.

Além dos estudos quantitativos, foi identificado, ainda, um artigo empírico baseado no discurso funcionalista, que fez o uso de uma abordagem qualitativa. Dasborough (2006) investigou a assimetria cognitiva das reações emocionais. O autor partiu da hipótese de que o líder é a fonte dos eventos afetivos dentro do ambiente de trabalho e que os liderados se recordam mais das experiências negativas, do que das positivas.

A coleta de dados desta pesquisa foi desenvolvida com instrumentos qualitativos, entrevistas e *focus group*, e a análise dos dados usou a técnica da análise de conteúdo. O autor concluiu que os liderados recordam mais os eventos negativos e descrevem-nos com maior intensidade, sugerindo que os líderes devem buscar minimizar os efeitos das experiências negativas nos seus liderados (Dasborough, 2006).

Com relação aos estudos teóricos funcionalistas, estes foram desenvolvidos com o intuito de ou revisar as pesquisas no campo, ou apontar aspectos que poderiam ser abordados em futuros estudos. A Tabela 2 sintetiza os resultados destes trabalhos.

Tabela 2  
*Principais categorias de estudos teóricos baseados no discurso funcionalista*

Categoria	Proposta	Autores
Comportamento organizacional positivo (POB)	Apontar diretrizes para as pesquisas sobre o POB, considerando seus reflexos para os indivíduos (líderes e liderados) e para as organizações	French e Holden (2012); Luthans e Avolio (2009)
Contágio do afeto positivo	Proposta de um modelo teórico que explica a emergência e a disseminação do afeto positivo e seus reflexos na organização	Walter e Bruch (2008)
Liderança autêntica	Artigos que propõem novas diretrizes à pesquisa em liderança autêntica, como o aprofundamento da pesquisa em seus constructos centrais, a aplicação em contextos organizacionais específicos ou uma visão multiníveis	Toor e Ofori (2008); Yammarino, Dionne, Schriesheim e Dansereau (2008)
Liderança positiva	Artigos que propõem uma nova abordagem da liderança positiva, baseada na complexidade ou na positividade	Hannah, Woolfolk, & Lord (2009); Youssef e Luthans (2012)
Revisão da literatura	Artigos que revisaram as publicações sobre emocionalidade e liderança ou sobre liderança autêntica e organizações críticas em saúde	Eid, Mearns, Larsson, Laberg e Johnsen (2012); Rajah, Song e Arvey (2011)

Fonte: Os autores, 2016.

O primeiro grupo de trabalhos abordou o comportamento organizacional positivo e seus reflexos para a liderança. French e Holden (2012) propuseram um modelo teórico que relaciona a liderança e o POB com a capacidade organizacional de receber más notícias. Os autores

sugerem que quando se enfrenta alguma crise organizacional, a capacidade de receber más notícias permite que, apesar das incertezas, os liderados se mantenham comprometidos e, desta forma, a produtividade não seja prejudicada.

Luthans e Avolio (2009) respondem às críticas de que o POB considera apenas os aspectos positivos da liderança, ignorando os negativos. Os autores propõem, ainda, direcionamentos para as pesquisas sobre o POB e sobre a sua relação com a liderança autêntica.

No segundo grupo, destaca-se o trabalho de Walter e Bruch (2008) que propuseram um modelo teórico que busca explicar a emergência do afeto positivo coletivo nas organizações. Segundo os autores, através de um processo de contínuo reforço das emoções positivas pelo líder e pelos liderados, promove-se o fortalecimento da similitude do afeto positivo nos membros do grupo, o que melhora a qualidade das relações interpessoais.

No terceiro grupo destacam-se trabalhos que se dedicaram à ampliação das pesquisas sobre liderança autêntica. Toor e Ofori (2008) propõem diretrizes para a formação de líderes autênticos no setor da construção civil, enquanto Yammarino, Dionne, Schriesheim e Dansereau (2008) apresentam um modelo teórico para orientar pesquisas sobre liderança autêntica e sobre o POB em uma perspectiva multinível.

