



Instituto Universitário de Lisboa

Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

Psicologia Organizacional Positiva: Estudo de caso e Proposta de Intervenção

Anabela Tavares de Carvalho Sachombele Martins

Trabalho de Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Psicologia Social e Organizacional

Orientadora:

Professora Doutora Maria Luísa Pedroso de Lima, Professora Catedrática,
ISCTE-IUL

Co-orientadora:

Professora Doutora Helena Águeda Marujo, Professora Auxiliar,
ISCSP-UL

Setembro, 2013

“Vivemos num tempo em que necessitamos de rever toda a perspectiva de nós próprios, assim como a natureza do trabalho e da liderança nas organizações”

Cacioppe (2000, p.48)

Agradecimentos...

À minha família querida, ao meu marido António Martins, que sempre me incentivou e apoiou neste percurso. Às minhas queridas filhas, Marta e Beatriz, que embora pequenas me agradeceram sempre com a sua alegria contagiante e palavras doces. Aos meus pais, cuja idade avançada não os impediu de apreciarem e de manifestar o seu incondicional amor.

À minha orientadora, Professora Luísa Lima, pela sua imprescindível colaboração e disponibilidade, por ter estado presente em todas as etapas, sobretudo naquelas mais difíceis, motivando-me a continuar, ajudando-me a crescer.

À minha co-orientadora, Professora Helena Marujo, cujo força, determinação, otimismo e alegria foram sempre inspiradores, com quem tem sido um privilégio trabalhar.

A todos os meus colegas do Master em Psicologia Positiva Aplicada, que fazem parte desta alegria da procura do bem e do bom, que me proporcionaram momentos de grande inspiração, de apoio com o testemunho das suas próprias vidas.

Aos meus colegas de Licenciatura de Psicologia, que me acolheram e apoiaram sempre ao longo de todo o percurso académico. Em particular à companheira de percurso, Saiza Bassir, que esteve sempre lá e cuja amizade nos tem feito aprender cada dia mais um bocadinho.

Resumo

Historicamente, a Psicologia preocupou-se em investigar patologias, negligenciando os aspectos saudáveis dos seres humanos. Mas, a partir de 1998, assumindo a presidência da American Psychological Association, Seligman iniciou movimento denominado Psicologia Positiva, que visa oferecer nova abordagem às potencialidades e virtudes humanas, estudando as condições e processos que contribuem para a prosperidade dos indivíduos e comunidades. Com o aparecimento de estudos sobre os fenômenos positivos na vida das pessoas, o movimento da psicologia positiva rapidamente se estendeu para os estudos do comportamento humano nas organizações. A aplicação da psicologia positiva nas organizações divide-se em duas grandes áreas: o estudo organizacional positivo, sobre os processos e estados positivos no contexto das organizações e resultados associados; e o comportamento organizacional positivo, sobre o estudo das capacidades psicológicas que tem influência no desempenho no local de trabalho. Neste contexto é de referir o Inquérito Apreciativo como um método de grande relevância cuja aplicação potencia o crescimento organizacional.

Na linha de dar continuidade ao percurso da psicologia positiva nas organizações apresentamos um estudo de natureza qualitativa, procedendo a um estudo de caso para levantamento de dados, descrevendo, analisando os acontecimentos relativos a um determinado caso organizacional no sentido de poder contribuir para a viragem de paradigma, na procura de compreender o que funciona na organização (investigar) para agir (ação), desenvolvendo propostas numa perspetiva de investigação-ação focada no positivo orientada para o desenvolvimento funcionamento ótimo dos sistemas organizacionais.

Em função da análise dos resultados, emergiu um modelo de intervenção positiva, que partindo das projeções percebidas, procura propor ações que sejam promotoras do que de bom já existe e acontece na vida das organizações, sendo integrativo promove o trabalho ao nível do indivíduo e da organização. As perceções dos trabalhadores, sobre a vida nas organizações é determinante para o crescimento positivo e diferenciador das mesmas. As metodologias positivas usadas nas intervenções, são promotoras de mudança e desenvolvimento do que de melhor já se faz.

Palavras-chave: Psicologia positiva; psicologia organizacional positiva; inquérito apreciativo; intervenções positivas.

Abstract

Historically, Psychology has worried about researching pathologies while it has neglected the healthy issues of human beings. But, since 1998, as he took over the presidency of the American Psychological Association, Seligman started a movement named Positive Psychology, which offered a new approach for human potentialities and virtues, studying the conditions and processes that contribute for the prosperity of individuals and communities. With the emergence of studies about the positive phenomena in people's lives, the movement of positive psychology quickly extended to studies of human behavior and organizations. The application of positive psychology in organizations divides itself into two big areas: the positive organizational study, about the positive processes and conditions within an organizational concept and associated results; and the positive organizational behavior about the study of psychological skills that influence the work place performance. Within this context it should be referred the Appreciative Inquiry as a method of important relevance whose application potentiates organizational growth.

Within the frame to continue the course of positive psychology in organizations we present a study of qualitative nature, proceeding with a case study for data mapping, describing, analyzing the related issues in a determined organizational case, in order to contribute to a paradigm turn around, in the search to understand what works in the organization (research) for acting (action), developing proposals in a research-action perspective focused on the positive and guided for the development of optimal functioning within the organization systems.

Within the purpose of analysis outputs, there has emerged a positive intervention model that sets out from the understood projections, to search proposed actions initiated from the existing good that happens in the life of organizations, being integrative, promotes the work, at an individual and organizational level. The perceptions of workers, about the life in organizations, are determinant for its differentiator and positive growth. The positive methodologies used in the interventions, are promoters of change and development of best practices.

Keywords: Positive Psychology; Positive Organizational Psychology; Appreciative Inquiry; Positive Interventions.

Índice

INTRODUÇÃO	10
CAPÍTULO I ENQUADRAMENTO TEÓRICO	13
1.1. Psicologia Positiva - O (re)nascer de um novo campo	13
1.2. A Psicologia Positiva e a Abordagem Tradicional	15
1.3. Contribuições da Psicologia Positiva.....	18
1.4. Psicologia Organizacional Positiva	22
1.4.1. Comportamento Organizacional Positivo	24
1.4.2. Estudos Organizacionais Positivos	27
1.4.3. Inquérito Apreciativo	28
1.4.4. World Café.....	35
1.5. Objetivo Geral do Trabalho	37
CAPÍTULO II ESTUDO DE CASO	39
2.1. Objetivo	39
2.2. Metodologia.....	39
2.2.1. Tipo de Estudo	39
2.2.2. Descrição e caracterização do contexto.....	40
2.2.3. Procedimentos.....	40
2.2.4. Participantes	43
2.2.5. Instrumentos.....	43
2.2.6. Estratégia de codificação e análise	45
CAPÍTULOS III RESULTADOS	48
3.1. Análise dos dados	48
3.1.1. Descobrir os pontos altos na Organização	48
3.1.2. Sonhar as organizações	51
3.1.3. Desenhar propostas	55
3.1.4. Destino possível	56
3.1.5. Avaliação da sessão de formação	57
3.1.6. Entrevista ao Facilitador	62
3.2. Resumo Interpretativo do Resultados	63

CAPÍTULO IV PROPOSTA DE INTERVENÇÃO	66
4.1. Modelo de Intervenção Organizacional Positiva	66
4.2.1. Modelo conceptual	66
4.2.2. Estrutura operativa	67
 CAPITULO V CONCLUSÕES E DISCUSSÃO	 73
5.1 Conclusões	73
5.2. Limitações	73
5.3. Sugestões para o Futuro	74
 REFERÊNCIAS E BILIOGRAFICAS	 75
 ANEXOS	
Anexo A - Exemplos da Projeção das Conversas nas Toalhas de Papel..	84
Anexo B - Categorização das Respostas às Questões Colocadas	
Durante o IA	94
Anexo C - Categorização da Perspetiva Final da Sessão	110
Anexo D - Perspetiva do Facilitador (Entrevista e Categorização)	115
Anexo E - Perspetiva e Análise Interpretativa dos Resultados	120
Anexo F - Instrumentos de Apoio às Intervenções – Líderes	124
Anexo F.1 - Áreas Exemplo, Construção de Diagnóstico	124
Anexo F.2 - Descobrir as Forças e Virtudes	126
Anexo F.3 - Desenvolver as Forças e Virtudes	127
As Minhas Três Bênçãos Diárias	127
Departamento da Felicidade	128
Visita da Gratidão	129
Reciprocidade	130

Índice de Quadros

Quadro 1 -	Resolução de problemas <i>versus</i> Inquérito apreciativo (Cooperrider, Whitney e Stravos , 2008).....	30
Quadro 2 -	Princípios do Inquérito Apreciativo (Cooperider & Whitney, 2000, 2005; Cooperrider, Whitney e Stravos , 2008; Marujo et al, 2007; Reed, 2007).....	32
Quadro 3 -	Princípios do <i>World Café</i> (Brown e Isaacs, 2005).....	36
Quadro 4 -	O que contribuiu para o envolvimento na Organização: categorização e frequências das unidades de registo.....	49
Quadro 5 -	Desejos para a equipa.....	52
Quadro 6 -	Desejos para a organização.....	53
Quadro 7 -	Propósitos de Mudança dos participantes.....	61
Quadro 8 -	Quadro-Resumo dos Resultados.....	64

Índice Figuras

Figura 1 -	Dimensões do Capital Psicológico Positivo (Page e Donohue, 2004).	26
Figura 2 -	Ciclo 4D do Inquérito Apreciativo (Cooperrider, Whitney e Stavros, 2008).....	33
Figura 3 -	Funcionamento do Ciclo 4-D (Reed, 2007).....	34
Figura 4 -	Ilustração do desenvolvimento das conversas com a metodologia <i>World Café</i> , (Brown e Isaacs, 2005).....	42
Figura 5 -	Resumo Interpretativo.....	65
Figura 6 -	Modelo de Intervenção Organizacional Positiva.....	69

Índice Tabelas

Tabela 1 -	Tabela 1 – Questões - 1ºD (Cooperrider Whitney e Stavros, 2008).....	43
Tabela 2	Tabela 2 – Questões – 2º, 3º e 4º (Cooperrider Whitney e Stavros, 2008).....	44
Tabela 3	Tabela 3 – Questões – Avaliação da Sessão (Cooperrider Whitney e Stavros, 2008).....	45
Tabela 4 -	Guião da entrevista, adaptado do “Protocolo de Entrevista” (Ludema, Cooperrider e Barrett, 2001).....	45
Tabela 5 -	Distribuição das respostas à 1ª Questão da avaliação da sessão.....	58
Tabela 6 -	Distribuição das respostas à 2ª Questão da avaliação da sessão.....	60
Tabela 7 -	Distribuição das respostas à 3ª questão, perspetiva final.....	61

Índice Gráficos

Gráfico 1 -	Representação gráfica dos fatores de envolvimento organizacional...	48
Gráfico 2 -	Representação gráfica dos contributos dados à Organização.....	50
Gráfico 3 -	Representação gráfica dos pontos altos da equipa de trabalho.....	51
Gráfico 4 -	Representação do que os colaboradores referem ter levado das sessões	58
Gráfico 5 -	Representação do que os colaboradores referem ter dado nas sessões	59

INTRODUÇÃO

A Psicologia Positiva foi definida como o estudo científico do funcionamento ótimo (Seligman, 1999), tendo sido Martin Seligman e Mihail Czikszentmihalyi os principais impulsionadores deste movimento, que sugerem que a Psicologia Positiva vem dinamizar uma mudança de foco da preocupação em solucionar as coisas que vão mal na vida para construir qualidades positivas. Segundo Snyder e López (2002), para que isto seja possível, é necessário, entre outras ações, a Psicologia centrar-se não nos problemas, mas nas principais forças e virtudes das pessoas. A possibilidade de medir forças humanas permite-nos não só compreender essas forças, mas também desenvolvê-las.

Alguns autores, defendem a necessidade de se saber mais sobre o que caracteriza as pessoas e os sistemas humanos no seu melhor, e como incrementá-lo de forma mais visível e estruturada do que até aqui. Temas como o otimismo, a esperança, felicidade ou a criatividade, passaram a figurar em livros e artigos científicos, levando a uma preocupação crescente em mudar o foco da ciência psicológica para as forças e virtudes (Park e Peterson, 2007; Snyder e Lopez, 2002). Segundo Luthans (2003, p.179) “*o estudo e a aplicação de recursos e competências humanas, que podem ser medidas, desenvolvidas e geridas com o objetivo de melhorar o desempenho nas organizações*” deve ser cada vez mais alvo de atenção, possibilitando a que as pessoas se tornem mais fortes, mais produtivas e levando-as a explorar o seu potencial humano positivo (Seligman, 2002).

Tendo em conta que o movimento da psicologia positiva rapidamente se estendeu para os estudos do comportamento humano nas organizações (Cameron, Dutton, e Quinn, 2003; Luthans, 2002a, Vera e Rodriguez-Lopez, 2004) salientando o papel que instituições positivas podem ter na promoção de comportamentos positivos (Peterson e Seligman, 2003; Seligman, 2003), o presente trabalho centra-se no levantamento organizacional positivo como forma de desenvolver intervenções que possam potenciar e melhorar a performance dos indivíduos nas organizações e aumentar a eficácia organizacional.

A conjuntura político-económica atual de “crise” que o país atravessa, é propícia ao processo transformativo que aqui se propõe, uma vez se centrar no que funciona bem

para, de uma forma apreciativa, promover comportamentos de mudança. Para Peterson e Seligman (2003, cit. Cunha et al, 2008) as crises podem ser cruciais para a emergência do que há de melhor nas pessoas. Em Portugal foram realizados, recentemente, alguns dos trabalhos investigação-ação em Psicologia Positiva Transformativa e Apreciativa, em domínios comunitários, de saúde, terapia e educação, que honram e concretizam esta visão (Perloiro, Neto e Marujo, 2010; Marujo e Neto, 2008; Marujo e Neto, 2010).

O presente trabalho situa-se nesta linha, sendo um estudo de caso cujo levantamento e diagnóstico organizacional nos encaminhou para a uma proposta de intervenção organizacional. Todo o Trabalho foi norteado pela perspetiva positiva procurando conhecer e perceber caminhos para o contexto das empresas portuguesas. Neste sentido tivemos como principais objetivos conhecer a perceção dos líderes e colaboradores sobre o seu próprio trabalho, a sua equipa e a organização numa perspetiva positiva; desenvolver forças e virtudes individuais; desenvolver o capital psicológico dos líderes e colaboradores; contribuir para a mudança organizacional numa perspetiva apreciativa.

Assim o Modelo de Intervenção Organizacional Positiva que aqui propomos procura preencher um espaço ainda pouco explorado no contexto organizacional português, e desta forma contribuir para o crescimento virtuoso dos trabalhadores e das organizações. Acreditamos que quando temos ambientes e relações de trabalho apreciativos temos organizações eficazes, em que a relação entre a positividade e os lucros da empresa se possa mostrar evidente e a criação de valor por parte das organizações reconheça a importância dos comportamentos humanos (Cunha, Rego e Cunha, 2007). Neste sentido, consideramos este trabalho um contributo para futuras intervenções organizacionais positivas com algumas propostas alicerçadas num caso real de uma empresa nacional.

Quanto à organização, o presente trabalho encontra-se dividido em cinco capítulos, sendo o primeiro relativo ao enquadramento teórico, procurando enquadrar a psicologia positiva e seu desenvolvimento até à atualidade, enquadrar a psicologia positiva no contexto organizacional e apresentar alguns instrumentos de prática organizacional positiva. Seguidamente (Capítulo II) faz-se a apresentação do estudo de caso, das metodologias e processos para o levantamento de dados. A apresentação e análise dos resultados consta no Capítulo III, onde se apresentam os dados que sustentam o desenho do presente modelo de intervenção. No Capítulo IV, é feita a

apresentação da proposta de modelo interventivo, sendo apresentada a perspectiva da Psicologia Positiva na construção da estratégia de uma intervenção organizacional e o modelo de intervenção. Por último no Capítulo VI são apresentadas algumas conclusões e discussão acerca do trabalho, incluindo limitações e sugestões para futuras intervenções no âmbito das intervenções organizacionais positivas.

CAPÍTULO I

ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1. Psicologia Positiva - O (re)nascido de um novo campo

A Psicologia Positiva tal como a conhecemos hoje, surgiu com o discurso de abertura de Martin Seligman na tomada de posse como presidente da *American Psychological Association-APA*¹ em 1998 (Seligman, 1999), dando início à mudança do foco de atenção da Psicologia numa direção mais positiva. A iniciativa de Seligman deu origem a uma série de reuniões com estudiosos que, em conjunto, começaram com a criação de informação e conceptualização necessária ao desenvolvimento inicial, estabelecendo um comité para gerir os assuntos da Psicologia Positiva (Mihaly Csikszentmihalyi, Ed Diener, Kathleen Hall Jamieson, Chris Peterson, e George Vaillant). Na sequência destes encontros viria a ser criado o *Positive Psychology Center* na *University of Pennsylvania* dando continuidade à rede de psicologia positiva que entretanto se tinha criado (Linley et al, 2006).

É definida como o estudo das condições e processos que contribuem para o florescimento das pessoas, grupos e instituições (Glabbe e Haidt, 2005, p.104). Segundo Csikszentmihalyi e Csikszentmihalyi (2006) a psicologia positiva dedica-se ao estudo da felicidade, ou de que faz a vida merecer ser vivida, “*não é senão o estudo científico das forças e virtudes humanas comuns*”, dizem Sheldon e King (2001, p.216). A psicologia positiva desenvolve os seus estudos ao nível das experiências subjetivas como: bem-estar, contentamento e satisfação (passado); esperança e otimismo (futuro) e *flow* e felicidade (presente) (Seligman e Csikszentmihalyi, 2000). Segundo os mesmos autores, no campo individual, é sobre traços individuais positivos, como: capacidade para o amor e vocação, coragem, habilidades interpessoais, sensibilidade estética, perseverança, perdão, originalidade, espiritualidade, talento e sabedoria. Ao nível dos grupos é sobre virtudes cívicas e instituições que movem os indivíduos na direção de uma melhor cidadania: responsabilidade, cuidado e atenção, altruísmo, civismo, moderação e ética de trabalho.

