

## ARTIGOS

DOI: 10.36482/1809-5267.ARBP2021v73i1p.154-168

# Comportamentos positivos de liderança numa instituição pública brasileira

Ana Flavia Azevedo Moura<sup>I</sup>

Emmanuel Paiva de Andrade<sup>II</sup>

Hugo Sandall<sup>III</sup>

---

Comportamentos positivos de liderança numa instituição pública brasileira

## RESUMO

A pesquisa objetivou identificar comportamentos positivos de liderança numa instituição pública de controle externo abalada por uma crise ética. Com o referencial teórico de organizações positivas, o intuito era identificar o que há de melhor na organização apesar dos problemas existentes. Foi feita uma pesquisa qualitativa, por meio de estudo de caso, durante o ano de 2018. Foram entrevistados 15 servidores, com média de idade de 46 anos e desvio-padrão de 6,84, sendo 66,6% do sexo masculino. As questões focaram nas fases da Descoberta e do Sonho do modelo 4-D da Investigação Apreciativa, tendo como tópico afirmativo a Liderança Positiva. O resultado encontrado foi a identificação de três grupos de valores positivos: as relações sociais, o comprometimento e a comunicação. Pôde-se concluir que a abordagem apreciativa serviu de incentivo para que emergissem experiências positivas de lideranças vivenciadas na instituição, o que permitiu identificar as forças nela existentes.

**Palavras-chave:** Liderança; Otimismo; Investigação Apreciativa; Estudo de Caso; Administração Pública.

---

Positive leadership behaviors in a Brazilian public institution

## ABSTRACT

The research aimed to identify positive leadership behaviors in a public institution shaken by an ethical crisis. The theoretical framework of positive organizations was adopted in order to identify the best in the organization. The study finds opportunity for awareness when society urges the Public Administration to adopt ethical actions and sustainable results. A qualitative research was conducted through case study during 2018. Fifteen employees were interviewed, with an average age of 46 years, and standard deviation of 6.84, being 66.6% male. The interviews focused on the Discovery and Dream phases of the Appreciative Inquiry 4-D model, with the Positive Leadership as an affirmative

topic. The result was the identification of the groups of positive values: social relations, commitment and communication. So, the appreciative approach served as an incentive to identify the positive leadership experiences lived in the institution.

**Keywords:** Leadership; Optimism; Appreciative Inquiry; Case Study; Public Administration.

---

Comportamientos positivos de liderazgo en una institución pública brasileña

## RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo identificar comportamientos de liderazgo positivos en una institución pública de control externo sacudida por una crisis ética. Con el marco teórico de las organizaciones positivas, el objetivo era identificar lo mejor de la organización a pesar de los problemas existentes. Se realizó una investigación cualitativa a través de un estudio de caso, durante 2018. Se entrevistaron quince servidores, con una edad promedio de 46 años y una desviación estándar de 6,84, de los cuales 66,6% eran hombres. Las preguntas se centraron en las fases de Descubrimiento y Sueño del modelo 4-D de Investigación Apreciativa, con el Liderazgo Positivo como tema afirmativo. El resultado fue la identificación de tres grupos de valores positivos: relaciones sociales, compromiso y comunicación. Fue posible concluir que el enfoque apreciativo sirvió como un incentivo para el surgimiento de experiencias positivas de liderazgo experimentadas en la institución, lo que permitió identificar las fuerzas que existen en ella.

**Palabras clave:** Liderazgo; Optimismo; Investigación Apreciativa; Estudio de Caso; Administración Pública.

O debate acerca do papel da gestão de pessoas tem merecido inúmeros estudos, cujos temas, na maioria das vezes, são os subsistemas e os processos de gestão, na tentativa de responder aos mais variados problemas que afetam o desempenho das organizações (Patino, & Aberlaz, 2016). Por outro lado, mudanças ocorridas na sociedade têm ampliado o interesse por abordagens mais humanistas, integrativas e que construam significado para as pessoas, inclusive no âmbito da administração pública (Tecchio, & Brand, 2016). Esta, por sua vez, tem sido alvo recorrente da mídia, sendo acusada de não gerar o retorno esperado, além de estar envolvida em outras crises, de natureza ética e política (Pereira, & Spink, 2006).

Nesse contexto, o estudo aqui apresentado trata de questões organizacionais voltadas para a liderança no serviço público, mas tendo por base a positividade de forma a migrar do enfoque da resolução de problemas para uma ênfase nas práticas eficazes e valorizadas pelos envolvidos (Ilies, Curseu, Dimotakis, & Spitzmuller, 2013; Kelloway, Weigand, Mckee, & Das, 2013). Essa pesquisa foi realizada no Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro (TCE-RJ, 2016), que tem como missão "fiscalizar e orientar a administração pública fluminense, na gestão responsável dos recursos públicos, em benefício da sociedade" e seus valores incluem transparência, ética e efetividade, entre outros. Esse órgão passou por uma grande reestruturação em 2017, após cinco dentre seus sete Conselheiros terem sido afastados judicialmente dos seus cargos para fins de investigação (Garcia, & Correa, 2017).

Ainda assim, diante de uma instituição atingida por uma crise ética, é possível reconhecer aspectos positivos de liderança, de modo que o objetivo da pesquisa foi identificar comportamentos de liderança que marcaram os servidores como práticas por eles

valorizadas. Com isso, espera-se apontar estratégias válidas e factíveis que favoreçam a ocorrência de comportamentos éticos e positivos praticados pelos funcionários.

A pergunta que a pesquisa buscou responder foi: Como as lideranças podem contribuir para potencializar ambientes positivos e saudáveis entre seus liderados nessas instituições? Essa proposta se enquadra entre iniciativas que reconhecem a importância de estudar como as estruturas organizacionais foram fundadas antes de um momento de caos emergir, afirmando que é dessa antecipação que irá surgir a habilidade para lidar com a crise (Weick, 2003).