No quarto grupo foram identificados estudos que propõem abordagens da liderança positiva baseadas em diferentes fundamentos teóricos. Hannah, Woolfolk, & Lord (2009) fundamentam seus argumentos na noção de complexidade do líder e das relações de liderança. Já Youssef e Luthans (2012) propõem uma nova liderança positiva global.

Foram identificados, ainda, dois estudos de revisão da literatura. Rajah et al (2011) revisaram a literatura sobre liderança e emocionalidade, enquanto Eid, Mearns, Larsson, Laberg e Johnsen (2012) revisaram a literatura sobre liderança autêntica e seus possíveis reflexos em organizações da área da saúde.

## 4.2 Estudos Interpretativos

Apenas um estudo pautado no discurso interpretativo foi encontrado nesta pesquisa. Trata-se do trabalho de Lindebaum e Fielden (2011)<sup>5</sup>. Estes autores partiram da constatação de que em grande parte as pesquisas sobre emoções e liderança têm focado nos aspectos positivos das emoções positivas e negativos das emoções negativas. Para superar esta restrição, eles investigaram em que situação a expressão de emoções negativas pode resultar em resultados positivos para os indivíduos que operam em um determinado contexto organizacional.

Os autores desenvolveram um estudo qualitativo, baseado em entrevistas semiestruturadas, com engenheiros gestores de projetos de organizações da construção civil da Grã-Bretanha. Seu objetivo foi investigar em que condições a raiva contribui para que os líderes trabalhem melhor com seus liderados (Lindebaum & Fielden, 2011).

Segundo os autores o estudo foi baseado em um paradigma realista, que vê a realidade “[...] apenas de modo imperfeito e probabilisticamente apreensível” (Helay & Perry *apud* Lindebaum & Fielden, 2011, p. 442). Neste sentido, os autores consideram que os indivíduos e o mundo estão diretamente relacionados um com o outro através das experiências de vida no mundo. A realidade não é apreendida na perspectiva do indivíduo, como ocorre em uma perspectiva fenomenológica, nem é concebida sob uma perspectiva objetiva, como ocorre com o discurso funcionalista (Lindebaum & Fielden, 2011). Além disso, embora a pesquisa esteja em uma fronteira bastante próxima do funcionalismo, a formulação de conceitos se deu *a posteriori*, e os autores consideraram que a sociedade tende ao consenso. Portanto, adotando-

---

<sup>5</sup> Este estudo foi desenvolvido em meio a um projeto de pesquisa maior, tratando-se de um estudo mistos sobre a relação entre inteligência emocional e liderança transformacional e suas implicações para a liderança na construção civil. O trabalho de Lindebaum e Cartwright (2010) também faz parte deste projeto (Lindebaum & Fielden, 2011).

se os parâmetros estabelecidos pelo modelo de Deetz (1996) e de Alvesson e Deetz (2000), considerou-se que este trabalho se fundamenta em um discurso interpretativo,

Ao dar voz aos gestores de projetos de organizações da construção civil, os autores concluíram que, neste contexto organizacional, uma emoção como a raiva pode ter implicações positivas em situações de negociação e da tomada de decisão, e no atingimento dos resultados da organização. Tal impacto positivo ocorre, principalmente, porque os liderados reconhecem que há um líder forte conduzindo-os. Segundo os autores, isto não significa dizer que os líderes devem sempre conduzir seus liderados pautados pela raiva, mas os resultados da pesquisa colocam em cheque a afirmação encontrada na literatura de que a raiva está associada à ineficiência do líder (Lindebaum & Fielden, 2011).

### **4.3 Estudos Críticos**

A revisão identificou apenas um estudo baseado no discurso crítico. Toegel, Kilduff e Anand (2013) adotaram a análise da micropolítica do trabalho nas organizações para investigar por que os líderes prestam apoio emocional aos liderados em estados emocionais negativos e como os liderados respondem a este apoio. Os autores desenvolveram um estudo qualitativo, baseado em entrevistas com líderes e liderados, e concluíram que existe uma incongruência nas expectativas de ajuda emocional.