¹ A APA é uma organização científica e profissional sediada nos Estados Unidos da América.

Foram vários os acontecimentos que contribuíram para o aparecimento e desenvolvimento da psicologia positiva, tais como: um encontro casual entre Seligman e Csikszentmihalyi (Csikszentmihalyi, 2003) que entretanto terá dado lugar a muitos outros (Donaldson, Csikszentmihalyi e Nakamura, 2011); um momento na vida pessoal de Seligman com a sua filha Nikki, a que terá chamado de epifânico pelo fato deste o ter feito refletir sobre centrar-se sobre o que está errado, o que falha ou amplificar, nutrir e desenvolver as forças de cada pessoa (Seligman e Csikszentmihalyi, 2000). Linley e colaboradores (2006) aponta como importantes contributos os dados pelo: comitê composto por Csikszentmihalyi, Diener, Jamieson, Peterson, e Vaillant; pelos líderes de centros de pesquisa da psicologia positiva; pelos bolsseiros; por figuras notáveis como Snyder que esteve na origem da edição especial do *Journal of Social and Clinical Psychology* em 2000; por Chris Peterson que liderou a pesquisa sobre os valores e criou a classificação das virtudes e forças VIA (Values In Action); por Barbara Fredrikson com o seu trabalho sobre emoções positivas; por Jon Hai sobre emoção moral positiva; Suzanne Sergerstrom com estudo sobre os efeitos benéficos do otimismo na saúde física; fizeram da psicologia positiva o que ela é hoje. De referir que em muito ajudou o apoio financeiro para o desenvolvimento das iniciativas no âmbito da investigação da Psicologia Positiva, dado pela *Templeton Foundation*, a *Gallup Organization*, a *Mayerson Foundation*, a *Annenberg Foundation Trust at Sunnylands*, e a *Atlantic Philanthropies*, entre outros (Linley et al, 2006).

Após o discurso de Seligman em 1998 e da publicação em Janeiro de 2000 na *American Psychologist*, houve uma grande expansão da literatura científica sobre a psicologia positiva, são muitos os livros e as publicações científicas (Aspinwall e Staudinger, 2003; Compton, 2005; Keyes e Haidt, 2003; Lopez e Snyder, 2003; Peterson e Seligman, 2004; Schmuck e Sheldon, 2001; Snyder e Lopez, 2002). Nos Estados Unidos da América do Norte organiza-se a primeira conferência de psicologia positiva em 2002, seguida por África do Sul e o Brasil, que organizaram congressos e encontros científicos sobre o tema. É criada a *European Network on Positive Psychology* e a *International Association for Applied Positive Psychology*, e em 2005, inicia-se o primeiro Mestrado em Psicologia Positiva no mundo, na Universidade da Pennsylvania, sob a coordenação de Martin Seligman (Neto e Marujo In Lopes et al, 2011), segundo Bem-Shahar (2007) a Psicologia Positiva torna-se a disciplina com mais alunos de

sempre, em Harvard, e em 2006 nasce o *Journal of Positive Psychology* (Neto e Marujo In Lopes et al, 2011).

Na Europa, a Inglaterra entre outras iniciativas, inicia o primeiro mestrado neste domínio em 2007, e em Portugal, a Psicologia Positiva começa por ter presença na Faculdade de Psicologia da Universidade de Coimbra e na Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa com uma disciplina sobre o tema, com início em 2007/2008, sendo também neste período, criada a Associação Portuguesa de Estudos e Intervenções em Psicologia Positiva (APEIPP) (Neto e Marujo In Lopes et al, 2011). O primeiro Master em Psicologia Positiva Aplicada surge em 2012, estando atualmente na 2ª edição.

O movimento tem crescido com cuidado em termos das conceitualizações, de metodologias e da qualidade da sua investigação científica (Ong e Van Dulmen, 2007; Seligman, Parks e Steen, 2006), tendo as ligações da Psicologia Positiva com outras áreas do conhecimento como a economia, a saúde (Layard, 2005; Ryff e Singer, 2002), a área organizacional, educacional e social (Marujo e Neto, 2010) enriquecido o próprio domínio ao mesmo tempo que levam a sua riqueza a outras áreas.

1.2.A Psicologia Positiva e a Abordagem Tradicional

Antes da II Guerra Mundial a psicologia tinha três missões distintas: curar as doenças mentais; tornar a vida das pessoas mais produtiva e satisfatória e identificar e nutrir o talento (Seligman e Csikszentmihalyi, 2000). Após a II Guerra Mundial, assente no modelo do funcionamento humano, centrava-se em grande parte na cura e na reparação de danos psicológicos. Esta quase exclusiva atenção sobre a patologia negligenciou o indivíduo como um ser completo (Seligman in Snyder e Lopez, 2002), e a possibilidade de construção das forças enfraqueceu face à poderosa terapia. O surgimento da Administração de Veteranos, fundada em 1946, onde os psicólogos se dedicavam a tratar dos veteranos de guerra; e a criação do Instituto Nacional de Saúde Mental (*National Institute of Mental Health*), fundado em 1947, que atribuiu subsídios para o estudo académico das patologias, foram dois eventos que contribuíram para que os serviços prestados pela psicologia, em grande parte baseados no modelo da doença, se tornassem uma desvantagem para as outras missões da psicologia, ou seja tornar a vida das pessoas melhor e alimentar a genialidade, que entretanto ficaram no esquecimento (Seligman e Csikszentmihalyi, 2000).

Mihaly Csikszentmihalyi, percebeu a necessidade da psicologia positiva na Europa, durante a II Guerra Mundial, tendo testemunhado em criança, a capacidade de uns conseguirem manter a sua integridade e propósito, apesar do caos envolvente e outros não. A serenidade destes foi um farol que mantinha outros na esperança, e estes não eram necessariamente os mais bem-sucedidos, os mais respeitados ou com melhores qualificações. Esta experiência levou Csikszentmihalyi refletir sobre quais seriam as fontes para estas forças que estas pessoas demonstravam ter. Na altura a psicologia ainda não era reconhecida como disciplina na Europa, Csikszentmihalyi, Italiano, encontrou nos estados Unidos, onde a psicologia já tinha ganho terreno de aceitação, a possibilidade de explorar esta área (Seligman e Csikszentmihalyi,2000).

Os psicólogos que se tem dedicado ao estudo da saúde mental e do bem-estar, tem-se baseando-se em métodos efetivamente usados para o estudo de doenças mentais, com base no trabalho pioneiro de alguns estudiosos (Rogers,1951; Maslow, 1954, 1962; Jahoda, 1958; Erikson, 1963, 1982; Vaillant, 1977; Deci e Ryan, 1985; Ryff e Singer, 1996; cit in Seligman, et al 2005) e tem melhorado a nossa compreensão de como, porquê e em que condições as emoções positivas, caracteres positivos e instituições florescem. A Psicologia Positiva emerge como uma área de estudo científico própria multifacetada, que vai para além de uma abordagem centrada nos problemas e nas patologias, para se enquadrar, teórica e empiricamente, na construção do que melhor qualifica a vida, no âmbito subjetivo, individual e grupal (Csikszentmihalyi e Csikszentmihalyi, 2006; Seligman, 2002; Seligman, 2006; Seligman e Csikszentmihalyi, 2000; Seligman, Steen, Park e Peterson, 2005).

Segundo Seligman, o que aprendemos em mais de 50 anos com o modelo de abordagem tradicional procurando encontrar soluções para tratar a doença não nos aproximou da prevenção dos problemas encontrados e, coloca em primeiro plano, na abordagem da psicologia positiva, a questão da prevenção (Seligman, 2002). Ou seja, para corrigir o desequilíbrio interior, tem que se trabalhar na construção das forças com objetivo de fazer frente ao tratamento através da prevenção da doença mental (Seligman in Snyder e Lopez, 2002). As pesquisas sobre a prevenção demonstraram que existem forças humanas que funcionam como amortecedores para as doenças mentais, como: coragem presença de espírito, otimismo, habilidade interpessoal, fé, ética no trabalho,

esperança, honestidade, perseverança e a capacidade para deixar fluir e para o discernimento, pelo que uma das tarefas da prevenção será a de criar uma ciência para compreender e aprender a fomentar as virtudes (Seligman e Csikszentmihalyi, 2000). Esta abordagem adota a perspectiva de que todos os indivíduos têm habilidades que devem ser amplificadas e encaradas como desafios (Beck, Rush, Shaw, e Emery, 1979), sendo objetivo da psicologia positiva, catalisar uma mudança do foco da preocupação apenas com a reparação do que não está bem para olhar também para a construção do que são qualidades positivas (Seligman e Csikszentmihalyi, 2000). Deste ponto de vista, a disciplina de psicologia e de outras áreas de científicas como a economia, sociologia, antropologia e até mesmo as ciências naturais, deveria ter como foco de investigação científica e de interesse a compreensão da experiência humana como um todo, desde a perda, o sofrimento, a doença à realização, saúde e bem-estar (Linley et al, 2006). A necessidade de reconhecer que o bom e a excelência existem, são reais e avaliáveis, e merecem a atenção da ciência (Cameron, Dutton e Quinn, 2003; Luthans, 2002).

A psicologia positiva tem sofrido algumas críticas, uma dessas críticas é de que o positivo é enfatizado à custa do negativo (Held, 2004; Lazarus, 2003). No início de qualquer nova ciência existe a necessidade de definir as próprias atribuições e conceitos e de se diferenciar do que se passou antes desta. A identificação de um ciclo de uma nova tese (qualquer ideia, crença ou conjunto de argumentos) é seguido por antítese (conflito, contradição ou pontos de vistas opostos à tese) e, em seguida a síntese (a resolução das diferenças entre a tese e a antítese), esta síntese torna-se então a nova tese Hegel (1807-1931, cit. Linley et al, 2006). Visto nesta perspectiva, a psicologia com o seu foco no perigo, desordem e disfunção fornece a antítese da psicologia positiva que deve também incidir sobre o bem-estar, saúde, funcionamento ótimo. É portanto reconhecido, como é habitual e esperado que na fase inicial do movimento da psicologia positiva, as diferenças tenham sido acentuadas e as críticas tenham acontecido (Linley et al., 2006). Assim, a visão meta-psicológica da psicologia positiva é percebida como tentando corrigir o desequilíbrio do foco de atenção, da pesquisa e da prática dos objetivos da Psicologia, uma vez que é inegável que o negativo é dominante (Rozin e Royzman, 2001) e que “o mau é mais forte que o bom” (Baumeister, Bratslavsky, Finkenauer, e Vohs, 2001), como comprova o levantamento de Rand e Snyder (2003) que mostram que a proporção de positivo para negativo nas publicações foi de 2:1 a favor do negativo, nas contagens de citações nos artigos na PsycInfo a partir de 1872.

1.3. Contribuições da Psicologia Positiva

Entre as principais contribuições, destacam-se a construção de instrumentos de avaliação e modelos de intervenção e aplicação da psicologia positiva, para diferentes contextos e áreas de atuação (Seligman, 2002).

Um dos modelos a que tem sido dado ênfase nas intervenções da Psicologia Positiva, é apresentado por Seligman (2011) como PERMA (*Positive emotions; Engagment; Relationships; Meaning; Accomplishment*), que nos diz que o bem-estar tem cinco elementos mensuráveis, que não o definem mas que contribuem para ele, são: *Emoções Positivas* - Barbara Fredrickson desenvolveu a “*The broaden-and-build theory*” que explica o contributo das emoções positivas, como a alegria, o interesse, o contentamento e o amor, para a evolução da espécie humana (Fredrickson, 2002). Segundo a autora as emoções positivas aumentam os repertórios de pensamento e ação, por conseguinte constroem recursos pessoais importantes (Fredrickson, 2001). Provas empíricas, sugerem que as emoções positivas desenvolvem repertórios de cognição-ação (Fredrickson e Branigan, 2000; cit in Fredrickson, 2002) ao produzirem padrões de pensamento e ação inusuais, criativos e flexíveis (Kahn e Isen, 1993; cit in Fredrickson, 2002). Podem ainda servir para desfazer emoções negativas (Fredrickson e Levenson, 1998; cit in Fredrickson, 2002), aumentam a resiliência psicológica e despertam processos contínuos de melhoria do bem-estar emocional (Fredrickson e Joiner, 2000; cit in Fredrickson, 2002).

Envolvimento – O conceito de *flow* (fluir) é caracterizado como um estado de processamento mental, no qual um indivíduo se encontra completamente absorvido, durante o desempenho de uma tarefa, por sensações de grande energia focalizada, concentração, envolvimento e sentimentos de eficácia perante as ações que está a desempenhar (Csikszentmihalyi, 1990). O mesmo construto aplica-se ao sistema motivacional que sustenta a atividade que é realizada como um fim em si mesmo, pelas características inerentes à própria atividade (Nakamura e Csikszentmihalyi, 2002). Os fatores que suportam e acompanham a experiência de flow, sugeridos por Nakamura e Csikszentmihalyi (2002) são: ter objetivos definidos; aumento da atenção e concentração; sensação de consciência de si mesmo e do tempo; ter acesso a feedback imediato; equilíbrio entre o nível de dificuldade da tarefa e a habilidade do sujeito em a

concretizar; sensação de controlo sobre a situação; elevada motivação intrínseca; e diminuição da atenção para estímulos externos á atividade que está a desempenhar, na medida em que aumenta a atenção a esta (Nakamura e Csikszentmihalyi, 2002). A melhor forma de promover este estado mental, passa pela identificação das aptidões e talentos naturais das pessoas, bem como ajudá-las a encontrar oportunidades para os aplicarem (Seligman, 2002). A liderança, gratidão, integridade, sabedoria, originalidade e a capacidade de amar e ser amado, lista das 24 forças de carácter (Peterson e Seligman, 2004), são características pessoais que se encontram intimamente relacionadas com o incremento do estado mental de *flow* (Nakamura e Csikszentmihalyi, 2002).

Relações Positivas – Como seres humanos, somos "seres sociais", e os bons relacionamentos são fundamentais para o nosso bem-estar. Uma e outra vez, vemos que as pessoas que têm relações significativas e positivas com os outros são mais felizes do que aqueles que não o fazem. Relações sociais positivas, juntamente com a celebração das forças e virtudes, pode promover a prosperidade dos grupos, o florescimento individual e criar maior bem-estar (Seligman, 2011). Os relacionamentos podem promover uma poderosa influência positiva sobre a saúde em geral e a felicidade (Peterson, 2006).

Significado – Envolve a busca do sentido para a vida, de uma vida com sentido. Consiste na utilização de características pessoais fortes ou talentos de cada individuo, para fazer parte e servir instituições positivas. Independentemente da instituição que uma pessoa serve para estabelecer o sentido para a vida, ao fazê-lo, estará a produzir a impressão de satisfação e a crença de ter uma vida bem vivida (Nakamura e Csikszentmihalyi, 2002; Seligman et al., 2006). A sensação de pertença e sentido está positivamente correlacionada com a felicidade (Lyubomirsky, King e Diener, 2005). Snyder (2002), concluiu a partir das suas investigações, que as pessoas tem tendência a pensar em termos de objetivos e que estão constantemente a desenhar percursos para os conseguir alcançar, ligando o seu estado atual ao seu estado futuro, aliando as suas capacidades para se motivarem para esses fins. Assim na “Teoria da Esperança”, Snyder (2002) presume que todas as ações humanas são orientadas para objetivos, sendo estes os propulsores da componente cognitiva que sustenta a teoria. Os objetivos fornecem a estrutura que ajuda a definir e a dar sentido á vida das pessoas.

Realização Pessoal – Estamos numa constante busca de nos melhorarmos a nós mesmos, de alguma forma esforçamo-nos para dominar uma habilidade, alcançar um objetivo importante, ou ganhar em um evento competitivo. Como tal, a realização é

importante e contribui para a nossa capacidade de florescer (Seligman, 2011). A realização é sobre realização de objetivos, habilidade e esforço.

Peterson e Seligman (2004) desenvolveram um sistema de classificação para os aspetos positivos a que chamaram *Values in Action (VIA) – Classification of Strengths and Virtues Manual*, com o objetivo de construir um dos pilares da psicologia positiva – a construção do bem-estar individual e social através da investigação e desenvolvimento das forças de carácter (Peterson e Park, 2011). Essa construção foi realizada durante inúmeros encontros entre profissionais e peritos no estudo das ciências humanas, assim como de “catálogos” de virtudes escritos por pensadores como Benjamin Franklin, William Bennet e John Templeton e, tendo ainda sido analisados inúmeros artefactos da cultura atual (Peterson e Park, 2011), tendo sido, posteriormente analisados os principais manuscritos religiosos e filosóficos mundiais para verificar elementos comuns às forças para determinar o *set* central de virtudes, que são: sabedoria; coragem; humanidade; justiça; temperança e transcendência (Dahlsgaard, Peterson e Seligman, 2005). Deste elenco de virtudes foram extraídas as forças humanas daí decorrentes de acordo com critérios cumulativos, que tinham que se verificar maioritariamente (Park e Peterson, 2007), sendo:

Ubiquidade – presentes em várias culturas ao mesmo tempo;

Realizadoras – contribuem para a realização pessoal, satisfação e felicidade individual;

Moralmente valorizada – enquanto tal e não como um meio para determinado fim;

Não diminuem os outros – contribuem para elevar os outros que assistem à sua expressão, produzindo admiração (em vez de ciúme);

Possuem um oposto “não-felicitável” – os seus antónimos são negativos;

São traços – são diferenças individuais demonstráveis e estáveis;

Mensuráveis – foram medidas pelos investigadores enquanto diferenças individuais;

Distinguíveis – não são redundantes em relação a outras forças de carácter;

Modelos de perfeição – são incorporadas por determinados indivíduos de forma surpreendente;

Prodígios – podem ser detetadas precocemente nalgumas crianças ou jovens;

Ausência seletiva – estão totalmente ausentes em determinados indivíduos;

Institucionais – determinadas práticas sociais e rituais tentam cultivá-las.