No que concerne à administração pública brasileira, ela já foi palco de muitas mudanças internas de forma a alcançar melhorias nos seus processos e resultados. Até aproximadamente a década de 1930, ela tinha fortes características patrimonialistas. Posteriormente, tentou ganhar características da burocracia por meio do controle dos processos, em regras bem definidas, na impessoalidade e no formalismo. Contudo, devido às próprias características da administração burocrática e a alguns de seus desvios, como a centralização e o formalismo exagerado, bem como a manutenção de traços patrimonialistas, a máquina pública brasileira foi ficando emperrada, apresentando baixa qualidade no serviço e alto custo de manutenção (Pereira, 1997).

Na década de 1990, iniciou-se uma tentativa de modernização com a administração gerencial. Essa abordagem de gestão entendia que não eram necessários procedimentos rígidos para combater a corrupção, como propostos pela teoria burocrática, e considerava a avaliação dos resultados vital para saber se as políticas e programas funcionam bem ou não. Entretanto, esse programa também não chegou a ser realizado por completo e foi extinto em 1998 (Pereira, & Spink, 2006).

Outra tentativa de desenvolvimento da administração pública ocorreu em 2005, por meio do Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização (GesPública), revogado em 2017, que visava sair do modelo burocrático, centralizador em prol de um modelo mais participativo. A partir dessas tentativas de mudança, o setor público ficou multifacetado, preservando, em certa medida, combinando todos os perfis citados.

Em 2013, em busca de um olhar diferenciado para as formas alcançar a eficiência dos órgãos públicos, o Tribunal de Contas da União (TCU) iniciou um levantamento na área de governança em gestão de pessoas, colocando os funcionários como peças-chaves para levar a organização ao desempenho esperado. O TCU concluiu que uma das formas de aprimorar o papel dos servidores era por meio das ações das lideranças. Sendo esta fundamental para estabelecer um paradigma de eficiência na administração pública, de forma a construir organizações éticas, que valorizam e estimulam as positivities existentes na organização (Brasil, 2013).

No momento em que o funcionário foi colocado como base para o sucesso das organizações públicas, foi preciso estudar como seus comportamentos podem ser influenciados. Daí a temática do estudo se consolidou na investigação de como a atuação da liderança afetava negativa ou positivamente o comportamento dos trabalhadores (Searle, & Barbuto Junior, 2013; Wijewardena, Samarantunge, & Hartel, 2014).

Uma das abordagens que estuda as lideranças num viés positivo é o movimento chamado Estudos Organizacionais Positivos (EOP). Ele ganha força no momento em o trabalho saudável, dotado de bem-estar físico e psicológico, ganhou ênfase em detrimento do estudo apenas dos déficits encontrados. Esse movimento visa estudar o lado positivo das performances organizacionais que podem ser desenvolvidas, em nível macro. Os EOP mudam o foco sobre o que está errado ou sobre o que é considerado o comportamento mediano, para investigar o que é extraordinário. Assim esses autores buscam entender o processo que faz com que uma organização se recupere

quando seu ambiente apresenta características que, a princípio, a levaria ao fracasso (Cameron, 2012; Cameron, Dutton, & Quinn, 2003).

Neste contexto, surgiram os estudos sobre liderança, incluindo os comportamentos positivos que inspiram os liderados a vivenciarem a confiança, o comprometimento e o bem-estar (Liu, Siu, & Shi, 2010). O tema da liderança positiva, conforme proposto pelos EOP, era abrangente, englobando vários estilos positivos de liderança. Independente do estilo de liderança, os comportamentos positivos induziram emoções positivas nos liderados elevando também seu desempenho (Cameron, 2012; Kelloway, Weigand, Mckee & Das, 2013; Searle, & Barbuto Junior, 2013; Wijewardena et al., 2014). Desse modo, a liderança positiva, ao se concentrar no relacionamento baseado em confiança, empatia e valores éticos, gerou bem-estar subjetivo no trabalhador com reflexos sobre os resultados organizacionais (Wijewardena et al., 2014).

Algumas classes de comportamentos foram descritos como relevantes na liderança positiva, sendo algumas listadas a seguir:

- Processamento equilibrado da informação sobre si mesmo e sobre os outros (Donaldson, & Ko, 2010; Kampa, Rigotti, & Otto, 2016; Luthans, & Avolio, 2003; Vilaça, Mónico, & Castro, 2012).
- Perceber as implicações dos acontecimentos e aplicar seus conhecimentos dentro do contexto necessário; ter um direcionamento organizacional e estar comprometido com a causa (Donaldson, & Ko, 2010; Kiersh, & Byrne, 2015; Luthans, & Avolio, 2003; Searle, & Barbuto Junior, 2013; Vilaça et al., 2012; Youssef, & Luthans, 2012).
- Ênfase em relações que geram força, aprendizado, trocas positivas, reconhecimento das realizações e em reconhecimento de pequenas vitórias do grupo, na ajuda em superar obstáculos, senso de comunidade, tratamento das pessoas com transparência e justiça (Cameron, 2012; Ilies et al., 2013; Kampa et al., 2016; Kiersh, & Byrne, 2015; Luthans, & Youssef, 2007; Searle, & Barbuto Junior, 2013; Youssef, & Luthans, 2012; Wijewardena et al., 2014).
- Comunicação, empoderamento, capacidade de articular temas e conceitos de forma a compartilhar sua linha de raciocínio. Encorajam a expressar seus pontos de vista, instigam os liderados a fazerem o que sabem de melhor. Decidem a partir de informações e oferecem um direcionamento mais adequado, delegando poderes, esclarecendo papéis e expectativas, proporcionando recursos necessários (Cameron, 2012; Donaldson, & Ko, 2010; Kampa et al., 2016; Kiersh, & Byrne, 2015; Liu et al., 2010; Luthans, & Avolio, 2003; Searle, & Barbuto Junior, 2013; Vilaça et al., 2012; Wijewardena et al., 2014; Youssef, & Luthans, 2012).