Os líderes declaram que o auxílio emocional é uma atividade que ultrapassa as suas atribuições ordinárias, e o consideram mais uma atitude voluntarista pessoal, do que um dever decorrente da sua posição na organização. Já os liderados, de modo diferente, entendem que o auxílio emocional é um papel que deve ser executado pelos líderes. Esta diferença de expectativas quanto ao auxílio emocional reflete na retribuição esperada tanto pelos líderes quanto pelos liderados. Os líderes esperam que seus liderados respondam com comprometimento e reconhecimento, enquanto que os liderados não se sentem obrigados a retribuir, pois para eles o líder apenas está executando algo que é esperado da sua posição (Toegel et al, 2013).

Baseados na teoria crítica e na psicologia do trabalho, os autores concluem que os liderados, ao receber auxílio emocional dos seus líderes, percebem os líderes como figuras duplamente poderosas, pois além da autoridade formal, tais líderes assumem uma posição paternalista na relação com os liderados. Em função disso, os liderados não reconhecem qualquer obrigação de responder com maior dedicação nas suas atividades a tal auxílio. A atitude do líder de ocupar-se com as emoções negativas dos seus liderados, deste modo, pode resultar em emoções negativas tanto no próprio líder (que se frustra ao não obter dos liderados uma resposta adequada ao seu apoio), quanto nos liderados (que desconfiam dos líderes, pois acham que eles oferecem ajuda apenas como parte de seu papel) (Toegel et al, 2013).

Os resultados deste estudo, portanto, representam um desafio às propostas de que os líderes são os gestores das emoções dos seus liderados (Ashkanasy e Tee, 2000; Dasborough, 2006).

## **5 CONCLUSÃO**

O objetivo deste trabalho foi analisar os discursos utilizados nas pesquisas que integram a liderança com os diversos aspectos da psicologia positiva. Verificou-se que, em sua maioria, as pesquisas têm se pautado em um discurso funcionalista, embora tenham sido identificados um artigo pautado no discurso interpretativo e outro no discurso crítico.

Estes resultados apontam para a necessidade de mais estudos fundamentados nos discursos dialógico, crítico e interpretativo. Com isso, espera-se aprofundar determinados temas relacionados à integração entre liderança e psicologia positiva, não considerados quando se faz

pesquisa sob a ótica funcionalista. São temas como: a percepção de líderes e de liderados acerca da liderança, sob a ótica dos aspectos positivos; impactos das relações de dominação sobre as emoções; e o processo dialógico de construção e reconstrução de significados nas organizações.

Além da necessidade de estudos pautados em outros discursos, ressalta-se também a necessidade de pesquisas que integrem mais de um discurso (metatriangulação). Enquanto o aumento do número de pesquisas fundamentadas em outros discursos trará novos olhares sobre as relações entre liderança e psicologia positiva, os estudos pautados em mais de um discurso permitirão aos pesquisadores desenvolver novas teorias que incorporem uma gama mais ampla de percepções e conhecimentos a partir de múltiplos pontos de vista.

Um importante reflexo da preponderância das pesquisas funcionalistas é o maior número de estudos quantitativos, em comparação às pesquisas pautadas em uma abordagem metodológica qualitativa ou de métodos mistos. Este resultado não chega a ser surpreendente, pois conforme Bryman (2004) esta é uma característica das pesquisas em liderança.

Os resultados desta pesquisa apontam, portanto, para diversas oportunidades de pesquisas futuras integrando os diferentes aspectos da psicologia positiva com a liderança. Esta relação, de fato, é uma das tendências atuais no estudo da liderança. O fundamental é garantir que as vozes das pesquisas pautadas em outros discursos, ou em mais de um discurso, venham à tona e contribuam para o aprofundamento do conhecimento a partir de uma perspectiva diferente da que considera a positividade apenas como um fator de incremento da produtividade do trabalho e dos resultados da organização.