Com base nestes critérios foram “encontradas” 24 forças compiladas no CSV – *Character Strengths and Virtues*, que descreve as 6 virtudes e as 24 forças que permitem o florescimento humano. Segundo Seligman (2011) as vinte e quatro forças sustentam os cinco elementos do bem-estar: desenvolver os nossos aspetos mais fortes conduz a um aumento de emoção positiva, de significado e realização pessoal e a melhores relações interpessoais. As forças de carácter são, em simultâneo, indicadores e causas de um desenvolvimento mais saudável ao longo da vida (Colby e Damon, 1992; Weissberg e Greenberg, 1997). Se por um lado, as forças de carácter amortecem os efeitos negativos do stress e do trauma, por outro lado, proporcionam-nos o florescimento, Park, (2004). O desenvolvimento das forças de carácter é, para a Psicologia Positiva um dos caminhos propostos para o aumento dos níveis de bem-estar individual e social (Peterson, 2006; Peterson e Park, 2003).

O campo da Psicologia Positiva tem oferecido espaço para a investigação empírica dos aspetos virtuosos a partir de métodos científicos rigorosos. Seligman (2003) identifica três importantes pilares para a investigação nessa perspetiva: 1) a experiência subjetiva; 2) as características individuais – forças pessoais e virtudes; 3) as instituições e comunidades. A experiência subjetiva refere-se aos estudos sobre o bem-estar subjetivo, experiências positivas ocorridas no passado (Diener, 2000), emoções positivas (Frederickson, 2002); no presente, a aspetos como felicidade (Myers, 2000; Seligman e Csikszentmihalyi, 2000) e transcendência – flow (Nakamura e Csikszentmihalyi, 2002); no futuro, as relacionadas com esperança (Snyder, Rand e Sigmon, 2002) e com o otimismo (Carver e Scheier, 2002). Em relação às características individuais, são focalizados os estudos relacionados às capacidades para o afeto (Hendrick e Hendrick, 2002), o perdão (McCullough e Witvliet, 2002), a espiritualidade (Pargament e Mahoney, 2002), o talento e a sabedoria (Baltes, Gluck e Kunzmann, 2002). Ao nível do funcionamento dos grupos, é incentivado o estudo sobre as virtudes cívicas e instituições que possibilitam mudanças dos indivíduos como melhores cidadãos, com o foco direcionado para a responsabilidade, o altruísmo, a tolerância (Turner, Barling e Zacharatos, 2002) e a ética no trabalho (Handelsman, Knapp e Gottlieb, 2002)..

Da aplicação da psicologia positiva nas organizações, emerge o comportamento organizacional positivo (Luthans, 2002a), sobre o estudo das capacidades psicológicas

que tem influência no desempenho no local de trabalho; e o estudo organizacional positivo (Luthans, Youssef e Avolio 2007), sobre os processos e estados positivos no contexto das organizações e resultados associados. Neste sentido é de referir o Inquérito Appreciativo como um método de grande relevância cuja sua aplicação potencia o crescimento organizacional (Cooperrider e Whitney, 2005).

Na linha de dar continuidade ao percurso da psicologia positiva, o caminho passará pela implementação e estudo de programas de aprendizagem para crianças e adultos que as ajude a reconhecer o seu próprio pensamento e a aprender a lidar com ele de forma desafiante, tornando-se uma habilidade aprendida, quer seja no meio familiar, social ou organizacional (Peterson, 2000; Seligman, Reivich, Jaycox, e Gillham, 1995; Seligman, Schulman, DeRubeis, e Hollon, 1999).

1.4. Psicologia Organizacional Positiva

Algumas contribuições para a psicologia organizacional positiva surgiram com Maslow, considerado o “pai” da psicologia humanista, na sua obra dedica-se à tentativa da compreensão da natureza Humana e à criação de condições para que o caráter positivo possa ser expressado (Maslow, 1968); com Herzberg no facto de ter reconhecido no trabalho, em si mesmo, uma importante fonte de desenvolvimento humano, com base nesta noção torna-se defensor do enriquecimento do trabalho, que apresenta como via para a criação de pessoas psicologicamente mais ricas (Herzberg, 1996); e Likert que procurou estudar a liderança, e a forma como podem os líderes despertar as melhores qualidades das pessoas e dos grupos (Likert, 1961; p. 170).

Com o surgimento dos estudos académicos dos fenómenos positivos na vida das pessoas (Seligman e Csikszentmihalyi, 2000) o movimento da psicologia positiva rapidamente se estendeu para os estudos do comportamento humano nas organizações (Cameron, Dutton, e Quinn, 2003; Luthans, 2002a, Vera e Rodriguez-Lopez, 2004) salientando o papel que instituições positivas podem ter na promoção de comportamentos positivos (Peterson e Seligman, 2003; Seligman, 2003).

A psicologia positiva, no contexto organizacional, aponta para a necessidade de as organizações serem lideradas e geridas de modo positivo, sendo o objetivo identificar as qualidades dos indivíduos, e ajudá-los a encontrar formas de organização e trabalho

que lhes permitam tirar o máximo proveito das suas capacidades e no sentido de criar ambientes organizacionais facilitadores do crescimento psicológico (Cunha, Rego e Cunha, 2007). Para os mesmos autores, as variáveis devem ser mensuráveis, passíveis de desenvolvimento e de gestão para contribuir para melhorias do desempenho das organizações, ou seja devem permitir o desenvolvimento dos gestores e dos colaboradores das organizações, podendo fazer-se intervenções através de programas de formação, de *coaching*, de desenvolvimento de competências aplicáveis ao contexto organizacional.

Salanova e colegas (2005; in Descals, 2005) define Psicologia Organizacional Positiva (POP) como “*estudo científico do funcionamento ótimo das pessoas e dos grupos nas organizações, assim como a sua gestão efetiva*”. O objetivo da POP é por um lado descrever, explicar e prever o funcionamento ótimo em contextos organizacionais, por outro otimizar e potenciar a qualidade de vida laboral e organizacional (Salanova e Schaufeli, 2004).

Da aplicação da psicologia positiva ao contexto organizacional emergem dois grandes movimentos paralelos mas complementares entre si (Page e Donohue, 2004), que segundo Luthans, Youssef e Avoilio (2007) resultaram essencialmente do reconhecimento, por parte dos investigadores e estudiosos do comportamento e teoria organizacionais, são eles o Comportamento Organizacional Positivo (COP) (*Positive Organizational Behavior*) e Estudos Organizacionais Positivos (EOP) (*Positive Organizational Scholarship*).

Iniciado por Luthans (2002a), o COP debruça-se sobre o estudo das capacidades psicológicas que têm influência no desempenho organizacional. Luthans definiu esta nova abordagem como o “estudo e aplicação de forças e capacidades positivas dos recursos humanos, que possam ser medidas, desenvolvidas e efetivamente geridas, no sentido da melhoria do desempenho organizacional” (Luthans, Avolio, Walumbwa, e Li, 2005).

O EOP, que segundo Luthans, Youssef e Avolio (2007) procura “compreender os processos e os estados positivos no contexto organizacional, bem como as dinâmicas e os resultados a eles associados”. Este movimento dá ênfase às características organizacionais positivas que possam contribuir para o aumento da eficácia organizacional, mesmo em períodos de crise e de condições adversas.

Estas duas abordagens podem distinguir-se, segundo Nelsom e Cooper (2007) por em COP se estudarem capacidades psicológicas que podem ser medidas e que podem ser desenvolvidas por intervenções nas organizações no sentido de melhorar a performance, enquanto no EOP se procura compreender a o excepcional do ponto de vista de performance nas organizações. Luthans, Youssef e Avolio (2007) salientam que a principal distinção entre estas duas abordagens está no facto de o EOP se centrar a um nível mais organizacional (macro), enquanto o COP se centra ao nível individual (micro). No entanto no livro inaugural do EOP, Cameron, Dutton e Quin (2003b; in Cameron, Dutton e Quin, Eds.) abordou tanto macro como micro temas, pelo que podemos dizer, como Lopes et al (2008) que EOP é um “chapéu” que engloba o estudo de várias áreas focadas nos resultados positivos, processos e atributos das organizações e seus membros (Cameron, Dutton, e Quinn 2003; Roberts 2006). Abrange estudo de temas como a gratidão, a resiliência, inquérito apreciativo, relacionamento energizantes, felicidade entre outros cujo foco é o crescimento e desenvolvimento humano (Lopes et al, 2008)

1.4.1. Comportamento Organizacional Positivo

O comportamento organizacional positivo foca-se no estudo das capacidades psicológicas que têm influência no desempenho organizacional. Como sugerem Cunha, Rego e Cunha (2007), são dois os princípios pelos quais se rege o comportamento organizacional positivo: as pessoas são detentoras de forças e capacidades psicológicas positivas; estas forças podem ser desenvolvidas e geridas de uma forma eficaz para a melhoria do desempenho organizacional e para a melhor realização pessoal dos membros da organização.

Ao defender que as capacidades psicológicas positivas podem ser medidas, desenvolvidas e geridas, a abordagem do comportamento organizacional positivo coloca a tónica nas variáveis de estado, diferenciando-se assim de outras abordagens que realçam fatores fixos, como os traços de personalidade (Luthans e Youssef, 2004). Para se referirem a estas capacidades, Luthans e Youssef (2004) propuseram o conceito de capital psicológico positivo (“quem se é”), que se distingue, nomeadamente, do capital humano (“aquilo que se sabe”) e do capital social (“quem se conhece”). O capital psicológico é, assim, definido como *“um fator psicológico central de positividade, em geral, e de cumprimento dos critérios do comportamento*

organizacional positivo, em particular, que vai para além do capital humano e do capital social no ganho de vantagem competitiva através de investimento / desenvolvimento de «quem se é» (Luthans et al., 2005).

De acordo com Luthans e Youssef (2004) e Luthans e Avolio (2003), o Capital Psicológico Positivo é constituído por algumas capacidades básicas: a auto-eficácia, a esperança, o otimismo e a resiliência, são as capacidades que melhor correspondem aos critérios definidos pelo comportamento organizacional positivo (são positivas, únicas, mensuráveis, passíveis de serem desenvolvidas e com impacto no desempenho). Estas capacidades psicológicas definem um estado psicológico positivo que Luthans, et al (2006), definem o PsyCap como *“um estado de desenvolvimento psicológico positivo de um indivíduo caracterizado por: (a) ter confiança (autoeficácia) para levar a cabo todos os esforços necessários para alcançar com sucesso os seus objetivos; (b) fazer uma atribuição positiva (otimismo) acerca do seu sucesso atual e futuro; (c) ser perseverante perante os seus objetivos e, quando necessário, redefinir novos caminhos para os alcançar (esperança); (d) quando rodeado de problemas e adversidade, superar/recuperar rapidamente para alcançar o sucesso (resiliência)”*.

Segundo Luthans et al (2008) há benefício em combinar estas capacidades num único constructo pelo facto de elas partilharem um recurso psicológico que permite aos indivíduos que possuem elevados níveis destas capacidades, ter desempenhos superiores e mais consistentes do que seria possível em indivíduos com elevados níveis de apenas uma destas capacidades.

Por este motivo, o PsyCap é apresentado pelos seus autores e investigadores, como um constructo que as organizações devem procurar desenvolver e no qual devem investir como forma de melhorar o desempenho dos seus colaboradores e assim garantir um crescimento sustentável (Luthans et al 2008).

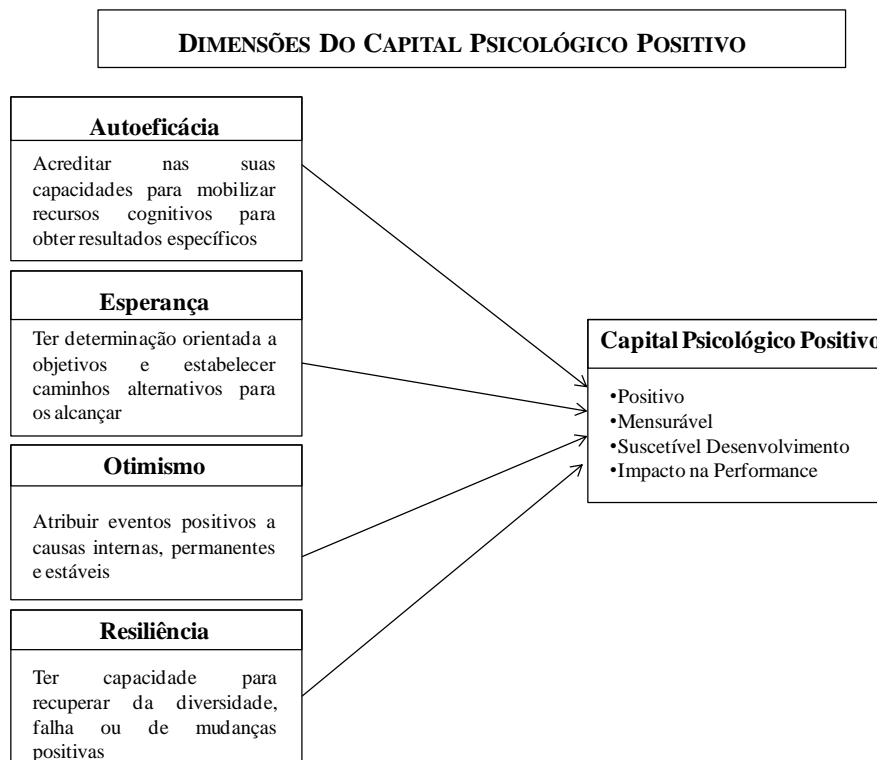


Figura 1 - Dimensões do Capital Psicológico Positivo (Page e Donohue, 2004)

A influência positiva que estas quatro capacidades psicológicas (Figura 1) têm no desempenho das pessoas nas organizações tem sido demonstrada em vários estudos. Seligman (1998), num estudo realizado com vendedores, verificou que os indivíduos mais otimistas tendem a vender significativamente mais, por comparação com os seus colegas menos otimistas. Peterson e Luthans (2002), num outro estudo, conduzido em diferentes unidades de negócio de um mesmo grupo, revelaram que nas unidades onde os líderes tinham mais esperança, o desempenho financeiro era significativamente mais elevado e os colaboradores sentiam uma maior satisfação com o trabalho, demonstrando menor intenção de saída, por comparação com unidades geridas por líderes menos esperançosos.

À medida que a investigação sobre a Psicologia Positiva e o COP evolui, os autores da teoria PsyCap ponderam a possibilidade de inclusão de outras dimensões (Page e Donohue, 2004). Luthans, Toussef e Avolio (2007) propõem-se analisar outras capacidades positivas que possam ter particular relevância e inclusão potencial no PsyCap, que classificam e dividem em 4 categorias: cognitiva, afetiva, social e de ordem superior. Na categoria cognitiva, propõem a criatividade e a sabedoria como processos cognitivos positivos com potencial para inclusão no PsyCap. Na categoria da

afetividade, o bem-estar subjetivo, o humor e o entusiasmo, são indicados pelos autores como capacidades com forte potencial para serem incluídas na teoria do PsyCap. A gratidão, o perdão e a inteligência emocional são as capacidades socialmente orientadas propostas pelos autores para integrarem o rol de dimensões que definem o capital psicológico positivo dos indivíduos. Por último, na categoria designada por “ordem superior” os autores sugerem a possibilidade de inclusão da espiritualidade, da autenticidade e da coragem.

Avey et al (2011) no estudo sobre o impacto do PsyCap confirmou o papel importante que estas capacidades positivas têm na previsão das atitudes, comportamentos e performance dos trabalhadores, isto é, mostraram que estão positivamente relacionadas com atitudes geralmente consideradas desejadas no contexto de trabalho, satisfação com o trabalho, comprometimento organizacional e bem estar psicológico no trabalho; e negativamente relacionadas com atitudes consideradas indesejadas como: cinismo, intenções de turnover e ansiedade e stress dos trabalhadores.

1.4.2. Estudos Organizacionais Positivos

Para Cunha, Rego e Cunha (2007) a lógica da psicologia positiva nas organizações passa por reconhecer que gerir pessoas é identificar e desenvolver o que está certo e não por reparar o que está errado nelas. Segundo o mesmo autor, vários investigadores contribuíram para a projeção desta abordagem tais como Kim Cameron, Jane Dutton, Robert E. Quinn, Arran Caza. Fred Luthans e David Cooperrider são pioneiros na apresentação de algumas das perspetivas mais proeminentes no contexto organizacional.

EOP foca-se no estudo do que funciona nas organizações, no que dá vida, no que é experimentado como sendo bom, no que é inspirador e no que traz elevação de pessoas e sistemas (Cameron e Caza, 2006)

A prática e aplicação de EOP nas organizações tomou várias formas, Hess e Cameron (2006) publicaram estudos de caso sobre práticas positivas usadas em várias organizações, tendo sido reconhecidas como “*Best Companies to Work For*”. Foram desenvolvidos instrumentos e técnicas específicas destinadas a reforçar os resultados positivos, quer para indivíduos quer para organizações, são exemplos disso: *The*

Reflected Best-Self Instrument (Quinn, et al., 2003; Roberts, et al., 2007), *The Reciprocity Ring* (Baker, 2007), *Appreciative Inquiry Summits* (Cooperrider e Whitney, 2005), e técnicas de comunicação de apoio (Cameron, 2007; Dutton, 2003a).