Adicionalmente, os EOP englobaram estudos sobre as práticas de desenvolvimento e mudança organizacional positiva, tendo como base a Investigação Apreciativa (IA). Essa abordagem, proposta na década de 1980, foi absorvida pelo movimento das organizações positivas e foca nas forças efetivas da organização que a constroem por meio da força das pessoas e de como elas respondem ao ambiente (Cooperrider, & Whitney, 2006). A IA partiu de premissas como: sempre há algo que dá certo; a realidade é produto do que é focalizado; perguntas feitas a um grupo interferem nele; as experiências positivas do passado tornam as pessoas mais confiantes quanto ao futuro; e que é importante apreciar as diferenças (Nilson, Campos, Dallegre, & Moretti-Pires, 2014). No viés da IA, reconhecer as conquistas do passado levará a uma maior confiança em se projetar para o futuro, sendo possível alcançar a mudança organizacional (Cooperrider, Whitney & Stravos, 2008).

Nessa perspectiva, a própria investigação irá criar uma realidade a partir do que é eleito como seu tema. Assim, era desejável focar questões positivas, para que fos-

sem criadas mudanças positivas nas instituições ou mesmo na vida das pessoas. Assim, a investigação foi baseada no ciclo 4-D (descoberta/*discovery*, sonho/*dream*, desenho/*design* e entrega/*destiny*) (Nilson et al., 2014; Reed, 2007).

Esse tipo de inquérito propõe que seja mapeado o núcleo positivo existente da instituição. Para Cooperrider et al. (2008), é importante descobrir esse núcleo positivo porque ele trará os pilares que sustentarão um processo saudável de mudança organizacional. Os autores enfatizam que a gestão da mudança nesse contexto não é uma ruptura, e sim uma continuidade potencializando o que ela tem de melhor.

Além disso, do ponto de vista metodológico, como a IA se presta a provocar mudanças organizacionais a partir de estímulos sistemáticos que envolvem a coleta de dados, esta pode ser considerada uma abordagem de pesquisa ação na medida em que se vale de intervenções que produzem dados que, por sua vez, geram subsequentes intervenções de mudança (Reed, 2007). Deste modo, o presente estudo se baseou no potencial oferecido pela IA para propor a aplicação descrita a seguir.

## **Método**

### **Amostra**

Foram convidados 17 servidores de carreira do TCE-RJ que estavam inseridos em projetos de mudança organizacional entre os anos de 2016 e 2018, mas participaram efetivamente da pesquisa apenas quinze servidores. A seleção buscou diversidade no tempo de instituição sendo dez participantes ingressados até 1998, ou seja, tinham mais de dez anos de serviço no órgão, e cinco ingressados após 2012, com no máximo seis anos de casa. Da pesquisa, participaram pessoas de ambos os sexos, cinco mulheres e dez homens, ou seja, 33,3% eram do sexo feminino e 66,6% do sexo masculino, que ocupavam os mais diferentes cargos dentro da instituição. Já a média de idade foi de 46 anos, com desvio-padrão de 6,84, mostrando que ela foi bastante diversa. Os colaboradores foram selecionados por conveniência na rede de conhecimento profissional da primeira autora por meio de contato telefônico ou de mídias digitais e o total foi considerado suficiente dentro do critério de saturação.

### **Instrumento**

Adotamos um roteiro semiestruturado inspirado pela IA, limitado às etapas Descoberta e Sonho, reproduzidos no anexo. Essa escolha se deveu às características e especificidades da instituição onde a pesquisa foi realizada e para resguardar o anonimato dos participantes. Os itens foram produzidos adaptando o roteiro previamente utilizado por Cooperrider et al. (2008).

### **Procedimentos de coleta de dados**

Inicialmente, o projeto foi submetido ao Comitê de Ética da Universidade Federal Fluminense (UFF), via Plataforma Brasil, e apreciado sob o número de parecer 2.810.525. Após aprovação pelo Comitê de Ética, os dados foram coletados por meio de entrevistas dentro e fora do local de trabalho, a partir da escolha do participante. O tempo de duração foi entre 15 a 60 minutos cada. As entrevistas foram gravadas e transcritas para a análise dos dados.

### **Procedimentos de análise**

A análise de dados seguiu a análise de conteúdo. Grupos temáticos relacionados aos comportamentos de liderança positiva identificados na literatura foram elencados bem como as narrativas das entrevistas foram classificadas a partir de seus significados em comum ou diferenciações em relação aos temas, definidos de acordo com a percepção dos pesquisadores (Bardin, 1977).

## Resultados

### Análise das entrevistas

#### Valores positivos

A Tabela 1 apresenta exemplos dos valores positivos trazidos durante as perguntas de abertura da entrevista, sem focar ainda no tema de liderança. As respostas se voltavam muito para o valor dado nas relações pessoais, gerando uma boa integração e possibilidade de ter liberdade para se expressar. Além disso, a possibilidade de gerar um retorno efetivo para a sociedade foi bastante considerada nas narrativas. Outro ponto a ser observado é que quando os participantes falavam da instituição de maneira mais genérica, eles traziam uma narrativa mais negativa ou mais idealizada.