## REFERÊNCIAS

- Alvesson, M., & Deetz, S. (2000). *Doing critical management research*. London, United Kingdom: Sage.
- Ashkanasy, N. M., & Tee, B. (2000). Transformational leadership as management of: a conceptual review. In: N. M. Ashkanasy & C. E. Härtel (Eds.). *Emotions in the workplace: research, theory and practice*. Westport: Quorum Books; Greenwood. (pp. 221-235).
- Avey, J. B., Hughes, L. W., Norman, S. M., & Luthans, K. L. (2008). Using positivity, transformational leadership and empowerment to combat employee negativity. *Leadership and Organization Development Journal*, 29(2), 110-126. doi 10.1108/01437730810852470
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338. doi 10.1016/j.leaqua.2005.03.001
- Bono, J. E., & Ilies, R. (2006). Charisma, positive emotions and mood contagion. *Leadership Quarterly*, 17(4), 317-334. doi 10.1016/j.leaqua.2006.04.008
- Bono, J. E., Foldes, H. J., Vinson, G., & Muros, J. P. (2007). Workplace emotions: the role of supervision and leadership. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1357-1367. doi 10.1037/0021-9010.92.5.1357
- Botelho, L. L. R., Cunha, C. J. C. A., & Macedo, M. (2011). O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. *Revista Eletrônica Gestão e Sociedade*, 5(11), p. 121-136. doi 10.21171/ges.v5i11.1220
- Breugst, N., Domurath, A., Patzelt, H., & Klaukien, A. (2012). Perceptions of entrepreneurial passion and employees' commitment to entrepreneurial ventures. *Entrepreneurship: theory and practice*, 36(1), 171-192. doi 10.1111/j.1540-6520.2011.00491.x
- Bryman, A. (2004). *Liderança nas organizações*. In: S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Orgs.). *Handbook de estudos organizacionais: ação e análise organizacionais* (Vol. 3). São Paulo, SP: Atlas.

- Buchanan, D., & Dawson, P. (2007). Discourse and audience: Organizational change as multi-story process. *Journal of Management Studies*, 44(5), 669-686. doi 10.1111/j.1467-6486.2006.00669.x
- Burrell, G. (1999). Paradigms, metaphors, discourses, genealogies. In: Clegg, S. R., & Hardy, C. (Eds.). *Studying organization: theory & method*. London, United Kingdom: Sage.
- Burrell, G. & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis*. London, United Kingdom: Heinemann Educational Books.
- Cameron, K. S. (2012). *Positive leadership: strategies for extraordinary performance*. 2<sup>nd</sup> ed. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (Eds.). (2003). *Positive organizational scholarship: foundations of a new discipline*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Clegg, S. R., & Hardy, C. (Eds.). (1999). *Studying organization: theory and method*. London, United Kingdom: Sage.
- Connelly, S. & Ruark, G. (2010). Leadership style and activating potential moderators of the relationships among leader emotional displays and outcomes. *Leadership Quarterly*, 21(5), 745-764. doi 10.1016/j.leaqua.2010.07.005
- Cremer, D. (2006). Affective and motivational consequences of leader self-sacrifice: the moderating effect of autocratic leadership. *Leadership Quarterly*, 17(1), 79-93. doi 10.1016/j.leaqua.2005.10.005
- Damen, F., Knippenberg, B., & Knippenberg, D. (2008). Affective match in leadership: leader emotional displays, follower positive affect, and follower performance. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(4), 868-902. doi 10.1111/j.1559-1816.2008.00330.x
- Dasborough, M. T. (2006). Cognitive asymmetry in employee emotional reactions to leadership behaviors. *Leadership Quarterly*, 17(2), 163-178. doi 10.1016/j.leaqua.2005.12.004
- Deetz, S. (1996). Describing differences in approaches to organization science: rethinking Burrell and Morgan and their legacy. *Organization Science*, 7(2), 191-207. doi 10.1287/orsc.7.2.191
- Eberly, M. B., & Fong, C. T. (2013) Leading via the heart and mind: the roles of leader and follower emotions, attributions and interdependence. *Leadership Quarterly*, 24(5), 696-711, 2013. doi 10.1016/j.leaqua.2013.05.003
- Esper, A. J. F. (2015). *Análise comparativa de programas de desenvolvimento de líderes*. 2015. (Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Recuperado de <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/135823>
- Eid, J., Mearns, K., Larsson, G., Laberg, J. C., & Johnsen, B. H. (2012). Leadership, psychological capital and safety research: conceptual issues and future research questions. *Safety Science*, 50(1), 55-61. doi 10.1016/j.ssci.2011.07.001
- Fournier, V., & Grey, C. (2000). At the critical moment: conditions and prospects for critical management studies. *Human Relations*, 53(1), 7-32. doi 10.1177/0018726700531002
- French, S. L., Holden, T. Q. (2012). Positive organizational behavior: a buffer for bad news. *Business Communication Quarterly*, 75(2), 208-220. doi 10.1177/1080569912441823
- Friedmann, R. (2004). *Gestión y organización de empresas en el siglo XXI*. La Aventura Postmoderna. Santiago: RILL.
- Glasø, L. & Einarsen, S. (2008). Emotion regulation in leader-follower relationships. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(4), 482-500. doi 10.1080/13594320801994960
- Glasø, L. & Einarsen, S. (2006). Experienced affects in leader-subordinate relationships. *Scandinavian Journal of Management*, 22(1), 49-73. doi 10.1016/j.scaman.2005.09.003
- Gooty, J., Gavin, M., Johnson, P. D., Frazier, L. M., & Snow, D. B. (2009). In the eyes of the beholder: transformational leadership, positive psychological capital, and performance.

- Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15(4), 353-367. doi 10.1177/1548051809332021
- Grant, A. M., Curtayne, L., Burton, G. (2009). Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: a randomised controlled study. *Journal of Positive Psychology*, 4(5), 396-407. doi 10.1080/17439760902992456
- Grant, A. M., Green, L. S., Rynsaardt, J. (2010). Developmental coaching for high school teachers: executive coaching goes to school. *Consulting Psychology Journal*, 62(3), 151-168. doi 10.1037/a0019212
- Hannah, S. T., Woolfolk, R. L., & Lord, R. G. (2009). Leader self-structure: a framework for positive leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 269-290. doi 10.1002/job.586
- Hassard, J. (1994). Postmodern organizational analysis: towards a conceptual framework. *Journal of Management Studies*, 31(3), 303-24. doi 10.1111/j.1467-6486.1994.tb00620.x.
- Hmieleski, K. M., Cole, M. S., & Baron, R. A. (2012). Shared authentic leadership and new venture performance. *Journal of Management*, 38(5), 1476-1499. doi 10.1177/0149206311415419
- Holtbrügge, D. (2001). Postmoderne organisationstheorie und organisationsgestaltung . Wiesbaden: DUV Gabler.
- Ilies, R., Curşeu, P. L., Dimotakis, N., & Spitzmuller, M. (2013). Leaders' emotional expressiveness and their behavioural and relational authenticity: effects on followers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(1), 4-14. doi 10.1080/1359432X.2011.626199
- Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006). Entrepreneurs as authentic leaders: impact on employees' attitudes. *Leadership and Organization Development Journal*, 27(8), 646-666. doi 10.1108/01437730610709273
- Johnson, S. K. (2008). I second that emotion: effects of emotional contagion and affect at work on leader and follower outcomes. *Leadership Quarterly*, 19(1), 1-19. doi 10.1016/j.leaqua.2007.12.001
- Kleef, G. A., Homan, A. C., Beersma, B., & Knippenberg, D. (2010). On angry leaders and agreeable followers: how leaders' emotions and followers' personalities shape motivation and team performance. *Psychological Science*, 21(12), 1827-1834. doi 10.1177/0956797610387438
- Klopper, R., Lubbe, S., & Rugbeer, H. (2007). The matrix method of literature review. *Alternation*, 14(1), 1-17. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10500/3002>
- Laschinger, H. K. S., Wong, C. A., Cummings, G. G., & Grau, A. L. (2014). Resonant leadership and workplace empowerment: the value of positive organizational cultures in reducing workplace incivility. *Nursing economic\$, 32(1)*, 5-15, 44. Recuperado de <http://www.bc.edu/content/dam/files/centers/cwf/individuals/pdf/LeadershipandWorkplaceempowerment.pdf>
- Lee, Y. K., Kim, Y. S., Son, M. H., & Lee, D. J. (2011). Do emotions play a mediating role in the relationship between owner leadership styles and manager customer orientation, and performance in service environment? *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 942-952. doi 10.1016/j.ijhm.2011.02.002
- Lindebaum, D., & Cartwright, S. (2010). A critical examination of the relationship between emotional intelligence and transformational leadership. *Journal of Management Studies*, 47(7), 1317-1342. doi 10.1111/j.1467-6486.2010.00933.x
- Lindebaum, D., & Fielden, S. (2011). 'It's good to be angry': enacting anger in construction project management to achieve perceived leader effectiveness. *Human Relations*, 64(3), 437-458. doi 10.1177/0018726710381149