É de particular importância para o EOP o método Inquérito Apreciativo de Cooperrider e Srivastava (Cooperrider et al, 2000), sendo uma técnica para guiar a mudança organizacional que se baseia em sucessos anteriores e boas performances, projetando um futuro cujo melhor do passado serve de aprendizagem para um maior e mais poderoso crescimento organizacional (Cooperrider e Whitney, 2005). Uma vez que se trata de um instrumento chave na atuação organizacional, iremos detalhá-lo em seguida. Uma outra forma de intervenção que contribuiu para o desenvolvimento organizacional foi o World Café, que pelo seu processo desenhado para a orientação de conversações de questões centrais relevantes para as organizações (Brown e Isaacs, 2005), tem sido usado sobretudo para fortalecer as relações interpessoais e para aprendizagem colaborativa (Marujo et al, 2007), será também apresentado adiante, com mais detalhe.

1.4.3. Inquérito Apreciativo

O Inquérito Apreciativo (IA) teve início em 1987, na sequência de um estudo realizado por David Cooperrider sobre liderança, na *Universidade Case Western Reserve*, no *Ohio*. Numa das mais conceituadas clínicas médicas (*Cleveland Clinic*) nos Estados Unidos da América do Norte, ao inquirir sobre as experiências de sucesso e de falhanço, Cooperrider com ajuda da colega Suresh Srivastva, verificou o poder positivo das histórias sobre sucessos e sobre eficácia, o que o levou a experimentar uma variação das técnicas tradicionalmente empregues na mudança organizacional, e passando a questionar apenas sobre a experiência “no seu melhor”. Do trabalho realizado, chegaram a resultados tão surpreendentes na forma generativa e entusiasmada como as pessoas correspondiam aos momentos em que partilhavam as suas histórias de sucesso, que a direção da clínica pediu outra intervenção baseada na nova metodologia, desta vez a ser usada com as 8000 pessoas da organização, com o intuito de facilitar a mudança (Coghlan, Preskill e Catsambas, 2003; Cooperrider e Srivastva, 1987). No relatório do trabalho desenvolvido nesta clinica, aparece pela primeira vez o nome “Inquérito Apreciativo” (Whitney e Trosten-Bloom, 2003, p. 82). O artigo original sobre IA (Cooperrider e Srivastva, 1987) foi uma declaração revolucionária, tendo sido precursor do desenvolvimento organizacional positivo (Cameron, Dutton e Quinn, 2003a).

A partir deste trabalho, na década de 80, a metodologia evoluiu, refinou-se, cimentou-se numa totalidade com coerência teórica, e desenvolveu-se na sua prática, ganhando reconhecimento internacional (Coghlan, Preskill e Catsambas, 2003; Cooperrider, 1990), e em 1990 foi criado o *Taos Institute*, com vários especialistas em Inquérito Apreciativo, tendo-se afirmado com relevância teórico-metodológica. O IA está hoje patente nas inúmeras publicações, conferências, *workshops*, na *Internet*, onde é divulgada a sua metodologia e aplicação a múltiplos contextos organizacionais.

O IA é uma forma de indagação transformacional que tem como objetivo localizar, ressaltar e iluminar as forças que dão vida à existência de uma organização. Implica trabalhar para uma visão comum, procurando de forma cooperativa o melhor das pessoas, das organizações e do mundo à sua volta. Segundo Marujo et al (2007), o IA é um novo modelo de gestão e implementação da mudança positiva nas organizações e comunidades.

O IA começa, partindo da sua base teórica, por definir os termos “inquérito” como ato de explorar e descobrir; de fazer questões, estar aberto a novas possibilidades, descobrir, procurar, investigar, sistematicamente explorar e estudar. E “apreciativo” por valorizar, reconhecer o melhor das pessoas à nossa volta, afirmando as forças e sucessos do passado e presente, percebendo o que dá vida (saúde, vitalidade, excelência) aos sistemas vivos; acrescentar valor. (Cooperrider e Whitney, 2005; Cooperrider, Whitney e Stavros, 2003; Marujo et al, 2007; Moore, 2008). Segundo os mesmos autores, o ponto de partida para a criação de uma mudança positiva, é a promoção de um diálogo pela partilha de histórias, que incidem sobre os pontos altos como oportunidades para a ação ou investigação, sendo identificados como sendo o “*core*” da mudança positiva (Cooperrider, Whitney e Stavros, 2003).

As principais diferenças (Quadro1) existentes entre o IA e o modelo de Resolução de Problemas são (Cooperrider e Whitney, 2005; Cooperrider, Whitney e Stavros, 2003):

Quadro 1 – Resolução de problemas *versus* Inquérito Apreciativo (Cooperrider, Whitney e Stravos , 2008)

Resolução de Problemas	Inquérito Apreciativo
<i>“...organization is a problem to be solved ...”</i>	<i>“...organization is a mystery to be embraced ...”</i>
Identificação do problema	Apreciação e valorização do melhor
Análise das causas	Visualização do que pode vir a ser
Análise das possíveis soluções	Diálogo sobre como pode vir a ser
Planeia as atividades (tratamento)	Inova como vai ser (ação)

Para Cunha, Rego e Cunha (2007) a tradicional abordagem de resolução de problemas deve dar lugar ao inquérito apreciativo, explica que quando os recursos da organização são focalizados na resolução de problemas, o resultado é uma cultura negativa. Os mesmos autores reforçam ainda que, o IA não ignora os problemas mas antes é uma abordagem a partir de outra perspetiva. A maneira tradicional de detetar e resolver problemas limita a nossa imaginação, a nossa paixão e a nossa capacidade de dar contribuições positivas.

O IA apresenta-se como uma nova forma e de certa forma revolucionária de criar mudança nas pessoas e organizações. Interpretado como uma nova teoria de mudança, cujos objetivos são melhorar e mudar a forma da identificação e resolução de problemas.

Coperrider e Whitney (1999) definem IA como *“a procura cooperativa do melhor que há nas pessoas, nas suas organizações e no mundo em seu redor. [...] Envolve a arte e a prática de colocar questões que revigoram a capacidade do sistema para aumentar o potencial positivo”*

O IA é um processo baseado na narrativa, que integra metodologias de impulso à mudança em larga escala, pretendendo inspirar ao desenvolvimento de todos os intervenientes, na construção do futuro da organização (na descoberta e potenciação de forças e vantagens estratégicas) com ganhos financeiros e sociais (Cooperrider e Whitney, 2005). Baseia-se na experiência dos colaboradores de cada organização como base de para desenvolver a localizar os recursos e identificar potencialidades (Cooperrider e Whitney, 2000; Srivastava e Cooperrider, 1990; Whitney e Cooperrider, 2000), sempre numa perspetiva de “mudança organizacional positiva” (Cooperrider e Whitney, 2005), focando-se no melhor das pessoas e organizações.

A metodologia implica um conjunto de práticas de mudança apoiada na ideia de que as organizações têm um centro positivo que, ao ser tornado explícito, libertará energia positiva e apresentará melhorias na performance do sistema (Cooperrider e Whitney, 2005). A descoberta de momentos e experiências de sucesso, vivências de excelência, e aspirações positivas sobre o futuro, são estímulo à mudança positiva. A recolha destes elementos faz-se levando a que as pessoas partilhem, em entrevista, histórias sobre os seus melhores momentos e pontos altos no desempenho das suas funções e, em diálogo, sonhem coletivamente o futuro (Cooperrider, 2004). É a partir da história, dos factos, das experiências positivas e bem sucedidas, que se identificam do passado, em colaboração, que o futuro é visionado e planeado. (Cooperrider, 2004).

Os princípios fundamentais do IA (Quadro 2) estão relacionados com crenças e valores sobre os sistemas humanos e mudança (ajudam-nos a ter uma conceção mais clara da forma como as mudanças positivas acontecem). Estes princípios derivam de três correntes de pensamento: (1) Construcionismo Social (Gergen, 1991, 2004; Gergen e Gergen, 2005) que defende que a realidade é criada, transformada e mantida através da comunicação humana; (2) Teoria das Imagens do Futuro (Boulding e Boulding, 1994) que sugere que as imagens que temos do futuro influenciam as nossas decisões e ações do presente; e (3) Investigação qualitativa (Glaser e Strauss, 1967; Patton, 1980) que postula a compreensão de uma cultura, organização ou sociedade através dos olhos dos seus membros, sendo a observação participante a melhor forma para recolher dados e descrever uma cultura.

Quadro 2 – Princípios do Inquérito Appreciativo (Cooperider e Whitney, 2000, 2005; Cooperrider, Whitney e Stravos , 2008; Marujo et al, 2007; Reed, 2007)

Princípios do Inquérito Appreciativo	
Princípio Construcionista:	Este princípio está relacionado com a teoria do construcionismo social (Gergen, 1982, 1999) e a ideia de que os nossos pensamentos sobre o mundo se desenvolvem através da interpretação e construção, e não apenas da simples gravação de fenómenos. Coloca a comunicação humana no centro da mudança, A realidade, tal como a conhecemos, é construída socialmente através da linguagem e dos diálogos que estabelecemos.
Princípio da Simultaneidade:	Este princípio aponta o caminho de que questionar e mudar não são momentos separados, mas simultâneos. A questionar é intervir no sentido que estimula a reflexão e leva-nos para diferentes formas de pensar e fazer, promove a mudança.
Princípio Poético:	Este princípio enfatiza que os temas que escolhemos estudar/pesquisar determinam e criam o mundo que descobrimos. Organizações, como livros abertos, são histórias em co-construção e constituem recursos inesgotáveis de aprendizagem.
Princípio Antecipatório	Este princípio sugere que a forma como as pessoas pensam/imaginam o futuro molda o caminho para o futuro. Os sistemas humanos são inspirados e guiados pelas suas imagens do futuro. Uma imagem positiva de futuro antecipará, ou levará, à ação positiva.
Princípio Positivo:	Este princípio sugere que concentrar-se em fazer questões positivas envolve as pessoas mais profundamente e por mais tempo. As mudanças em larga escala necessitam de envolvimento e união, bem como de emoções positivas da parte das pessoas envolvidas. Esta postura positiva é conseguida através de questões positivas. Quanto mais positivas forem as questões, maior o entusiasmo e mais possível é a manutenção da mudança.

Whitney e Trosten-Bloom (2003) para além dos princípios enumerados, apresentam: o *princípio da totalidade* - o potencial de grupo promove a criatividade coletiva; o *princípio do “enactment”*- prática paradoxal que realça que as mudanças positivas ocorrem quando as imagens de um futuro ideal são reais no presente; o *princípio da livre escolha* - livre escolha na forma e extensão do contributo pessoal na mudança.

A partir dos princípios do IA, foram definidos pressupostos de mudança que constituíram a base para a sua fundação enquanto método (Hammond, 1996; Reed, 2007), sendo estes:

- Em qualquer sociedade, organização ou grupo, algo funciona;
- Aquilo em que nos focamos, transforma-se na nossa realidade;
- A realidade é criada no momento, e há múltiplas realidades;

- O ato de colocar questões sobre uma organização ou grupo influencia os mesmos de algum modo;
- As pessoas têm mais confiança para encarar o futuro (“desconhecido”), quando trazem o melhor do seu passado (“conhecido”);
- É importante valorizar a diferença;
- A linguagem que utilizamos cria a nossa realidade.

Os princípios e os pressupostos de mudança estão subjacentes à filosofia do IA, e às formas como o mesmo pode ser conduzido (Coghlan, Preskill e Catsambas, 2003; Dunlap, 2008).

O processo do IA enquanto método, e modelo de aplicação, traduz-se empiricamente num conjunto de fases, orientados por uma sequência que as discrimina e diferencia, através de um ciclo processual designado de ciclo 4-D (Cooperrider, Whitney e Stavros, 2008; Watkins e Mohr, 2001; Whitney e Trosten-Bloom, 2003; Reed, 2007), sendo este representado na Figura 2.

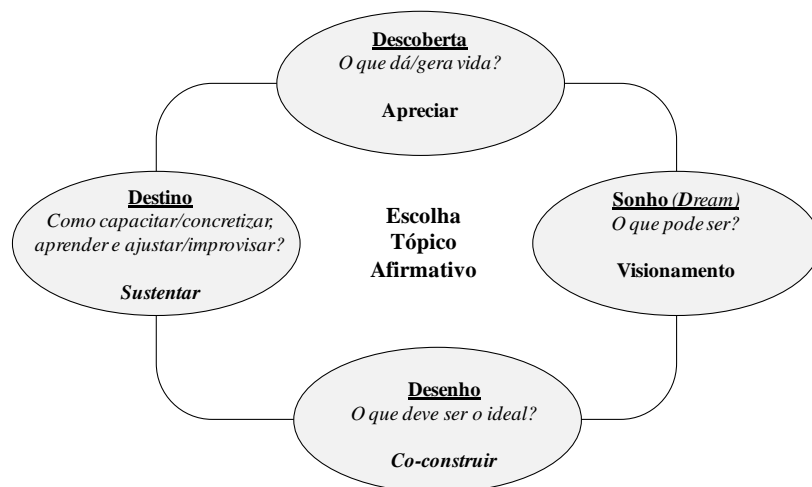


Figura 2 - Ciclo 4D do Inquérito Apreciativo (Cooperrider, Whitney e Stavros, 2008)

Na metodologia do IA o ciclo de atividades implica 4 momentos sequenciais: Descoberta (*Discovery*), Sonho (*Dream*), Desenho (*Design*) e Destino (*Desteny*). É um modelo simples, acessível a todas as pessoas e organizações, a sua aplicação deve poder envolver todos os elementos do sistema, seja qual for a sua dimensão, e tem-se mostrado suficientemente mobilizadora para poder provocar mudanças significativas (Cooperrider e Whitney, 2005; Cooperrider, Whitney e Stavros, 2008; Whitney e Trosten-Bloom, 2003).

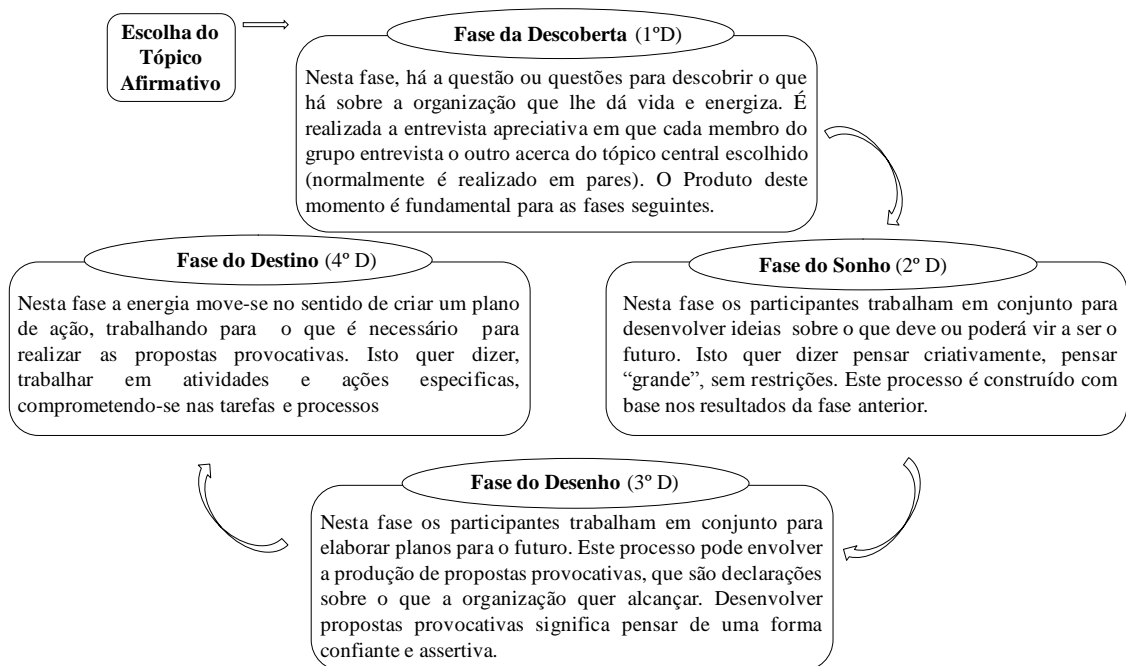


Figura 3 - Funcionamento do Ciclo 4-D (Reed, 2007)

A metodologia do IA funciona em torno de um ponto central, que é a escolha do “Tópico Afirmativo”. A partir do tema Afirmativo desenrola-se todo o processo (Figura 3), as escolhas posteriores trabalhos, serão desenvolvidas à volta deste, envolvendo as pessoas em diálogos e dinâmicas positivas que permitiram manter a motivação e o desejo da concretização do sonho, pelo que a escolha do tópico central é de suma importância (Cooperrider e Whitney, 2000; 2005).

Podem-se listar razões de sucesso do IA nas organizações (Cooperrider e Whitney, 1999; 2005; Whitney e Cooperrider, 2000), que segundo os autores, promovem a proximidade entre as pessoas, permitindo que se conheçam para além do papel e função que têm numa determinada organização. O facto de criar um espaço onde os participantes possam ser ouvidos pode ser um dos elementos que facilita essa proximidade. Salienta-se ainda o facto de o IA construir o espaço adequado para as pessoas escolherem a forma como querem contribuir para a organização e para a sua transformação, ao mesmo tempo que encoraja e legitima as pessoas a adotarem uma atitude positiva no trabalho e na vida (Marujo et al., 2007).