**Tabela 1.** Compilação dos valores positivos relatados pelos participantes

Perguntas	Respostas
O que mais valoriza em você?	Sinceridade, companheirismo, resiliência, persistência, lealdade, disciplina, sensibilidade, humildade, ser idealista, visão crítica, capacidade de fazer links (visão sistêmica), seriedade, vontade de gerar resultados, vontade de se manter atualizado, seriedade, análise de cenário, ser apaixonado por tudo que faz, ser motivado pela mudança, ser motivado por desafios, proatividade, buscar sentido no que faz, gostar de compartilhar informação
O que mais valoriza no seu trabalho?	A possibilidade de alterar a vida das pessoas, dinamicidade, criação, desafio, união nas equipes do controle externo, liberdade para se expressar, autonomia para desenvolver projetos, interação, trabalhar no que você tem conhecimento técnico, dar retorno para a sociedade, clima e relacionamentos positivos
O que mais valoriza na instituição?	O afeto, os momentos em que temos o amparo das chefias e colegas, a convivência, a capacidade técnica das pessoas, a missão (ou o potencial) de mudar a sociedade, compromisso dos servidores, estrutura física, possibilidade de estudar, remuneração, relacionamentos interpessoais, capital humano, pessoas resilientes, atividades culturais

### Núcleo Positivo

A partir das entrevistas realizadas foi possível identificar práticas executadas pelas lideranças que marcaram positivamente os servidores, de modo a destacar aquilo que pôde ser considerado o núcleo positivo da instituição para aquele grupo de participantes. Assim, os motivadores considerados como base para os comportamentos positivos de liderança e os dos acontecimentos de sucesso foram separados em fatores internos, ou seja, ações que foram feitas de maneira intencional pela instituição, e externos, respostas a demandas oficiais ou fatores nos quais a instituição não tem como influenciar, e condensados na Tabela 2.

**Tabela 2.** Origens dos fatores de sucesso

Fatores internos	Fatores externos
Saber analisar o contexto organizacional e compartilhar a percepção, gestão participativa/escuta ativa, reconhecer da capacidade técnica do quadro funcional, saber direcionar a equipe, querer ajudar os outros, ter bom conhecimento técnico, ser tomador de decisões, ser justo nas relações de trabalho, ter alto compromisso com a causa da instituição, gerar autonomia, ter transparência nas relações internas, fiscalizar com base em dados	Necessidade de provar propósito da instituição, pressão social, mudança do corpo deliberativo (afastamento pelo judiciário), transparência externa

O núcleo positivo proposto pelos pesquisadores na Tabela 3 trouxe fatores relacionados à capacidade técnica e comportamental da liderança; à nova maneira de execu-

ção do trabalho da atividade-fim; e fatores relacionados aos servidores de maneira geral. Para Cooperrider et al. (2008), é importante descobrir esse núcleo positivo porque é por meio dele que o futuro da organização será lapidado. Alguns itens do núcleo positivo foram condensados em blocos por similaridade para fins de análise.

**Tabela 3.** Construção do Núcleo Positivo

<b>Bloco categorias</b>	<b>Núcleo Positivo</b>
Relações sociais	Reconhecer da capacidade técnica do quadro funcional, saber direcionar a equipe, relações sociais e pertencimento a uma comunidade
Comprometimento	Ter alto compromisso com a causa da instituição, ser justo nas relações de trabalho
Comunicação	Saber analisar o contexto organizacional e compartilhar a percepção, gestão participativa/escuta ativa, ser tomador de decisões, ter transparência nas relações internas

No bloco nomeado como **relações sociais** podemos identificar o senso de pertencimento a uma comunidade foi relatado pelos servidores que ingressaram até o concurso de 1998. Eles apresentaram a construção de redes de relacionamentos, apoio interno na execução do trabalho e como isso trouxe confiança.

Ele não exigia que a gente tivesse o mesmo pensamento que ele. E isso tinha muito valor para a gente na época (Entrevistado A).

Quando entrei aqui, fui apresentada assim: "aqui é uma família, e vamos estar sempre contigo do seu lado. Se você for fazer alguma auditoria e algum jurisdicionado quiser te sacanear, nós estaremos do seu lado". Essa fala foi importante para eu me tornar a auditora que me tornei, porque não tinha medo. Ter esse amparo da chefia, ter esse amparo dos colegas, essa proteção foi muito importante. Mas eu me preocupo porque não vejo esse afeto, essa preocupação com o próximo hoje (Entrevistado B).

Lá atrás pensávamos como um todo, depois passamos a pensar de forma fragmentada, e a gente tem que ter a humildade e falar vamos consolidar novamente porque eu acho que é isso que é o caminho e interagir e coordenar que a gente chega lá (Entrevistado B).

Cameron (2012), ao abordar os relacionamentos positivos, o faz de maneira mais ampla. Ele traz à tona conexões que geram aprendizados, que motivam, que trazem novas energias a cada rede social tecida. Por isso, faz parte do papel da liderança reconhecer as forças, as potencialidades da sua equipe, tanto no âmbito comportamental quanto técnico, e direcioná-los para que se tornem produtivos para a organização. Assim, não se trata de desprezar a importância dos relacionamentos, mas justamente identificá-los para que possam fazer emergir as diferenças, os laços e todas as ações possíveis quando essa dimensão é utilizada como matéria da instituição, entendendo que existem tanto redes que podem ser positivas quanto negativas. Um servidor relata justamente esse ponto ao reconhecer que com um amigo específico não seria possível trabalhar junto, "eu já recusei cargo maior, um dos que recusei era para trabalhar com meu amigo" (Entrevistado A).

Em relação ao bloco **comprometimento**, foram agrupados os fatores de compromisso e justiça. Estudos de comprometimento organizacional os separam em três dimensões: afetivo, normativo e instrumental. Essa última estaria relacionada a uma sensação de troca financeira pelo trabalho, e o que manteria o funcionário atrelado à empresa seria a sensação de perda financeira caso dela saia, não sendo, assim, dispendido esforço além do necessário para cumprir o que lhe é demandado. Já o comprometimento normativo se relaciona a uma percepção de obrigação perante a instituição. Por outro lado, quando se estabelece um comprometimento afetivo, há uma percepção de que seus valores pessoais estão em consonância com os da instituição. Essa dimensão seria desenvolvida, além de outros fatores, a partir de uma sensação de justiça e apoio, e uma confiança nos líderes (Rego, Cunha, & Souto, 2007). Como demonstrado nos relatos a seguir:

Ele achou que aquilo era importante, fez uma política, mudou o tribunal inteiro, a maneira de auditar, foi de encontro à própria cultura do servidor, mas ele acreditou que era importante, a maneira que ele conduziu eu não sei se foi a correta ou não, mas a missão dele foi cumprida (Entrevistado C).