- Luthans, F. (2002). The need and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695-706. doi 10.1002/job.165
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2009). The "point" of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 291-307. doi 10.1002/job.589
- Mabey, C. (2013) Leadership development in organizations: multiple discourses and diverse practice. *International Journal of Management Reviews*, 15(4), 359-380. doi 10.1111/j.1468-2370.2012.00344.x
- McMurray, A. J., Pirola-Merlo, A., Sarros, J., & Islam, M. M. (2010). Leadership, climate, psychological capital, commitment, and wellbeing in a non-profit organization. *Leadership and Organization Development Journal*, 31(5), p. 436-457. doi 10.1108/01437731011056452
- Mendes, F., & Stander, M. W. (2011). Positive organisation: the role of leader behaviour in work engagement and retention. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(1), 1-13. doi 10.4102/sajip.v37i1.900
- Mesmer-Magnus, J., Glew, D. J., & Viswesvaran, C. (2012). A meta-analysis of positive humor in the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 27(2), 155-190. doi 10.1108/02683941211199554
- Morgan, G. (1980). Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory. *Administrative Science Quarterly*, 25(4), 605-622. doi 10.2307/2392283
- Morgan, P (2000). Paradigms lost and paradigms regained? Recent developments and new directions for HRM/OB in the UK and USA. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 853-866. doi 10.1080/09585190050075169
- Ozcelik, H., Langton, N., & Aldrich, H. (2008). Doing well and doing good: the relationship between leadership practices that facilitate a positive emotional climate and organizational performance. *Journal of Managerial Psychology*, 23(2), 186-203. doi 10.1108/02683940810850817
- Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Byron, K. & Myrowitz, J. (2009). CEO positive psychological traits, transformational leadership, and firm performance in high-technology start-up and established firms. *Journal of Management*, 35(2), 348-368. doi 10.1177/0149206307312512
- Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., & Hannah, S. T. (2012). The relationship between authentic leadership and follower job performance: the mediating role of follower positivity in extreme contexts. *Leadership Quarterly*, 23(3), 502-516. doi 10.1016/j.leaqua.2011.12.004
- Rahim, M. A. (2014). A structural equations model of leaders' social intelligence and creative performance. *Creativity and Innovation Management*, 23(1), 44-56. doi 10.1111/caim.12045
- Rajah, R, Song, Z., & Arvey, R. D. (2011). Emotionality and leadership: taking stock of the past decade of research. *Leadership Quarterly*, 22(6), 1107-1119. doi 10.1016/j.leaqua.2011.09.006
- Rother, E. T. (2007). Revisão sistemática x revisão narrativa [Editorial]. *Acta Paulista de Enfermagem*, 20(2), v-vi, Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=307026613004>
- Scott, B. A., Colquitt, J. A., Paddock, E. L., & Judge, T. A. (2010). A daily investigation of the role of manager empathy on employee well-being. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 113(2), 127-140. doi 10.1016/j.obhdp.2010.08.001
- Seligman, M., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: an introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14. doi 10.1037/0003-066X.55.1.5
- Silva, N., Tolfo, S. R., Lopez, A. S., & Cedeno, A. G. (2015). *Psicologia positiva nas organizações, no trabalho e em outros espaços de vida*. In: L. Godoy, & E. Ansolega