1.4.4. World Café

O *World Café* (WC) teve início em 1995, aquando um grupo de líderes académicos e empresários se encontravam reunidos para discutir assuntos comuns, quando espontaneamente se formaram em pequenos grupos de conversa à volta de pequenas mesas sobre as questões que os tinham levado a reunir. Em tolas de papel improvisado iam apontando os insights e periodicamente interrompiam a conversação e mudavam de mesa para que as ideias que iam partilhando pudessem circular por todos para maior aprofundamento e conexão. E no decorrer deste processo nasceu o WC (Brown e Isaacs,2005).

Na sequência deste acontecimento e através da pesquisa-ação e experimentação em vários países, foram identificados os princípios do WC que sustentam todo o processo. A abordagem do WC tem sido recebida com entusiasmo por dezenas de milhares de grupos em diferentes ambientes e, em grandes multinacionais, em pequenas organizações, departamentos governamentais, organizações comunitárias, instituições de ensino, na África, Ásia, Austrália, Europa e América do Norte e do Sul (Brown e Isaacs,2005).

O método usado pelo WC, apresentado por Brown e Isaacs (2005), é baseado em sete princípios (Quadro 3) de *design* integrado, com uma metodologia simples, eficaz e flexível possível de realização em grandes grupos e pode ser modificado para se ajustar ao contexto, número de pessoas, propósito, localização. Os princípios do WC foram sendo desenvolvidos ao longo dos anos aproveitando intencionalmente o poder das conversas. Estes princípios quando usados em simultâneo são um guia essencial para quem procura a criatividade num diálogo autêntico cujo objetivo é pensar em conjunto e criar conhecimento possível de implementar.

Quadro 3 – Princípios do *World Café* (Brown e Isaacs, 2005)

Princípios do World Café	
<i>Definir o Contexto:</i>	Clarificar o propósito e os parâmetros gerais em que o diálogo se irá desenrolar.
<i>Criar um espaço acolhedor:</i>	Garantir um ambiente de boas-vindas, de segurança que promova o conforto e mutuo respeito. O anfitrião deve começar com uma recepção calorosa e com uma introdução ao processo do WC, definindo o contexto e partilhando a “etiqueta do café”, colocando os participantes à vontade.
<i>Explorar questões/perguntas relevantes:</i>	Concentrar a atenção coletiva em perguntas poderosas que atraem o envolvimento coletivo que já estão prefixadas, podendo ser exploradas perguntas diferentes ou apenas uma só.
<i>Estimular a contribuição de todos:</i>	Animar a relação entre o “eu” e o “nós” convidando todos a participar numa partilha mutua.
<i>Conectar diferentes perspectivas:</i>	Usar a dinâmica “sistema-vivo” para intencionalmente fazer emergir e incrementar a diversidade e densidade das conexões entre perspectivas mantendo o foco sobre as questões de base.
<i>Ouvir os insights:</i>	Focar a atenção nas partilhas de maneira a nutrir a coerência dos pensamentos sem perder as contribuições individuais.
<i>Partilhar as descobertas coletivas:</i>	Fazer conhecimento coletivo e tornar os <i>insights</i> visíveis e fazíveis.

O processo do WC decorre com conversações que são desenhadas partindo do pressuposto que as pessoas têm dentro de si a sabedoria e a criatividade para enfrentar dificuldades e desafios. O *design* inovador do WC permite que os grupos (muitas vezes grupos de centenas de pessoas) participarem juntos em rodadas de conversação/diálogo com três ou quatro pessoas, enquanto ao mesmo tempo se faz parte de uma conversação ligada a um grupo maior. As conversas decorrem entre os grupos que se vão movendo entre si, ligam e constroem ideias cruzadas, descobrem novos *insights* para questões ou assuntos considerados relevantes para a vida, trabalho ou comunidade (Brown e Isaacs,2005).

O sucesso do WC está na simplicidade e na abordagem inovadora de trabalhar questões como: saúde, educação, resolução de conflitos, desenvolvimento sustentável, resolução de problemas nas organizações, entre outros (Brown e Isaacs, 2005). O WC tem feito grandes contributos sobretudo quando o objetivo é usar o diálogo para

fortalecer relações, aprendizagem colaborativa e *insights* coletivos à volta de desafios de acontecimentos reais e com questões que sejam centrais para os envolvidos (Marujo et al, 2007). Para Brown e Isaacs (2005) é através de conversas à volta de questões que tem importância e que são centrais que se potencia a capacidade de envolvimento e aprendizagem colaborativa, o comprometimento que leva à ação no trabalho, na comunidade e em casa.

Como Maturana e Varela (1987) assinalaram nós vivemos com as imagens que temos do mundo. Pode ser perturbador “ver diferente” e contemplar as implicações de mudar as “lentes” (Lakoff, 2003; Morgan, 1997). A forma como vemos o mundo à nossa volta e como a forma como atuamos em conformidade com essas imagens pode fazer toda a diferença. O WC é um convite a colocar uns novos “óculos” e ver com novos olhos o mundo da conversação. Uma das mais importantes mudanças nesta nova maneira de olhar as conversas é reavaliar a visão tradicional de que falar e agir são atividades separadas. Brown e Isaacs (2005) sugere que todo o processo do WC pode ser apenas uma parte de um circuito de uma ação. Refere ainda que quando as pessoas dão importância às questões em que estão envolvidas a trabalhar e quando as conversas à volta destas são vivas, os participantes naturalmente se organizam para realizar o que querem ver realizado.

1.5. Objetivo Geral do Trabalho

As organizações não são contextos exclusivamente criados com a função de obter lucros e de realizar transações económicas. Segundo Cunha, Rego e Cunha (2007) as pessoas não procuram, nas suas vidas de trabalho, exclusivamente resultados financeiros, procuram um trabalho com significado tanto quanto um salário. Esta evidência está bem patente nos resultados desse trabalho, cujo levantamento mostra que embora não obstante a questão das recompensas monetárias serem referidas não é ao que é dado mais relevância. Esperam ser tratadas com dignidade, respeito e justiça e querem crescer e desenvolver-se enquanto pessoas e profissionais. O presente trabalho tem a pretensão de afirmar que a gestão positiva pode fazer algo importante nesta matéria. Para os mesmos autores, as organizações positivas são possíveis, são desejáveis e podem conciliar maior bem-estar individual e superior desempenho organizacional.

São abundantes os trabalhos ilustrativos de uma relação entre a positividade e os lucros da empresa, e as abordagens focadas na criação de valor reconhecem a importância dos comportamentos humanos (Cunha, Rego e Cunha, 2007).

A investigação documenta o modo como as pessoas normais podem suscitar dinâmicas criadoras de organizações que se destacam da vulgaridade (O'Reilly e Pfeffer, 2000). Estas organizações não surgem espontaneamente, criam-se e desenvolvem-se porque são cultivadas e distinguem-se por tratarem as pessoas de forma especial. Segundo Cunha, Rego e Cunha (2007) é particularmente importante a atuação dos líderes.

Em muitos contextos da vida, coletiva e organizacional, a ênfase é colocada naquilo que está mal. Assinala-se o que não se deve fazer, em vez de se estimular aquilo que deve se fazer. Segundo Cameron (2004; cit. Cunha, Rego e Cunha (2007) é um enviesamento que poderá vir do processo evolutivo do ser humano, ou seja do ponto de vista da sobrevivência estamos mais capacitados para sobreviver se estivermos atentos ao perigo do que se estivermos apenas atentos ao que está bem e nos traz prazer. Cunha, Rego e Cunha (2007) sugere que devemos reconsiderar esta perspectiva, uma vez que o potencial de aprendizagem do reforço positivo é superior ao da punição ou do reforço negativo (ausência do reforço positivo). Neste sentido começar uma relação de diagnóstico organizacional com metodologias positivas, como é o caso do presente trabalho, tem implicações como por exemplo ao processo de mudança dá-se início estimulando os membros da organização a “fazerem bem” em vez de se focalizarem sobretudo em evitar que “façam mal”. A intervenção organizacional positiva surge depois como mote para conduzir a organização para o lado positivo promovendo, através de estratégias e metodologias: ambientes de trabalho com significado e dignos da dedicação genuína dos seus membros; colaboradores a atuar em conformidade com a organização no sentido de que ela seja digna do investimento dos seus clientes; e líderes capazes de justificar a existência da organização com base nos seus benefícios para a sociedade.

CAPÍTULO II

ESTUDO DE CASO

2.1. Objetivo

É objetivo do presente trabalho descrever, analisar os acontecimentos relativos a um determinado caso organizacional no sentido de poder contribuir para a viragem de paradigma, na procura de compreender o que funciona na organização (investigar) para agir (ação), desenvolvendo propostas numa perspetiva de investigação-ação focada no positivo orientada para o desenvolvimento funcionamento ótimo dos sistemas organizacionais. Pretendemos, em função da análise dos resultados, contribuir uma nova forma de fazer diagnóstico organizacional, a partir do qual sejamos parte do desenho de uma mudança (Cooperrider, Whitney e Stavros, 2008; Cooperrider e Whitney, 2005; Reed, 2007), para a construção de propostas com práticas colaborativas positivas.

Este capítulo pretende descrever as metodologias e procedimentos como percurso de levantamento e análise, de um estudo de caso, que permitiu a construção de uma proposta de um modelo de intervenção organizacional positivo para o contexto organizacional português.

2.2. Metodologia

2.2.1. Tipo de Estudo

O presente trabalho é um estudo de caso, em que pretendemos fazer um levantamento das perceções positivas dos colaboradores de uma organização, recorrendo à análise qualitativa dos dados recolhidos numa perspetiva exploratória e descritiva. Segundo Yin (1989, p.23) “...é uma forma de se fazer pesquisa empírica que investiga fenómenos contemporâneos dentro do seu contexto de vida real...”. São características do presente estudo de caso o facto deste ter decorrido num ambiente natural, realizado durante um processo de formação integrado nas ações programadas da organização, recorrendo a várias fontes de dados (questionário, entrevista, registos escritos e de figuras), tendo sido analisadas as perceções de todos os colaboradores participantes.

A investigação qualitativa define-se como qualquer tipo de investigação que produza resultados através de métodos que não envolvam procedimentos estatísticos ou outros meios de quantificação, sendo a maior parte da análise interpretativa (Strauss e Corbin, 1998). É portanto, um processo de interpretação que visa descobrir as perceções dos colaboradores, numa perspetiva positiva, sobre os pontos altos do seu trabalho, sobre o que faz funcionar a sua equipa e sobre a organização no se melhor. Os métodos qualitativos são especialmente usados em investigações que visem compreender a natureza da experiencia humana em situações específica ou em investigações que visem explorar áreas do conhecimento pouco desenvolvidas onde se procura encontrar novo conhecimento (Stern, 1980; cit in Strauss e Corbin, 1998), é o caso da área da psicologia organizacional positiva, que no contexto português ainda é recente e cujos métodos utilizados para levantamento de dados na organização seguem ainda a perspetiva de procurar os problemas com o objetivo de propor soluções.

2.2.2. Descrição e caracterização do contexto

O presente trabalho foi feito no com base na recolha de material de numa ação de formação promovida pela empresa ALFA² (criada nos finais de 1999), pertencente ao Grupo BETA que atua no segmento emergente das tecnologias de informação e comunicação. É uma empresa com uma gestão comprometida com a excelência, reunindo uma sólida equipa de profissionais altamente qualificados que são o seu ativo mais importante e valioso.

A formação decorreu em Novembro de 2012, numa sala ampla de um Hotel em Lisboa, para todos os colaboradores e chefias da ALFA. Foi dada autorização da Organização, para assistir, recolher e utilizar todos os materiais produzidos durante a formação, no âmbito da presente trabalho. Todas as sessões de formação foram assistidas tendo sido recolhidos os materiais produzidos durante oito sessões de formação.

2.2.3. Procedimentos

Tendo em consideração que é um estudo de caso, cujo levantamento de dados ocorreu durante o processo formativo onde foi usado o IA em conjugação com o WC,

² A pedido da empresa mantemos o anonimato, pelo que os nomes e alguns dados foram alterados.

como opções metodológicas, registamos algumas diferenças na aplicação do Modelo de referência do IA, o Ciclo 4-D. O Modelo pressupõe que cada momento deve acontecer de forma sequencial, sendo as reflexões e resultados do momento antecedente importantes para o momento seguinte. Assim, a etapa do “Sonho” (2ºD) é constituída com base nos resultados da etapa anterior (1ºD), e assim sucessivamente nas etapas seguintes. A adaptação feita para a formação que esteve na base do presente trabalho, teve em conta o tempo disponibilizado para a realização da ação (4 horas por sessão) e os objetivos da própria formação (sensibilização e reconhecimento do positivo na organização). Assim, várias etapas do Ciclo 4-D foram propostas para conversação em simultâneo (usando o WC como técnica), as questões correspondentes ao 2º, 3º e 4º D, foram colocadas ao mesmo tempo, não dando lugar a tempos sequenciais entre elas, proporcionando no entanto a variação da participação dos participantes na conversação de questões correspondentes a etapas diferentes.

Os procedimentos que possibilitaram diagnóstico organizacional, traduziram-se em 8 sessões de formação com a duração de 4 horas cada, para cerca de 80 a 90 participantes por sessão. Os tempos da sessão estavam divididos em momentos e dinâmicas diferentes que apresentamos: (1) Apresentação e enquadramento científico, em modo expositivo, do tema “A Felicidade no Contexto Organizacional”; (2) Entrevista apreciativa em pares, dando início ao 1ºD – “Descoberta” do IA; (3) Proposta de conversação, em grupos de 6 pessoas, à volta das questões que delinearão os momentos “Sonho”, “Desenho” e “Destino” do IA, que decorrerão em simultâneo recorrendo à técnica do WC (à volta de mesas, rodando entre elas); (4) No final de cada sessão de formação eram lançadas 3 questões avaliativas da sessão de formação. No final do processo formativo, ou seja das oito sessões de formação, foi realizada uma entrevista ao facilitador, procurando recolher a sua avaliação apreciativa.

Apresentação temática – O tema foi apresentado num formato expositivo recorrendo a alguns exercícios de dinamização curta, tendo uma apresentação em *PowerPoint* servido de apoio.

Momento da “Descoberta” (1ºD) – Nas primeiras três questões os participantes, num formato de entrevistas em pares, foram convidados a responder às questões e a colocar as conclusões em *post-it*; posteriormente colocadas num placar na parede.

Momento do “Sonho (2ºD)”, “Desenho (3ºD)” e Destino (4ºD)” – As questões foram colocadas em cada uma das mesas (3 questões por cada um dos “D’s”), utilizando o processo do WC, ou seja, os participantes estavam sentados à volta de uma mesa, onde previamente foi colocado uma toalha de papel e marcadores (para ser utilizada para registo de ideias), alguma comida e bebida para ir “petiscando” (criando assim um ambiente de café, descontraído, proporcionando a conversa informal, conforme é propósito do WC). Em cada uma das mesas estava já colocada uma das nove questões que servia de mote provocatório à conversa, que decorria por espaços de tempo de 15 minutos a cada rodada, ou seja, os participantes circulavam de mesa para mesa e portanto de questão em questão, ficando apenas um elemento fixo a quem foi dado o papel de anfitrião criando a ligação entre os vários grupos. Relativo ao trabalho dos grupos em WC, as respostas às questões são suportadas na expressão escrita, de palavras e símbolos não linguísticos, emergentes em toalhas de papel, tendo sido, no final, apresentado um resumo oral, perante todo o grupo, do que se passou em casa mesa, ou seja que respostas emergiram para cada questão colocada.

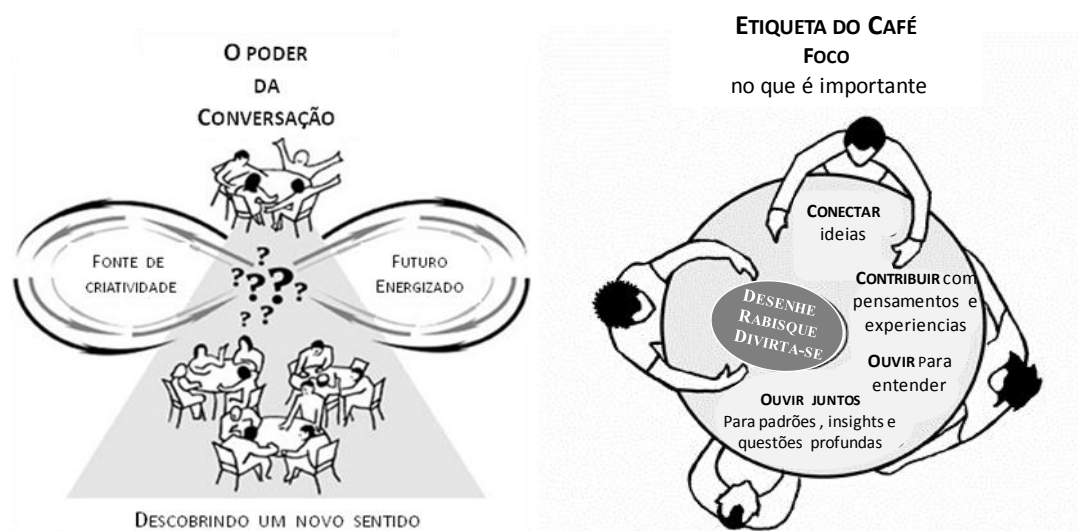


Figura 4 – Ilustração do desenvolvimento das conversas com a metodologia *World Café*, (Brown e Isaacs, 2005)

Momento de avaliação – Este momento aconteceu no final de cada uma das oito sessões, em que foram colocadas três questões que procuraram avaliar a sessão, expressas individualmente em *post-it*, todas elas usando uma adaptação do IA através de questões que são próprias ao modelo e colocadas em mural.

Momento após a formação – Foi realizada uma entrevista ao facilitador após as oito sessões de formação.