Ele conhece, tem muito senso e equilíbrio para isso, que talvez eu não tenha. Entendi muito bem isso e me permiti que ele possa ser um filtro. A postura dele, de dizer "eu sei que posso fazer, confio nas pessoas que possam fazer isso comigo, mas eu não tenho que fazer tudo". Porque quando ele faz isso ele faz um crivo subliminar interessante. Ele conhece a técnica, a tarefa, sabe seus limites, tem confiança na equipe (Entrevistado D).

Ele tinha a perspicácia, a inteligência do que tem para oferecer, e o crivo. Ele fazia um filtro antes, em vez de abraçar tudo. Ele percebia logo no que poderíamos assumir, tinha confiança, e deixava conosco (Entrevistado D).

Existia uma demanda retida com essa proposta, ela foi levada de uma forma bastante consistente, a administração comprou esta proposta e não tinha um líder identificado na pessoa. A liderança era pela causa. As pessoas por afinidade e isso se juntaram e o grupo foi autosseletivo (Entrevistado E).

Algumas histórias narradas colocaram ênfase no comprometimento pessoal dos servidores, ligado também ao reconhecimento da sua capacidade técnica em prol de um trabalho de qualidade.

Quando a gente tem um líder que é um pouco ausente, o barco continua sendo tocado e isso é por causa dos servidores. No momento de que você precisa de alguém para decidir e quando esse alguém não está disponível para isso, e você consegue manter o trabalho, pelo menos na mesma qualidade de que se tivesse alguém, eu acho isso uma superação (Entrevistado F).

No bloco **Comunicação** foram agrupados a gestão participativa/escuta ativa, a tomada de decisão, a transparência e o compartilhamento do conhecimento do contexto organizacional. Essas dimensões foram unificadas porque se relacionam com comunicação. Cameron (2012) aborda a comunicação positiva como aquela focada num caráter apreciativo e de suporte, mas não quer dizer que as correções e críticas não serão feitas. A questão é a maneira como fazê-las. Ele ainda alerta que a estratégia para uma boa comunicação é não ficar apenas em um lado da balança do positivo x negativo. No primeiro caso, levaria a uma complacência, enquanto no segundo levaria a comportamentos defensivos.

Ela sabia reunir o grupo, ser objetivo, e apesar de tudo muito amiga, muito brincalhona, naquele momento era o momento de seriedade e de se colocar sem medo de palavras, de fazer as críticas necessárias e as indicações de melhorias (Entrevistado G).

Ele era um cara que brigava pelos funcionários, metia a cara a tapa, os problemas do setor eram dele [...]. Quando tinha um trabalho bem feito ele apontava especificamente quem tinha feito e os erros eram tidos como erros de toda equipe. Todo mundo caminhava junto (Entrevistado A).

Cameron (2012), em suas pesquisas, também identificou pontos em comum nas equipes de sucesso. Nessas equipes havia uma comunicação mais encorajadora, apreciativa e de suporte, mais interessada em questionamentos do que querer ter posicionamentos declaratórios, voltada para a participação e influência mútua, além disso, havia uma relação equilibrada entre o foco em si e nos outros (Cameron, 2012). Como podemos observar no relato da servidora,

Eu vi tanto a liderança quanto a equipe que estava envolvida diariamente trabalhando juntos, juntos mesmo, na mesma mesa, discutindo as coisas, não tinha quem era o papel de quem, assim, todo mundo trabalhando com empenho independentemente da posição hierárquica de cada um, fazendo o que precisava para a coisa acontecer, para o objetivo



acontecer. E aí inicialmente tinha um escopo um pouco mais tímido, e a coisa foi ganhando tanta força interna e externa que eu vi uma oportunidade surgir no meio do caminho (Entrevistado H).

A transparência interna foi bastante anunciada, como no exemplo: "a gente passar a não ter mais sessões plenárias secretas e ter as sessões divulgadas no Youtube isso para mim é NOSSA, uma coisa absurda, parece muito pequeno, mas não é" (Entrevistado I). Entretanto, as causas dessas ações eram relacionadas a pressões sociais, ao maior controle social exercido devido à transparência externa adotada por causa da Lei de Acesso à Informação. Em relação ao tema futuro idealizado relacionado aos comportamentos de liderança desejados para a organização, os participantes encontraram grande dificuldade para verbalizar um sonho referente ao tema proposto. De forma recorrente, os participantes se apegaram tanto ao que entendiam como possível dentro do contexto histórico da organização como ao que era previamente entendido como aceitável. Eles priorizaram a geração de resultados positivos para a sociedade como o prêmio que merecia ser conquistado no futuro, além do reconhecimento do órgão por sua capacidade técnica. Além disso, também foi muito abordado o desejo de coerência com a missão institucional e coerência nas ações internas, levando a uma maior transparência. Focando em ações de liderança, os maiores sonhos referiam-se a comportamentos de comunicação, saber ouvir ativamente, e criar metas e avaliação de resultados.

## **Discussão**

Diferentemente das teorias mais frequentes em Psicologia do Trabalho como a teoria do estresse, em Selye (1959), a psicodinâmica do trabalho, com Dejours (1987), e a teoria epidemiológica, em Codo (2002), que têm como foco a identificação de problemas e o entendimento de que a organização é, inerentemente, um ambiente gerador de sofrimento, a Investigação Apreciativa, assim como o grupo dos Estudos Organizacionais Positivos, busca estudar principalmente as positivities, os fatores de sucesso da instituição (Codo, Soratto, & Menzes, 2004; Harzer, & Ruch, 2013).