- (Orgs.). *Un campo en tensión o tensión entre campos*. Santiago, Chile: RILL. (pp. 389-401).
- Smillie, L. D., Geaney, J. T., Wilt, J., Cooper, A. J., & Revelle, W. (2013). Aspects of extraversion are unrelated to pleasant affective-reactivity: further examination of the affective-reactivity hypothesis. *Journal of Research in Personality, 47*(5), 580-587. doi 10.1016/j.jrp.2013.04.008
- Snyder, C. R., & Lopez, S. J. (2009). *Psicologia positiva: uma abordagem científica e prática das qualidades humanas*. Porto Alegre, RS: Artmed.
- Sosik, J. J., Jung, D., & Dinger, S. L. (2009). Values in authentic action: examining the roots and rewards of altruistic leadership. *Group and Organization Management, 34*(4), 395-431. doi 10.1177/1059601108329212
- Sunindijo, R. Y., Hadikusumo, B. H. W., & Ogunlana, S. (2007). Emotional intelligence and leadership styles in construction project management. *Journal of Management in Engineering, 23*(4), 166-170. doi 10.1061/(ASCE)0742-597X(2007)23:4(166).
- Sy, T., & Choi, J. N. (2013). Contagious leaders and followers: exploring multi-stage mood contagion in a leader activation and member propagation (LAMP) model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 122*(2), 127-140. doi 10.1016/j.obhdp.2013.06.003
- Sy, T., Tram, S., & O'Hara, L. A. (2006). Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance. *Journal of Vocational Behavior, 68*(3), 461-473. doi 10.1016/j.jvb.2005.10.003
- Tee, E., Ashkanasy, N. M., & Paulsen, N. (2013). The influence of follower mood on leader mood and task performance: an affective, follower-centric perspective of leadership. *Leadership Quarterly, 24*(4), 496-515. doi 10.1016/j.leaqua.2013.03.005
- Retraction notice to: "The relationship between authentic leadership and follower job performance: The mediating role of follower positivity in extreme contexts" [The Leadership Quarterly 23 (2012) 502-506]. (2014). *The Leadership Quarterly, 25*(6), 1.183-1.184. doi 10.1016/j.leaqua.2014.11.001
- Toegel, G., Kilduff, M., & Anand, N. (2013). Emotion helping by managers: an emergent understanding of discrepant role expectations and outcomes. *Academy of Management Journal, 56*(2), 334-357. doi 10.5465/amj.2010.0512
- Toor, S. U. R., & Ofori, G. (2008) Leadership for future construction industry: agenda for authentic leadership. *International Journal of Project Management, 26*(6), 620-630. doi 10.1016/j.ijproman.2007.09.010
- Tsai, W. C., Chen, H. W., & Cheng, J. W. (2009). Employee positive moods as a mediator linking transformational leadership and employee work outcomes. *International Journal of Human Resource Management, 20*(1), 206-219. doi 10.1080/09585190802528714
- Visser, V. A., Knippenberg, D., Kleef, G. A., & Wisse, B. (2013). How leader displays of happiness and sadness influence follower performance: emotional contagion and creative versus analytical performance. *Leadership Quarterly, 24*(1), 172-188. doi 10.1016/j.leaqua.2012.09.003
- Walter, F., & Bruch, H. (2008). The positive group affect spiral: a dynamic model of the emergence of positive affective similarity in work groups. *Journal of Organizational Behavior, 29*(2), 239-261. doi 10.1002/job.505
- Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Schriesheim, C. A., & Dansereau, F. (2008). Authentic leadership and positive organizational behavior: a meso, multi-level perspective. *Leadership Quarterly, 19*(6), 693-707. doi 10.1016/j.leaqua.2008.09.004
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2012). Positive global leadership. *Journal of World Business, 47*(4), 539-547. doi 10.1016/j.jwb.2012.01.007