2.2.4. Participantes

A ALFA atua na área das tecnologias de informação e comunicação, sendo uma empresa que pertence ao Grupo BETA, tem na sua grande maioria engenheiros a trabalhar nas diversas funções. A proposta para ação de formação foi feita a todos os colaboradores da empresa ALFA (cerca de 700) e para todas as chefias (cerca de 100), tendo um total de cerca de 800 indivíduos participado na ação de formação da empresa, sendo que em cada uma das oito sessões participaram entre 80 a 100 pessoas, homens e mulheres, de idades compreendidas entre os 18 e os 65 anos de todas as funções da organização, tendo-se inscrito previamente mediante disponibilidade de horário.

2.2.5. Instrumentos

Foram usados os instrumentos:

(1) Questionário-entrevista (1ºD)

As questões (Tabela1) foram apresentadas numa folha A5, a cada duas pessoas, sendo a dinâmica de resposta em formato de entrevista a pares, tendo sido respondidas por escrito em *psot-it's* e coladas num placar na parede.

Tabela 1 – Questões - 1ºD (Cooperrider Whitney e Stavros, 2008)

DESCOBERTA - Explorar os sucessos e experiências positivas e valorizadas:	
Q.1	Qual foi a altura em que me senti mais <i>engaged</i> na ALFA? O que é que contribuiu para esse momento?
Q.2	O que é que eu tenho dado de melhor de mim à ALFA e que ponho em prática diariamente no trabalho?
Q.3	Numa visão de helicóptero, quais seriam os pontos altos positivos salientes e visíveis do exterior relativamente à minha equipa?

(2) Questão por mesa/grupo (2º, 3º e 4º D)

As questões (Tabela 2) foram apresentadas numa folha A4 e colocadas, uma em cada mesa, num acrílico, tendo sido pedido que usassem os materiais que se encontravam na mesa (nas toalhas de papel e marcadores) para responderem e registarem os *insights* através de frases, palavras e figuras, sendo depois apresentados oralmente num formato resumo.

Tabela 2 – Questões -2º.3º e 4º D (Cooperrider Whitney e Stavros, 2008)

SONHO - Procurar visualizar o futuro desejado:	
Q.4	Se encontrasse o Aladino da lâmpada mágica, quais eram os 3 desejos mais originais que eu pedia para a equipa e quais os 3 desejos para a ALFA?
Q.5	Qual a questão que, quando respondida, poderá fazer a maior diferença no futuro da ALFA?
Q.6	O que terá que acontecer para que no futuro eu queira continuar envolvido e comprometido com a ALFA?
DESENHO - Construir planos de ação que concretizem os sonhos visualizados:	
Q.7 -	De entre todos os sonhos possíveis para a ALFA, quais os mais passíveis de concretizar? Pense nas fases, ingredientes e os respetivos <i>timings</i> para a sua concretização;
Q.8 -	Que impacto (na comunidade, regional, nacional, internacional) deverá vir a ter a ALFA para que eu me orgulhe cada vez mais de fazer parte dela?
Q.9 -	Descreva as ações que a ALFA poderá vir a desenvolver que a façam sentir mais orgulhoso de fazer parte desta empresa.
DESTINO – Como implementar as mudanças e planos de ação delineados:	
Q.10 -	Imaginem-se daqui a 6 meses, num momento em que a ALFA e a vossa equipa está no seu melhor. O que está a acontecer, em concreto e em detalhe? Como se chegou lá?
Q.11 -	O que posso começar a fazer já amanhã de diferente que encaminhe a ALFA na direção de futuro que eu idealizo?
Q.12 -	O que é que já acontece hoje em cada dia na minha equipa e na estrutura e práticas da ALFA que estão mais perto dos desejos antecipados que tenho para a ALFA, e que mais me alegram e satisfazem?

(3) *Questões – Avaliação da sessão*

No final de cada sessão de formação foram colocadas três questões (Tabela 3) adaptadas do IA, com proposta de avaliação apreciativa da sessão para responder individualmente em post-it e colocadas em mural.

Tabela 3 – Questões – Avaliação da Sessão (Cooperrider Whitney e Stavros, 2008)

Avaliação da Sessão de Formação	
Q.1 -	O que levo das conversas desta sessão? De 1 a 10, quanto levo disso?
Q.2 -	O que dei de melhor de mim nas conversas desta sessão? De 1 a 10, quanto dei disso?
Q.3 -	Numa frase, que propósito e mudança levo destas conversas de hoje? De 1 a 10, quão motivado vou para concretizar essa mudança?

(3) Entrevista

A entrevista foi aplicada ao facilitador da formação, após as oito sessões de formação, tendo sido enviado o guião da entrevista (Tabela 4) para resposta. O guião foi construído numa perspetiva apreciativa, tendo por base o Protocolo de Entrevista do IA (Ludema, Cooperrider e Barrett, 2001; in Reason e Bradbury, 2001).

Tabela 4 – Guião da entrevista, adaptado do “Protocolo de Entrevista” (Ludema, Cooperrider e Barrett, 2001).

Guião de Entrevista	
1-	Pense num momento da sua experiencia nas sessões de formação em que se sentiu mais entusiasmada, mais envolvida e viva. Quais foram as forças e fatores que fizeram dessa experiencia um acontecimento ótimo? O que aconteceu em si, nas outras pessoas que levou a que fosse uma “ <i>peak experience</i> ”?
2-	O que valorizou mais nas sessões que deu na ALFA?
3-	Quais as melhores práticas utilizadas nas sessões?
4-	Quais os elementos que considera terem influenciado positivamente o desenvolvido das sessões?
5-	Considera o Inquérito Apreciativo um bom instrumento para diagnóstico organizacional?
6-	Em que medida o <i>World Café</i> potencia o aumento da vitalidade de uma sessão?
7-	O que pode ser feito no futuro, para que cada vez mais sejam utilizadas intervenções positivas nas organizações?

2.2.6. Estratégia de codificação e análise

Procurámos fazer uma análise de conteúdo, definindo as categorias de análise relevantes para o estudo em causa. Os procedimentos são de natureza exploratório, ou

seja sem categorias pré-definidas cujos resultados são devidos unicamente à metodologia de análise.

Foi feita análise de conteúdo das comunicações registadas durante as oito sessões de formação das mensagens orais, escritas e desenhadas. Com objetivo de compreender para além dos significados imediatos foram criadas categorias de análise, por forma a superar as incertezas e ir para além do que se julga ver na mensagem e para um maior enriquecimento da leitura das mensagens contidas nas expressões manifestadas (Bardin, 2009).

De acordo com Bardin (2009) a célebre definição de análise de conteúdo surge no final dos anos 40-50, com Berelson (1952, cit em Bardin, 2009) a afirmar que é “uma técnica de investigação para a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação”.

A técnica de análise de conteúdo pressupõe algumas etapas, definidas por Bardin (2009) como: pré-análise; codificação; tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Pré-análise: preparação e organização do material a ser utilizado, que consistiu no processo de recolha, informatização e sistematização de dados.

Organização da análise

Foram organizadas e informatizadas as respostas dadas do 1º Momento, na primeira fase (entrevista a pares), num total de respostas N=1111 (Q1: N=369; Q2: N=378; Q3: N=364); na segunda fase (dinâmica WC) foram tiradas 650 fotografias a 119 toalhas (anexo A) e informatizadas as expressões verbais (frases ou palavras) nelas contidas. Para o tratamento dos desenhos e figuras foi feita a translação da imagem para a linguagem, fornecendo tanto quanto possível detalhes que expliquem o que é a imagem. Segundo Bauer e Gastell (2002) o sentido de uma imagem visual é ancorado pelo texto que a acompanha, sendo que a maioria das imagens está acompanhada de algum tipo de texto que tira a ambiguidade das imagens (Barthes, cit. Bauer e Gastell, 2002).

As repostas dadas no 2º Momento foram registadas em *post-it's*, tendo sido informatizado um total de N=1973 palavras e/ou frases (Q1: N=689; Q2: N=644; Q3: N=640).

Codificação: Processo no qual através os dados brutos foram transformados em categorias emergentes e agregados em unidades de parentesco de sentido, através do Modelo Aberto, ou seja não são fixas no início mas tomam forma no decurso da análise (Laville e Dionne, 1999), procurando evidenciar características pertinentes ao conteúdo expresso no texto. Nesta etapa procedeu-se à classificação diferenciando os conteúdos e reagrupando-os segundo a mesma analogia, este processo foi feito para cada questão colocada aos participantes (anexo B).

Tratamento dos resultados, inferência e interpretação: nesta etapa procurou-se colocar em relevo as informações fornecidas pela análise, permitindo apresentar dados de uma forma mais clara e sucinta. A Categorização final das unidades de análise permite uma reconsideração da alocação dos conteúdos e sua categorização a partir de um processo iterativo característico do modelo circular da pesquisa qualitativa. O processo permite uma análise mais profunda dos recortes com base em critérios discutidos e incorporados.

CAPÍTULOS III

RESULTADOS

3.1. Análise dos dados

Para a apresentação dos dados foram agrupados em quatro tópicos de análise, tendo por base o Modelo dos 4D's do Inquérito Apreciativo: Descobrir; Sonhar; Desenhar e Delinear aproveitando desta forma o próprio processo de construção das questões e procurando responder ao propósito do levantamento: o que é que os colaboradores descobriram sobre os pontos altos do seu trabalho e da sua equipa; o que desejam para o futuro e conseguem já apontar como ações possíveis; e o que se propõe em concreto fazer.

3.1.1. Descobrir os pontos altos na Organização

Da análise ao Gráfico 1, pode-se verificar que os fatores que apresentam maior número de unidades de registo indicados como sendo fatores de envolvimento referido pelos colaboradores foram “Conteúdo do Trabalho” (226), “Relações Interpessoais” (100) e o “Reconhecimento” (92).

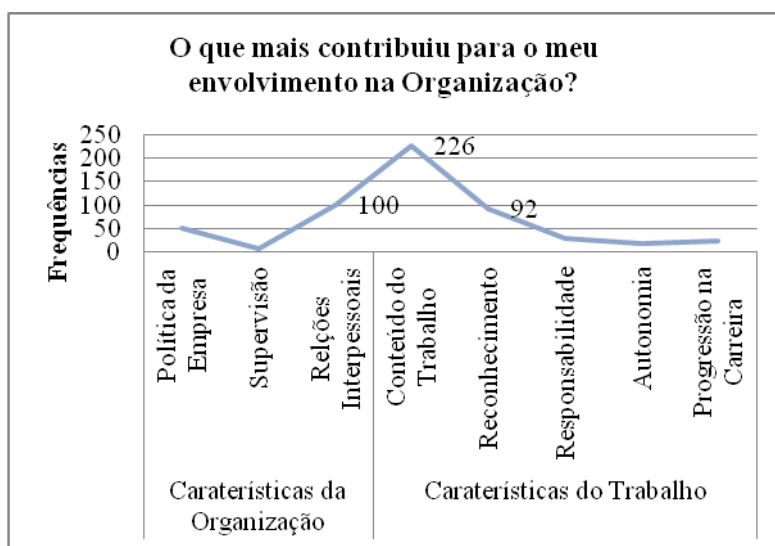


Gráfico 1- Representação gráfica dos fatores de envolvimento organizacional

Verifica-se assim no Quadro 4, que os colaboradores valorizam, o conteúdo do trabalho que realizam, sendo o fato de ter um trabalho desafiante com projetos e tarefas importantes que referem, a título de exemplo, como *"a implementação de projetos estruturantes"*, *"Quando me colocam desafios"* e *"Quando participei em projetos*

aliciantes". É também valorizado pela maioria dos participantes o espírito de equipa, a camaradagem e entreaajuda, referindo-se às equipas dizendo que *"todas as pessoas estavam empenhadas"* e o *"Bom trabalho de equipa, bom ambiente de trabalho"*. Para além destes fatores o reconhecimento por parte das chefias e colegas relativamente ao desempenho e competências é também fortemente referido como *"valorização por parte da empresa"* e *"Reconhecimento e visibilidade passadas pelas chefias"* (anexo B).

Quadro 4. O que contribuiu para o envolvimento na Organização: categorização e frequências das unidades de registo

Dimensões	Categorias	Sucategorias	Frequências	
Caraterísticas da Organização	Política da Empresa	A forma como foi recebido/integrado	21	
		Espírito de excelencia	10	
		A forma como cria envolvimento	5	
		Sentido de pertença	5	
		Actividades para os Colaboradores	10	
	Supervisão	Feedback	2	
		Coordenação	4	
	Relções Interpessoais	Espírito de equipa de trabalho	57	
		Camaradagem	19	
		Entreaajuda	14	
		Bom ambiente	10	
	Caraterísticas do Trabalho	Conteúdo do Trabalho	Projetos e tarefas Importantes	88
			Partilha e Aquisição de conhecimento	12
Satisfação do Cliente			12	
Trabalho desafiante			90	
Realizar e Concluir objetivos			24	
Reconhecimento		Chefias e colegas	41	
		Cientes	4	
		Resultados	1	
		Competencias	20	
Responsabilidade		Desempenho	26	
		Novos Desafios	10	
Autonomia		Atribuição de mais responsabilidade	18	
		Voz ativa, ser ouvido	7	
Progressão na Carreira		Liberdade para atuar	11	
		Progressão na carreira	23	

Relativamente ao que cada um tem dado de melhor de si à organização (Gráfico 2), tanto as caraterísticas profissionais como as pessoais foram referidas como sendo práticas diárias, tendo o empenho e a dedicação sido referidos com o maior número de unidades de registo, superando o número das outras referências.

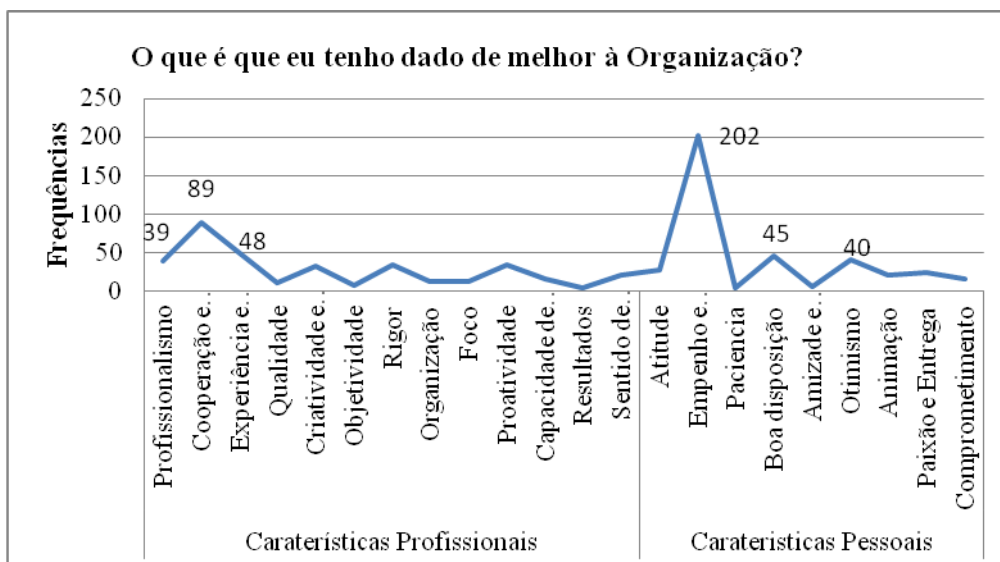


Gráfico 2 - Representação gráfica dos contributos dados à Organização

Das características pessoais mais referidas destaca-se o “Empenho e dedicação” (202), seguidas da “Cooperação e espírito de equipa” (89) e da “Experiência e conhecimento” (48), do “Profissionalismo” (39) e “Otimismo”. Traduzidas nas seguintes asserções: *“dar o máximo e o melhor a todo o momento”*; *“Empenho e preocupação em fazer”*; *“dedicação”*; *“Espírito de equipa”*; *“espírito de partilha”*; *“Experiencia”*; *“Todo o conhecimento adquirido ao longo da minha vida profissional”*; *“ser competente e eficaz”*; *“acreditar no dia de amanhã”*; *“o meu otimismo”* (anexo B)

Dos resultados que podemos observar no Gráfico 3, os pontos considerados altos vividos na equipa de trabalho são características relativas ao trabalho as que apresentam maior número de registo, de entre todas salientam as inter-relacionais de entreaajuda, cooperação e espírito de equipa entre os colegas de trabalho seguidas do profissionalismo com que desempenham as suas tarefas.