As organizações com ênfase nessa abordagem positiva lançam mão de um estilo de liderança que alimenta a ideia de instigar práticas que visam estimular e desenvolver o que eleva os indivíduos e as instituições, o que é experimentado como benéfico, o que é extraordinário e inspirador. Nessa busca de levantar comportamentos que trouxessem aspectos positivos, já que a instituição pesquisada estava passando por um momento de crise, optou-se por formatar as entrevistas no modelo da Investigação Apreciativa. Esta, por sua vez, entende que a realidade é construída no momento em que ela é falada, contextualizada, assim, deve-se investigar os eventos de sucesso a fim de fazer emergir tais acontecimentos. Dentro da abordagem apreciativa é fundamental estimular as falas de sucesso porque as redes de relacionamentos que moldam a organização são constituídas a partir daquilo que as pessoas mais questionam, ou falam, desenhando, assim, o espírito humano da empresa (Nilson et al., 2014; Reed, 2007; Souza; McNamee, & Santos, 2010).

Pelo fato de ser mais comum nas organizações trazer à tona os problemas, Cooperrider et al. (2008), no Manual de Investigação Apreciativa, traz técnicas de como conduzir as entrevistas e como contornar esse foco nas práticas de negativas para fazer emergir os comportamentos positivos. De início, os entrevistados tendiam a falar das frustrações relacionadas à instituição, manifestando receio de não terem nada de positivo para contar. Porém, à medida que o método ia sendo empregado e as perguntas de abertura eram feitas, as histórias positivas foram surgindo. Os próprios participantes, por vezes, espantavam-se com os eventos positivos narrados e, muitas vezes, os justificavam como sendo causados por algum fator externo à instituição.

Havia dificuldade em reconhecer os comportamentos positivos, sobretudo quando estes não eram institucionalizados. Eles eram considerados apenas como um fator pessoal, como se a soma desses comportamentos pessoais também não afetasse a instituição como um todo.

Foi observado que, em relação aos valores da instituição e ao trabalho em si, as respostas estavam relacionadas à boa integração entre as pessoas e à liberdade de expressão. Outro ponto bem salientado foi a possibilidade de gerar um retorno efetivo para a sociedade. Esses relatos vão ao encontro da missão e dos valores declarados pelo TCE-RJ no seu Plano Estratégico (PET) de 2016-2019, principalmente no que diz respeito a levar benefícios para a sociedade e desenvolver valores como a transparência, efetividade, independência e integração (Rio de Janeiro, 2016).

Essas narrativas podem ser relacionadas ao que Cameron (2012) considera como viés afirmativo e virtuosidade. O primeiro está relacionado com o foco no potencial humano afirmativo, a ênfase na comunicação positiva, no otimismo, nas forças e nos valores e oportunidades que são trazidos junto com os problemas. O segundo, a virtuosidade, é uma consideração de que há no ser humano uma inclinação para o bem (Cameron, 2012). Mais especificamente quanto às lideranças, foram identificadas como situações de sucesso os momentos em que o líder conseguiu demonstrar o sentido do trabalho, gerou autonomia, transparência, demonstrou conhecimento técnico e quando apostou no conhecimento técnico dos seus liderados. Assim, as situações narradas convergem com as estratégias de Liderança Positiva, ou seja, aquelas que promovem a energia positiva nas organizações, como o fortalecimento das relações positivas, da comunicação positiva, do sentido positivo e comprometimento (Cameron, 2012; Kampa et al., 2016; Wijewardena et al., 2014; Wu, & Lee, 2017).

Entretanto, os participantes narraram que os fatores que motivaram tais comportamentos eram sempre externos à instituição. É importante salientar que a identificação da origem dos fatores de sucesso interfere no que Cameron (2012) e Luthans (2002) chamam de otimismo, que é a capacidade de identificar fatores internos como fonte de eventos de sucesso, e atribuir a causas externas o insucesso (Cameron, 2012; Luthans, 2002). Assim, a maneira como é percebida a origem dos comportamentos vai afetar o nível de otimismo das pessoas.

Um dos fatores de sucesso identificados foi a transparência. Ela foi relacionada à pressão social que surgiu diante da repercussão dos problemas enfrentados pela instituição. Mas o que a princípio se deu por um fator externo pode ser revertido quando o TCE-RJ amplia ou facilita ainda mais o acesso aos dados do Órgão. Assim, se a instituição se colocar como protagonista nessa dimensão, ela não estaria mais passiva frente a pressões externas, pois seria ela quem iria colaborar para esse fenômeno. Como consequência, isso poderia mudar a percepção que os servidores têm de que o momento mais bem-sucedido da instituição tem ocorrido por fatores puramente externos a ela. Se ela se mantiver ativa nesse processo, poderia, assim, elevar o nível de otimismo dos servidores.

Além disso, um uso contínuo do ciclo 4-D e um trabalho de comunicação interna poderiam trazer um melhor reconhecimento das forças da instituição. Segundo Cooperrider et al. (2008), o processo de mudança organizacional saudável deve levar em consideração três fatores: a continuidade (reconhecimento das conquistas relevantes, dos valores centrais, e daquilo que se faz de melhor); a inovação (desenvolvimento do sonho) e a transição (gerenciamento do caminho para a inovação sem perturbar a continuidade). Assim, para a instituição fazer uma boa gestão da mudança para sair de um momento de crise, é importante fazer o reconhecimento, junto aos seus colaboradores, das forças nela encontradas e aplicadas no passado.

Já as respostas relacionadas à etapa do sonho mostraram como a missão do Órgão de gerar resultados para o benefício da sociedade ainda está sendo construída em níveis de percepção interna. Por outro lado, mostraram também o desejo e a expectativa de que isso possa acontecer. Entretanto, se essa mudança real na atuação na sociedade não chegar a acontecer, a capacidade técnica da instituição será posta em xeque, levando a frustrações.

Por fim, os participantes consideraram que cada servidor deveria ser gestor do seu próprio trabalho, estando a liderança presente apenas para dar o apoio necessário. Isso poderia ser conduzido conforme orienta a teoria dos Estudos Organizacionais Positivos, ou seja, o líder pode aumentar as forças individuais e organizacionais ao reconhecer pequenas vitórias, dar chance para que as pessoas executem aquilo que fazem de melhor, utilizar uma linguagem afirmativa, dizer o que o liderado deve fazer e não simplesmente o que deve evitar, além de desenvolver o potencial dos seus liderados e dar recursos para exercerem novas competências (Cameron, 2012; Searle, & Barbuto Junior, 2013).

## **Conclusões**

A partir das narrativas obtidas, foram identificados fatores relacionados à capacidade técnica e comportamental dos líderes, assim como uma efetiva mudança na execução do trabalho. Emergiram também, como valores importantes, os fatores relativos ao comprometimento dos servidores e aos relacionamentos positivos.

Merece destaque o fato que, apesar da crise, ou talvez mesmo devido a ela, foi possível reconhecer aspectos positivos de liderança que marcaram os servidores, revelando fatores que formaram uma base positiva para a continuidade da vida organizacional. A investigação apreciativa propõe justamente que se conte essas histórias e se apodere delas enquanto força coletiva. Isso é importante para que seja criado um clima de florescimento pessoal e institucional, reconhecendo as vitórias, compartilhando o que deu certo e o que é considerado um valor importante que deva ser mantido.

Assim, o olhar apreciativo promoveu a explicitação de relações sociais que eram vividas apenas na dimensão tácita, permitindo a emergência de narrativas que mostravam o lado mais ativo da instituição, ultrapassando a inércia organizacional estabelecida, particularmente em relação aos componentes dos comportamentos de liderança. Com isso, foi possível trazer à tona estratégias válidas e apreciadas, que fizeram emergir comportamentos positivos e éticos na organização dentro de três grupos de valores positivos: as relações sociais, o comprometimento e a comunicação.

### **Limitações do estudo**

Como a organização pesquisada atravessava um momento de crise institucional devido às denúncias contra o corpo deliberativo, foi considerado mais prudente fazer a pesquisa por meio de entrevistas individuais, apenas para o levantamento do núcleo positivo do tema de liderança positiva relativo às histórias apresentadas. Entretanto, se seu uso se der para fins de processo de mudança organizacional, os autores dessa abordagem sugerem que ela seja aplicada de maneira coletiva (Cooperrider et al., 2008).

### **Propostas futuras**

O método apreciativo foi aplicado de forma individualizada para garantir o anonimato dos participantes. Porém, diante da riqueza das histórias relatadas e da percepção, pelos próprios participantes, de que era possível fazê-las emergir, seria um ganho para a instituição se o método fosse aplicado de maneira coletiva, levando os participantes a um reconhecimento mais global de suas forças e de suas vitórias.

## Anexo

Roteiro semiestruturado das entrevistas aplicadas:

- Pensando no seu trabalho, o que o atraiu que você considera como mais significativo e empolgante, e do que você sente mais orgulho?
- O que você mais valoriza em si próprio, na natureza do seu trabalho e no TCE-RJ?
- Descreva uma experiência de liderança positiva, um ponto alto, acontecida no TCE-RJ, em que você se sentiu envolvido, vivo e orgulhoso pelo fato de ter ocorrido. Quais fatores contribuíram para o êxito dessa experiência? Qual seu papel nesse evento? O que tornou o acontecimento especial?
- A o que você dá mais valor nas práticas de liderança? Por quê?
- Quais fatores dão vida a essas práticas? Conte-me um acontecimento relacionado a esses fatores.
- Quais são os principais fatores que "dão vida" para o TCE-RJ quando este está e esteve em seu momento mais bem-sucedido, sem os quais a "vida" cessaria?
- Imagine que estamos no ano de 2030 e o TCE-RJ acaba de receber o prêmio de excelência na área de liderança. Como ela seria? O que há de diferente nessa organização que cria essas condições? Quais as ações ocorreram para que essas condições fossem alcançadas?

## Referências

Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Brasil (2013). Tribunal de Contas da União. *Levantamento de governança e gestão de pessoas*. Brasília, DF: o autor. Recuperado de <http://portal.tcu.gov.br/unidades/secretaria-de-fiscalizacao-de-pessoal/perfil-de-governanca-de-pessoas>

Cameron, K. S. (2012). *Positive leadership: Strategies for extraordinary performance* (2a ed.). San Francisco: Berrett-Koehler.

Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. (2003). *Positive organizational scholarship*. San Francisco: Berrett-Koehler.

Codo, W., Soratto, L., & Menezes, I. V. (2004). Saúde mental e trabalho. In: J. C. Zanelle, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos, *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (276-299). Porto Alegre: Artmed.

Cooperrider, D. L., & Whitney, D. (2006). *Investigação apreciativa: Uma abordagem positiva para a gestão de mudanças*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Cooperrider, D. L., Whitney, D., & Stavros, J. M. (2008). *Manual de investigação apreciativa*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Dejours, C. (1987). *A loucura do trabalho: Estudo de psicopatologia do trabalho*. São Paulo: Cortez – Oboré.