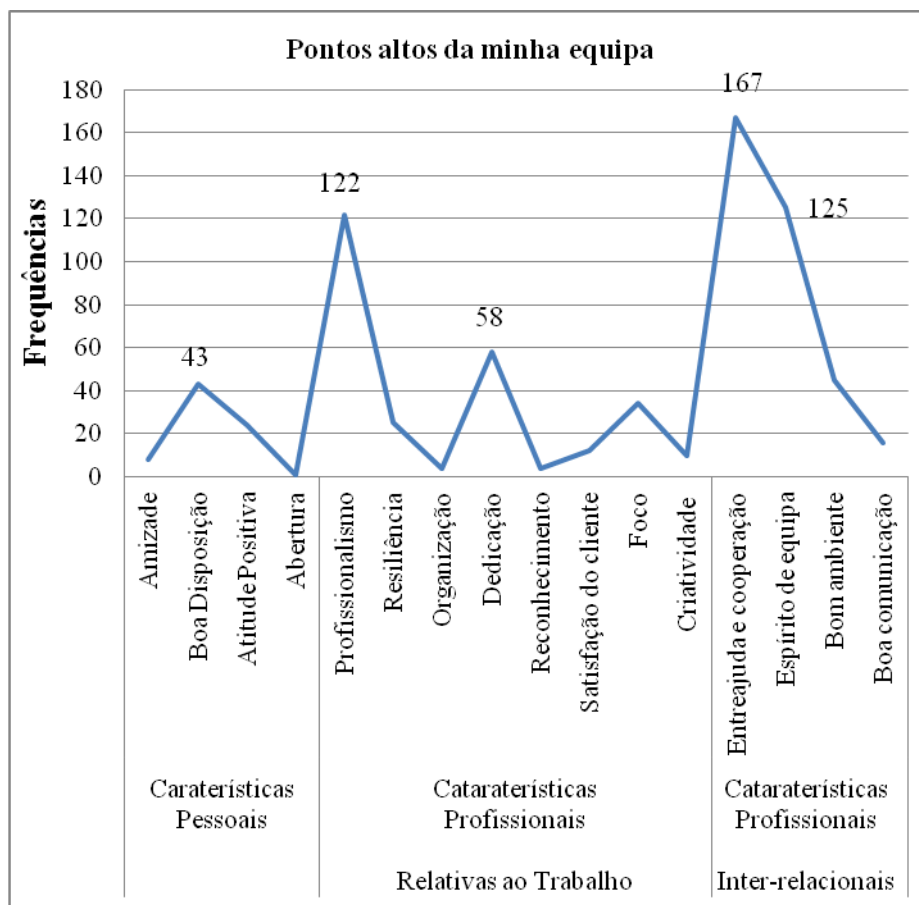


Gráfico 3: Representação gráfica dos pontos altos da equipa de trabalho

Como podemos verificar que os colaboradores apontam como pontos altos da equipa a “Entreadajuda e cooperação” (167) e “Espírito de Equipa” (125), como fatores que determinam os momentos mais positivos vividos no âmbito do trabalho, pelo que consideram ser a relação entre os colegas o fator de maior importância. Logo de seguida apontam o “Profissionalismo”(122) como gerador de pontos altos dentro da equipa, contando que a “Dedicção” (58), o “Bom ambiente” (45) e “Boa disposição” (43) são também valorizados (anexo B).

3.1.2. Sonhar as organizações

Reflexão e representação das perceções que os colaboradores tem acerca dos seus desejos e sonhos e do que consideram que poderá vir a ser o futuro no trabalho da sua equipa e da organização.

Com base no momento anterior de descoberta individual, pediu-se que em grupo formulassem desejos para o futuro das suas equipas e da organização, tendo sido incentivada a partilha e a escuta. Promoveu-se um espaço onde cada um dos

colaboradores explorou os seus pontos de vista num diálogo gerador de ideias sonhadas em conjunto onde se gerou um ambiente de conexão entre os participantes e extraiu-se os fundamentos capazes de apreciar o trabalho a ser feito (Ludema et al, 2003).

Assim a partir da representação gráfica nas toalhas de papel (anexo B) produto da reflexão criativa dos grupos, foram registadas as perspetivas e expetativas futuras dos colaboradores. Nesta etapa o objetivo é amplificar o identificado na fase da descoberta, descrever objetivos ambiciosos e refletir, utilizando materiais para criar um retrato de possíveis oportunidades (Ludema et al, 2003).

Da interpretação dos Quadros 5 e 6, verifica-se que os desejos e os sonhos andam mais em torno da equipa e depois da organização, sendo dado ênfase às questões do desenvolvimento da equipa, da coordenação interna e relativo ao sistema de recompensas. Para a organização os colaboradores formulam desejo de crescimento e mudanças na cultura interna.

Quadro 5 - Desejos para a equipa

Categoria	Subcategoria	Indicadores	Frequências
Equipa	Relacional	União	11
		Partilha	
		Espírito de equipa *	
		Comunicar com outras equipas	
		Mais interligação entre colaboradores	
		Maior coordenação entre equipas	
		Melhorar a comunicação	
		Eventos que unam equipas	
	Desenvolvimento	Formação *	14
		Know how *	
		Experimentar novas funções	
		Pesquisa	
		Inovação contínua *	
		Inter-conhecimento	
	Envolvimento	Engagement	7
		Mais informalidade	
		Retenção de recursos	
		Sentido de pertença	
		Motivação	
		Estabilidade na Mobilização de recursos	
	Coordenação	Maior reconhecimento *	10
		Confiança nos colaboradores	
		Feedback	
Trabalho mais bem gerido			
Tarefas planeadas			
Maior organização			
Sistema de Recompensas	Mais remuneração *	9	
	Prémios para todos		
	Dia de aniversário livre		
	Sortear prémios		
	Equilíbrio vida pessoa-profissional		

* Com maior número de referências.

Das projeções feitas para a equipa sobressai, com maior número de referencias, desejos de mais formação, aquisição de *know how* e inovação contínua, o que traduz uma vontade por parte dos colaboradores de continuar a crescer e a desenvolverem-se através da aquisição de mais conhecimento. É também projetado para o futuro as relações entre os elementos das equipas, procurando a partilha, a comunicação, eventos que unam os colegas entre si, sendo dado ênfase ao que fomenta e fortalece o espírito de equipa. Para além destes, manifestam o desejo de ser reconhecidos por parte da coordenação de quem esperam feedback, trabalho planeado e bem gerido pelo qual esperam vir a ser melhor recompensados monetariamente. São ainda referidos como desejos a informalidade, estabilidade na mobilização de recursos, envolvimento e motivação.

Quadro 6 - Desejos para a Organização

Categoria	Subcategoria	Indicadores	Frequencias
Organização	Crescimento	Liderança no mercado *	7
		Novos projetos de consultoria	
		Mais mercados	
		Crescer	
		Expansão	
		Novos desafios	
	Relação com exterior	Reconhecimento externo	5
		Mais projetos a nível internacional	
	Cultura interna	Menos burocracia *	7
		Rapidez na resolução das situações	
		Mais "cor"	
		Simplificação de processos	
		Continuar o trabalho feito até agora	
		Tele-trabalho	
	Produtos	Mais benefícios nos produtos	6
		Inovação e originalidade	
		Criar e inovar produtos	
	Estrutura	Ginásio	6
		Creche	
Espaço			
Laboratório			
Zona de convívios			
Espaço lúdico			
Melhores condições de trabalho			

* Com maior número de referências.

Para a própria empresa os colaboradores formularam perspectivas de crescimento, com novos projetos e desafios, mais mercados numa vontade de expansão, dando ênfase ao desejo de liderança no mercado. As projeções dos sonhos para o futuro vão também para a cultura interna da organização considerando que menos burocracia será o desejado, referindo a rapidez na resolução de situações e a simplificação de processos entre outros. São ainda projetadas expectativas de no futuro a organização se internacionalizar e ter reconhecimento externo com

produtos originais e inovadores que tragam mais benefícios aos clientes. Sonham ainda com a criação de estruturas de apoio por parte da organização como espaços de convívio (ginásios, zonas lúdicas); de apoio à família (creches) e de apoio à própria organização (laboratório).

Os participantes foram convidados a formular questões que quando respondidas fariam diferença para o futuro da Organização, do que surgiram três áreas para as quais projetaram um futuro questionado: ao nível da Organização, ao nível da Direção/chefias e ao nível das equipas. As questões que consideram que podem fazer diferença para a Organização (anexo B), por um lado focaram-se para o exterior levantando questões sobre que caminhos seguir, em direção a que mercados, com que produtos e de que forma tornar visível a marca ALFA. Alguns exemplos de questões: “*Qual a direção? Nacional ou internacional?*”; “*Como alcançar mercado externo?*”; “*O que é necessário para uma maior divulgação?*”; “*Para quando uma marca ALFA?*”. Por outro lado olharam para o interior da Organização, levantando questões que consideram que se respondidas farão diferença no funcionamento resolvendo os processos burocráticos e as condições internas fazendo com que a ALFA passe a ser uma família, exemplos dessas questões são: “*Poderá existir menos burocracia?*”; “*Como simplificar os muitos e complicados processos que temos?*”; “*O que pode a ALFA fazer para que toda a gente se sinta pertencente a uma família?*”.

Foram apresentadas questões para a Direção e chefias como: “*Como aproximar a cultura das direções aos colaboradores?*”; “*Como melhorar a comunicação?*”; “*O que a empresa pode fazer para compensar os seus colaboradores?*”, que sendo respondidas, no entender dos colaboradores, farão diferença na forma como a relação colaboradores-chefias pode melhorar. Para além destas dão também relevância a questões para a própria equipa, que vão no sentido de uma melhoria contínua da relação trabalho conjunto: “*Como melhorar o relacionamento?*”; “*Como vamos conseguir organizar e comunicar internamente?*”.

As questões que podem fazer diferença na vida da organização são portanto transversais às hierarquias e apresentam uma direção comum no sentido de melhorar a relação de trabalho tornando os processos mais simples e as relações mais gratificantes aliadas à procura do crescimento e expansão da organização (anexo B).

Numa proposta de levar os colaboradores a perspetivar um futuro possível, estes apresentaram o que consideram que deve mudar no presente para que no futuro se sintam mais envolvidos (anexo B). O reforço dos desejos formulados de formação quer ao nível individual que ao nível da equipa pedindo “*Auto-formação*” e “*Formação teambuilding*”. O reforço veio também no sentido de criar condições de melhoria do espírito de equipa, com mais “*Feedback*”, “*Reconhecimento do trabalho feito*”, “*boa gestão do trabalho... balanço casa- trabalho*”. Propõe à organização melhoria nos sistemas internos com “*sistemas de progressão na carreira e*

aumentos” e opções “tele-trabalho e alternativas de mobilidade”. Para além dos projetos que desenvolvem querem mais projetos de “*inovação*” e mais desafios “*projetos desafiantes*” numa perspetiva de “*mercado internacional*”.

3.1.3. Desenhar propostas

No âmbito do propósito do 3ºD do ciclo do IA foram definidas proposições de possibilidade. Uma proposição de possibilidade é uma declaração provocativa que une o melhor “*do que é*” com a sua própria especulação “*do que poderia ser*”. Apoia as sugestões de possibilidades reais que representam o desejado pelos colaboradores, enquadrando a sua atuação enquanto trabalhadores integrados num grupo (Whitney e Trosten-Bloom, 2003).

Em muitos aspetos, a construção de proposições de possibilidade é como uma arquitetura: a sua tarefa é criar um conjunto de proposições acerca do que pode vir a ser feito na organização num ideal, tangível ao nosso olhar como se fossem desenhados todos os pormenores, para maximizar e preservar as atividades que forem selecionadas no futuro, uma vez que, orientam a tomada de decisão na ação e nos resultados esperados (Ludema et al, 2003; Whitney e Trosten-Bloom, 2003).

Assim, os colaboradores consideram que de entre todos os sonhos os que são passíveis de se concretizar passam por (anexo B):

- Desenvolvimento de projetos solidários;
- Divulgação e expansão da organização;
- Melhores condições de trabalho;
- Fomentar o espírito de equipa;
- Desenvolvimento Pessoal dos colaboradores;
- Revitalizar o sistema de recompensas;
- Criar condições físicas

Para a concretização destes formulações os colaboradores perspetivaram possíveis ações passíveis de por em prática:

Desenvolvimento de projetos solidários - Ações de responsabilidade social; Ações organizadas para doar roupa e comida; Estimular voluntariado; Bolsa de solidariedade interna; Ações de formação nas escolas disponibilizando *software*; Sustentabilidade através da reciclagem dentro da organização; Parceria com Universidades para apoio aos alunos; Participar em causas sociais com produtos das empresas.

Divulgação e expansão da organização – Divulgação da empresa nas escolas; Valorização da imagem do Grupo; Exportação; Comunicar a marca; Abrir uma plataforma mais centrada na empresa; Criar uma imagem de marca; Parcerias com universidades e outras empresas; Inovar na tecnologia e criação de novos produtos.

Melhores condições de trabalho – Simplificação de processos; Valorização e reconhecimento pessoal e profissional; Comunicação, feedback e aproximação às chefias; Melhores condições remuneratórias; Aumentar autonomia (tele-trabalho).

Fomentar o espírito de equipa – Criar atividades conjuntas, nomeadamente: Eventos desportivos; *Open Day*; Eventos de convívio (almoços, concertos musicais); Iniciativas (celebrar acontecimentos/sucessos, eleger o funcionário do mês).

Desenvolvimento Pessoal dos colaboradores – Mais formações.

Revitalizar o sistema de recompensas – Prémios monetários e não monetários; Viagens.

Criar condições físicas – Criar espaços (verdes, lúdicos, do fumador); Creche; Cantina.

As projeções destas ações inserem-se geograficamente a nível Regional quando as questões são colocadas no âmbito do desenvolvimento de projetos solidários, e vão no sentido de melhorar a vida da comunidade circundante, quer a nível social, ambiental e educacional. Ao nível nacional e internacional são projetadas as ações que visam a divulgação e expansão da organização “*tornar mais visível a organização*” e a criação de parcerias com outras entidades nacionais ou internacionais.

3.1.4. Destino possível

Tal como Whitney e Trosten-Bloom (2003) afirmam, consideramos que a reflexão sobre as melhores práticas, constitui o processo para a intervenção. É determinante a compreensão dos colaboradores para a necessidade de estruturar e avaliar possíveis intervenções.

Na sequência da última fase (4ºD do IA) e no presente caso, serviu de levantamento de intenções para a criação um plano de possíveis ações, numa perspetiva de comprometimento de todos na realização de um futuro próximo. Os resultados revelam a importância do que já acontece de bom na organização serve de ponto de partida para a criação de atividades que possam promover e dar continuidade (anexo B). Os resultados revelam que ao nível da equipa são referidas como boas práticas “a partilha de conhecimento”; “o apoio e ajuda”; “a boa disposição geral”. Ao nível dos processos e estruturas internas apresentam a existência de alguns espaços de lazer,

por um lado e a existência de um ambiente descontraído, informal, numa partilha de conhecimento e satisfação do cliente, com grandes projetos de impacto no mundo.

Com base no que já acontece sugerem como práticas que podem já ser desenvolvidas individualmente:

- Sorrir, por forma a tornar este contagiante;
- Substituir o *e-mail* pela presença física;
- Comunicar mais (procurar conhecer quem está a trabalhar ao lado; criar unidade; partilhar), começar o dia com “Bom dia!” para o colega do lado.

Ao nível de ações possíveis passíveis de serem realizadas pelas e para as equipas, sugerem:

- Promover ações entre equipas;
- Uma vez por mês fazer uma atividade conjunta;
- Colocar um cartaz para mensagens positivas (em cada elemento possa contribuir);
- Lanche da semanal (um dia da semana rotativo, em que um prepara lanche para todos).

Para terminar foi sugerido “*Fomentar atividades no sentido de aligeirar, aliviar a ansiedade da pressão dos timings dos projetos, promovendo a produtividade*” propondo uma “*política positiva*”.

3.1.5. Avaliação da sessão de formação

No final de cada sessão de formação foram lançadas três questões com objetivo de aferir o envolvimento de cada um nas metodologias e temáticas usadas no levantamento das perceções dos colaboradores.

Análise da 1ª Questão

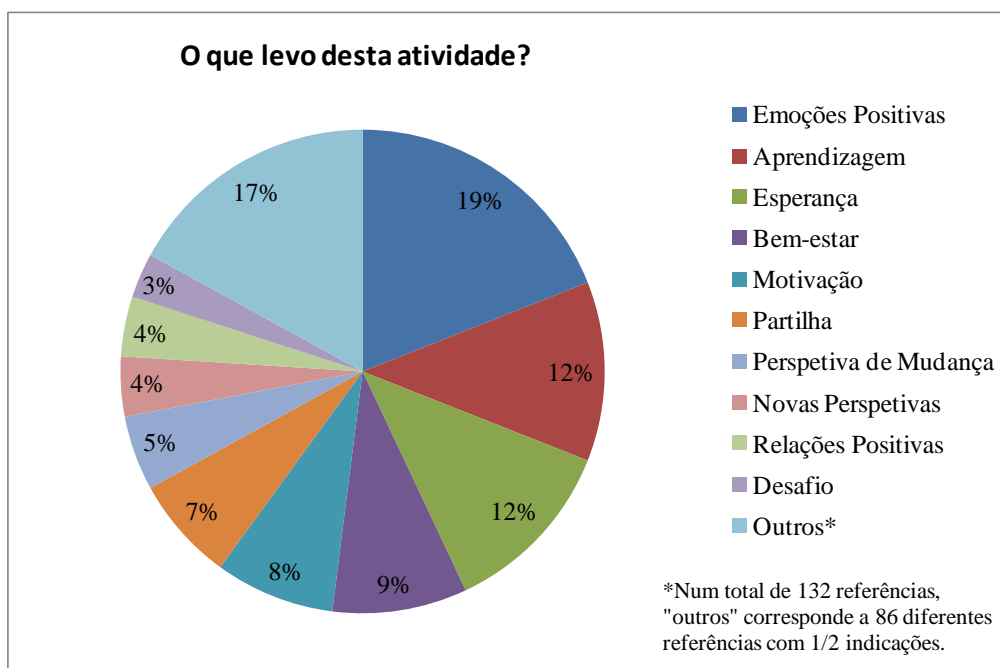


Gráfico 4 - Representação do que os colaboradores referem ter levado das sessões

Na sua maioria referem levar “Emoções Positivas” com 19%, destas as mais referidas são: “*Positivismo*”, “*Boa disposição*”, “*Convívio*”, “*Gratidão*” e “*Paz*”. A “Aprendizagem” com 12%, mostra que os participantes valorizaram “conhecimento” adquirido, as “Ideias” partilhadas e a “Aprendizagem” de novos conhecimentos. Valorizaram também a “Esperança” (12%), traduzidas nas palavras “*Acreditar, esperança e otimismo*”. De salientar ainda que dizem ter sentido “Bem-estar” (9%) sendo a palavra felicidade a mais referida, para além de se sentirem motivados (8%) ao sair destas sessões. Os 19% apresentados como “Outros” são referentes a muitas outras palavras apresentadas (anexo C) sem expressão representativa.