- Donaldson, S. I., & Ko, I. (2010). Positive organizational psychology, behavior, and scholarship: A review of the emerging literature and evidence base. *The Journal of Positive Psychology, 5*(3), 177-191. <https://doi.org/10.1080/17439761003790930>
- Garcia, S., & Correa, H. (2017, 23 de outubro). Sem 6 Conselheiros afastados por corrupção TCE do Rio atua com rigor. *Época*. Recuperado de <https://epoca.globo.com/brasil/noticia/2017/10/sem-6-conselheiros-afastados-por-corrupcao-tce-do-rio-atua-com-rigor.html>
- Harzer, C., & Ruch, W. (2013). The application of signature character strengths and positive experiences at work. *Journal of Happiness Studies, 14*(3), 965-983. <https://doi.org/10.1007/s10902-012-9364-0>
- Ilies, R., Curseu, 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. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2011.626199>
- Kampa, J., Rigotti, T., & Otto, K. (2016). Mechanisms linking authentic leadership to emotional exhaustion: The role of procedural justice and emotional demands in a moderated mediation approach. *Industrial Health, 55*(2), 95-107. <https://doi.org/10.2486/indhealth.2016-0046>
- Kelloway, E. K., Weigand, H., Mckee, M. C., & Das, H. (2013). Positive leadership and employee well-being. *Journal of Leadership and Organizational Studies, 20*(1), 107-117. <https://doi.org/10.1177/1548051812465892>
- Kiersh, C. E., & Byrne, Z. S. (2015). Is being authentic being fair? Multilevel examination of authentic leadership, justice, and employee outcomes. *Journal of Leadership and Organizational Studies, 22*(3), 292-303. <https://doi.org/10.1177/1548051815570035>
- Liu, J., Siu, O. L., & Shi, K. (2010). Transformational leadership and employee well-being: The mediating role of trust in the leader and self-efficacy. *Applied Psychology, 59*(3), 454-479. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2009.00407.x>
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: developing and managing psychological strengths. *The Academy of Management Executive, 16*(1), 57-75. <https://doi.org/10.5465/AME.2002.6640181>
- Luthans, F., & Avolio, B. (2003). Authentic leadership development. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (241-258). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management, 33*(3), 321-349. <https://doi.org/10.1177/0149206307300814>
- Nilson, L. G., Campos, D. A., Dallegrave, E. J., & Moretti-Pires, R. O. (2014). A investigação apreciativa como tecnologia para a pesquisa em saúde coletiva. *Saúde & Transformação Social/ Health & Social Change, 5*(3), 1-9. Recuperado de <http://incubadora.periodicos.ufsc.br/index.php/saudeetransformacao/article/view/2905/3989>
- Patino, J. D. P., & Arbelaz, I. C. L. (2016). Gestión humana de orientación analítica: un camino para la responsabilización. *Revista de Administração de Empresas, 56*(1), 101-113. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020160109>

- Pereira, L. C. B. (1997). *A Reforma do Estado dos anos 90: Lógica e mecanismos de controle* (Cadernos MARE da Reforma do Estado, Vol. 1). Brasília, DF: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. Recuperado de <http://www.bresserpereira.org.br/documents/MARE/CadernosMare/CADERNO01.pdf>
- Pereira, L. C. B., & Spink, P. K. (Orgs.). (2006). *Reforma do Estado e administração pública gerencial* (7a ed.). Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Reed, J. (2007). *Appreciative inquiry: Research for change*. London: Sage.
- Rego, A., Cunha, M. P. & Souto, S. (2007). Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional. *RAE-eletrônica*, 6(2). Recuperado de [https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S1676-56482007000200003.pdf](https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S1676-56482007000200003.pdf)
- Rio de Janeiro. Tribunal de Contas do Estado – TCE-RJ. (2016). *Plano estratégico 2016-2019*. Rio de Janeiro: o autor. Recuperado de <https://www.tce.rj.gov.br/plano-estrategico-2016-2019>
- Searle, T. P., & Barbuto Junior, J. E. (2013). A multilevel framework: expanding and bridging micro and macro levels of positive behavior with leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 20(3), 274-286. <https://doi.org/10.1177/1548051813485133>
- Selye, H. (1959). *Stress, a tensão da vida*. São Paulo: Instituição Brasileira de Difusão Cultural.
- Souza, L. V., McNamee, S., & Santos, M. A. (2010). Avaliação como construção social: investigação apreciativa. *Psicologia & Sociedade*, 22(3), 598-607. <https://doi.org/10.1590/S0102-71822010000300020>
- Tecchio, E. L., & Brand, J. L. (2016). Espiritualidade nas organizações: Elementos conceituais. *RACI*, 10(21), 1-22. Recuperado de [https://www.ideau.com.br/getulio/restrito/upload/revistasartigos/331\\_1.pdf](https://www.ideau.com.br/getulio/restrito/upload/revistasartigos/331_1.pdf)
- Vilaça, I., Mónico, L. S. M., & Castro, F. V. (2012). Da espiritualidade organizacional ao capital psicológico individual: qual o papel da liderança autêntica? *Revista INFAD de Psicologia*, 4(1), 281-289. Recuperado de [http://dehesa.unex.es/bitstream/handle/10662/3708/0214-9877\\_2012\\_1\\_4\\_281.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dehesa.unex.es/bitstream/handle/10662/3708/0214-9877_2012_1_4_281.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Weick, K. E. (2003). Positive organizing and organizational tragedy. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. Quinn, *Positive organizational scholarship* (66-80). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Wijewardena, N., Samaratunge, R., & Hartel, C. (2014). Creating better employees through positive leadership behavior in the public sector. *International Journal of Public Administration*, 37(5). <https://doi.org/10.1080/01900692.2013.835320>
- Wu, W., & Lee, Y. (2017). Empowering group leaders encourages knowledge sharing: integrating the social exchange theory and positive organizational behavior perspective. *Journal of Knowledge Management*, 21(2). 474-491. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2016-0318>
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2012). Positive global leadership. *Journal of World Business*, 47(4), 539-547. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.01.007>

Submetido em: 25/08/2019

Aceito em: 06/03/2020

**Endereços para correspondência:**

Ana Flávia Azevedo Moura  
afmoura@gmail.com

Emmanuel Paiva de Andrade  
emmanueluff@gmail.com

Hugo Sandall  
hugosandall@gmail.com

- I. Mestra. Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão. Departamento de Engenharia de Produção, Escola de Engenharia. Universidade Federal Fluminense (UFF). Niterói. Estado do Rio de Janeiro. Brasil.
- II. Professor Titular. Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão. Departamento de Engenharia de Produção, Escola de Engenharia. Universidade Federal Fluminense (UFF). Niterói. Estado do Rio de Janeiro. Brasil.
- III. Doutorando. Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Psicologia. Universidade Salgado de Oliveira (Univero). Niterói. Estado do Rio de Janeiro. Brasil.