De referir que para um n=689 respostas, foram indicadas 132 palavras, sendo o valor correspondente a “Outros” de 86 outras palavras diferentes com referências muito baixas (de 1 ou 2 pessoas), mas que no seu conjunto apresentam o valor de 17% relativamente ao total.

Tabela 5- Distribuição das respostas à 1ª Questão da avaliação da sessão

Escala de Linkert									
Distribuição da respostas à Q1: Quanto levo?									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0%	0%	1%	0%	3%	5%	26%	40%	15%	11%

A quantificação de todas as respostas a esta pergunta, que se fazia numa escala de *Likert* de 1 a 10, mostra que apenas 4 (em cada 100) pessoas quantificaram o que levaram abaixo de 6, o valor médio da escala. Denota ainda que o que referem levar é sempre positivo, à exceção de três respostas, a saber: uma que diz “*Perda de tempo*”, uma que refere “*Nada*” e uma que indica “*Seca*” (anexo C).

Análise da 2ª Questão

No que se refere ao que cada um deu de si durante as sessões, as respostas apresentam-se muito diversificadas. No Gráfico 5 procurou-se resumir as mais referidas.

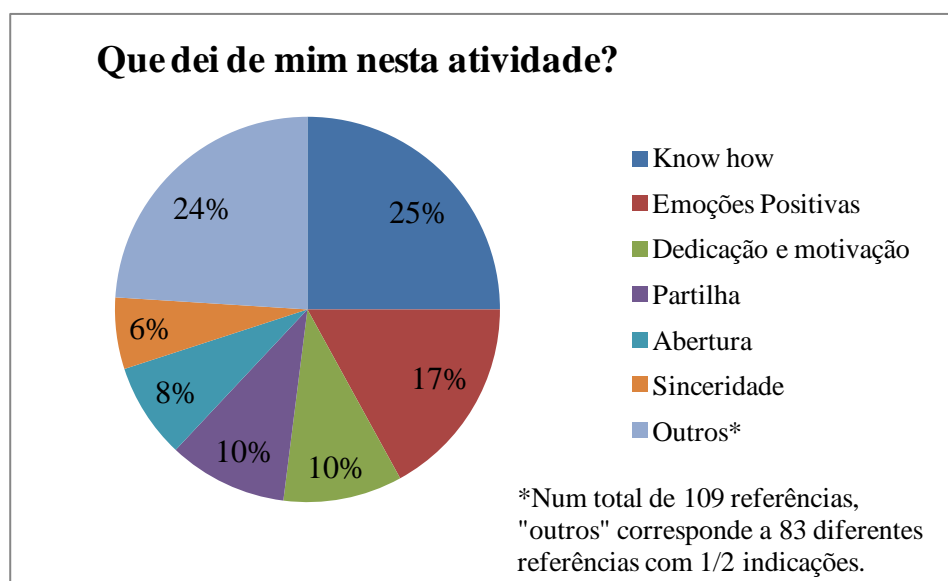


Gráfico 5 – Representação do que os colaboradores referem ter dado nas sessões

Tal como referem ter recebido conhecimento referem também ter dado “*Know how*” (25%) a que atribuem maior referencia (anexo C) à partilha de ideias, opiniões e experiência. As “*Emoções Positivas*” (17%) da mesma maneira que receberam consideram ter dado, de referir que consideram ter dado mais do que receberam a este nível. Dos que responderam 10% consideraram estar motivados dando a sua dedicação e atenção, mostrando empenho durante a realização das sessões. A camaradagem e a participação “*Partilha*” foram apontadas com 10% das respostas, contando que a sinceridade e abertura também foram muito referidas (8%).

Ainda dizer que para um n=644 respostas, foram indicadas 109 palavras, sendo o valor correspondente a “*Outros*” de 83 referências muito baixas (de 1 ou 2 pessoas), mas que no seu conjunto apresentam o valor de 24% relativamente ao total.

Veja-se a distribuição dos valores escolhidos na escala de *Likert*:

Tabela 6 – Distribuição das respostas à 2ª Questão avaliação da sessão

Escala de Linkert									
Distribuição da respostas à Q2: Quanto dei?									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0%	0%	0%	0%	4%	8%	21%	35%	16%	16%

Apenas 4 (em cada 100) responderam abaixo de 5, o que significa que na sua maioria consideram ter dado, de si, acima da média.

Análise da 3ª Questão

As respostas indicam de novo áreas muito diversificadas, mas que integrámos nas seguintes categorias:

A) Ser pessoal e profissionalmente mais feliz/trabalhar a felicidade melhorar como pessoa:

- Mudar a atitude/visão com que encara a vida
- Pensar positivo
- Melhorar os relacionamentos/partilhar mais/reforçar laços
- Mudar a forma como encara a adversidade
- Treinar o otimismo
- Aumentar a gratidão
- Melhorar o equilíbrio casa/trabalho

B) Melhorar dentro da empresa

- Maior abertura na comunicação/*Feed-back* mais positivo
- Maior foco no positivo/otimismo/motivação
- Mais emoções positivas (motivar mais, tolerância, alegria, sorriso, generosidade, entreatajuda, elogio, gratidão, humor)
- Acreditar que podemos fazer a diferença numa missão impossível
- Quebrar as rotinas/innovar sem medo
- Práticas de sustentabilidade (Deixar de usar copos de plástico...)
- Fazer crescer a empresa/mais atenção aos outros e à organização
- Procurar área na Organização em que me sinta mais motivado
- Maior entrega aos projetos

C) Aplicar na prática/treinar na vida em geral e na prática corporativa e das equipas

- Fazer “TPC-Tarefas Para Crescer”;
- Exercício o da Gratidão
- Meditar
- Treinar os rácios “3-1” e “5-1”
- Realçar o positivo nos outros
- Vontade de implementar as ideias sugeridas

Houve 4 respostas que referiram “Nada/Já faço tudo bem/Sou feliz, nada a mudar/Já aplico, não trouxe mais valor”

Quadro 7 – Propósitos de Mudança dos participantes

Que propósito de mudança levo destas conversas de		
Áreas	Categorias	Frequências
Para a vida Pessoal	Mudar a atitude	79
	Pensar positivo	95
	Melhorar os relacionamentos	53
	Resiliência	18
	Otimismo	29
	Gratidão	30
	Equilíbrio casa/trabalho	19
Para a vida Profissional	Comunicação/ <i>Feed-back</i>	60
	Maior foco no positivo	86
	Mais emoções positivas	103
	Fazer a diferença	46
	Quebrar as rotinas/innovar	58
	Práticas de sustentabilidade	4
	Fazer crescer a empresa	22
	Motivação	27
	Maior entrega aos projetos	24
Aplicar /praticar	16	
Total		769

Tabela 7 – Distribuição das respostas à 3ª questão, perspetiva final

Escala de Linkert									
Distribuição da respostas à Q3: Quanto levo de propósito de mudança?									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0%	0%	0%	0%	3%	5%	14%	34%	18%	25%

De notar que nesta questão, vocacionada para vontade de mudança futura, que há mais escolhas do valor máximo da escala, indiciando uma mobilização individual efetiva e eficaz para transformação de algum tipo, na sequência da sessão.

3.1.6. Entrevista ao Facilitador

Da análise à entrevista (anexo D) realizada ao facilitador, que se colocou no papel de ter a “humildade de apenas convidar” a pensar e a comunicar, num olhar diferentemente e sempre na perspetiva positiva.

Das sessões de formação são referidos como pontos altos:

- Emoções positivas, como o entusiasmo, a positividade, o humor, a profundidade e a esperança, referindo se a momentos vividos de *“humor coletivo”*, de entusiasmo na participação *“em pé, desenhando em conjunto”*.
- Participação ativa, sendo referidas a partilha, o comprometimento, envolvimento, co-construção, diálogo e reflexões, de forma *“forma comprometida e entusiasmada”* e com *“sofisticação do diálogo, aqui tornado publico”*.

O que mais foi valorizado pelo facilitador, foi:

- O interesse das chefias nas metodologias, no fato de criarem proximidade e humanidade *“cada sessão se iniciar com uma apresentação do projeto feita por um dos administradores ou chefias”*, o estímulo do *“sentido crítico”* e de criar impulso para uma *“visão nova sobre a forma como estamos e somos empresa”*, incluindo o respeito pelo individuo.
- Os colaboradores pelo seu entusiasmo e capacidade criativa extraordinária, *“fomos coletivamente nessa viagem”* numa *“elevação conjunta”*.

Relativamente às metodologias usadas, para o WC, o reforço da importância no formato em que este acontece: conversas em grupo em redor de mesas, a mudança de mesa de forma aleatória, o registo gráfico, espaço e agradável e convida à participação e à expressividade, o impacto de viajar por todas ou quase todas as mesas, deixa nos participantes uma sensação de *“Todos têm poder, todos são iguais, todos são participantes”*. Foi especialmente positivo o momento da apresentação coletiva do representante de cada mesa *“apresentações cheias de humor, outras cheias de profundidade, outras cheias de esperança no futuro conjunto”*. Relativamente ao IA, o reforço no uso desta metodologia como instrumento de mudança *“Um processo*

dialogante sobre o que funciona bem até ao momento, e do que se deseja venha a acontecer no futuro”. No entanto é “*a confluência e integração das escolhas metodológicas e das metodologias ativas, expressivas, dialogantes, afirmativas/apreciativas, descontraídas e bem-humoradas, com a disponibilidade, motivação, participação, energia e abertura dos muitos participantes*” que se desenha o sucesso de uma intervenção organizacional.

Sugestões para o futuro:

- Fazer investigação-ação, assegura que se avalia o que se faz e que se percebem as consequências dessas intervenções, nomeadamente se elas conseguiram atingir os objetivos desejados e estipulados;
- Avaliar longitudinalmente, para assegurar da continuidade temporal de eventual mudanças;
- Manter os temas vivos nas organizações;
- Ser sérios nas aplicações;
- Levar às chefias intervenções éticas, ainda que apaixonadas e crentes nas suas vantagens;
- Fazer parcerias entre empresas que se vão abrindo a estas novas metodologias (pelo menos para a realidade portuguesa);
- Deixar bem vincada e explícita a ciência que subjaz, e diferenciar de intervenções “leves” *new age*;
- Divulgar as boas práticas;
- Escrever, publicar, em português sobre o que se vai fazendo, e não apenas nas revistas científicas internacionais, para conversas entre investigadores;
- Ouvir bem todos os participantes sobre se serviu, e para que serviu a intervenção;
- Criar grupos de partilha e discussão séria sobre estas práticas, que podem ser sediados nas universidades, ou em associações empresariais profissionais.

3.2. Resumo Interpretativo do Resultados

Da análise aos dados apresentados no ponto anterior, procuramos resumir a informação recolhida (Quadro 8) por forma a termos uma perspetiva mais geral. De cada um dos quadros resultantes da categorização foi feita uma síntese por forma a proporcionar a leitura ao que foi dado mais ênfase. Assim, no momento da descoberta o que consideram que mais proporciona envolvimento é o trabalho em projetos

desafiantes, cujas tarefas são tidas como importantes e o espírito vivido em equipa, com colegas e chefias. Revelam que têm sido empenhados e colaborativos partilhando a sua experiência, otimismo e boa disposição. A entreajuda, dedicação e profissionalismo são “ingredientes” para um espírito de equipa com boa disposição proporcionando um bom ambiente de trabalho entre as equipas.

Quadro 8 – Quadro-Resumo dos Resultados (anexo E)

DESCOBERTA	SONHO	DESENHO	DESTINO
Quando me senti envolvido	Desejos para a Equipa / organização	Passível de concretizar	Práticas a pôr em ação Individual / Equipas
Trabalho desafiante Projetos e tarefas importantes Espírito de equipa Chefias e colegas	Espírito de equipa Formação Know /how Maior reconhecimento Mais remuneração Inovação contínua	Desenvolvimento de projetos solidários; Divulgação e expansão da organização; Melhores condições de trabalho; Fomentar o espírito de equipa; Desenvolvimento Pessoal dos colaboradores; Revitalizar o sistema de recompensas; Criar condições físicas	Sorir, por forma a tornar este contagiante; Substituir o e-mail pela presença física; Comunicar mais Procurar conhecer quem está a trabalhar ao lado; Começar o dia com "Bom dia!" Promover ações entre equipas; Uma vez por mês fazer uma atividade conjunta; Colocar um cartaz para mensagens positivas Lanche da semanal
O que dei Empenho e dedicação Cooperação e espírito de equipa Experiência e inovação Boa disposição Otimismo	Liderança no mercado Menos burocracia	Possíveis projetos	
Pontos altos - Equipa Entreajuda Espírito de equipa Profissionalismo Dedicação Bom ambiente Boa disposição	O que tem de acontecer Formação (individual / equipa) Espírito de equipa Feedback Melhor comunicação Reconhecimento Boa gestão Mobilidade Progressão na carreira Melhor espaço trabalho Projetos desafiantes	Desenvolvimento projetos solidários Divulgação e expansão da organização Melhores condições de trabalho Fomentar o espírito de equipa Desenvolvimento pessoal dos colaboradores Revitalizar o sistema de recompensas	

Do resumo dos resultados procuramos ainda fazer uma análise interpretativa, para as questões projetivas (1º, 2º e 4º D), que promoveram uma reflexão e visão de um possível futuro, apresentada na figura 5.

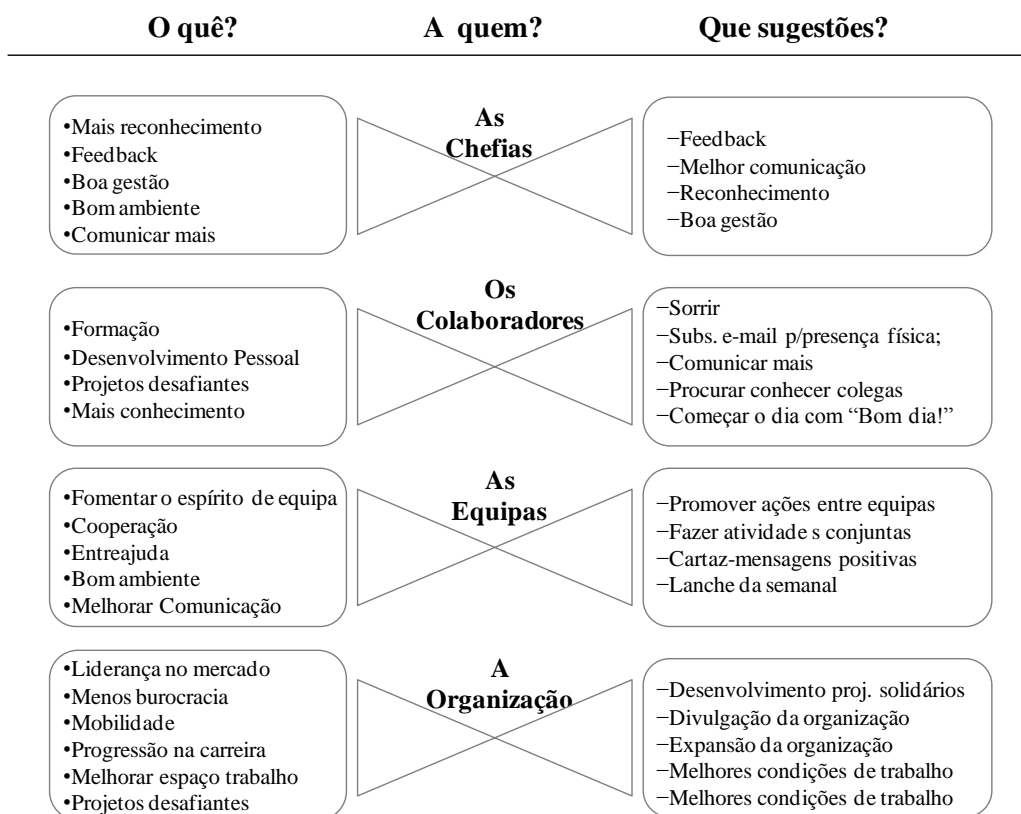


Figura 5 – Resumo Interpretativo

Da interpretação dos dados pode-se perceber que há a referencia aos vários intervenientes da vida organizacional aqui apresentados como “As Chefias”, “Os Colaboradores”, “As Equipas” e “A Organização”, apontados em todas as questões como elementos chave no relacionamento e dinâmicas de trabalho. Neste sentido e no que envolve o funcionamento de cada um destes intervenientes foram apontadas várias áreas a melhorar, conforme se pode ler na figura 5, sendo também fruto do processo de reflexão as sugestões, algumas mais ambíguas que outras, apontando para um futuro muito próximo ou mais longe no tempo.

CAPÍTULO IV

PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

4.1. Modelo de Intervenção Organizacional Positiva

O modelo de intervenção que a seguir se apresenta, é uma proposta que surge dos resultados do levantamento realizado no presente trabalho. Após a análise interpretativa (figura 5), procurou-se criar um modelo que respondesse às projeções percebidas. Na tentativa de uma aproximação à realidade vivida na organização e à necessidade percebida de intervenções que sejam promotoras do que de bom já existe e acontece na vida da organização, pensamos num modelo integrativo que permita o trabalho ao nível do indivíduo (enquanto líder, colaborador ou membro de uma equipa de trabalho), da organização e do grupo (indivíduo e organização).

4.2.1. Modelo conceptual

Na perspectiva de trabalho com o indivíduo, o modelo teórico escolhido para o desenvolvimento da presente proposta de intervenção, tem por base a teoria do bem-estar de Seligman tendo como referencia o Modelo PERMA (Seligman, 2011), já apresentado. A proposta que aqui se apresenta, ao nível das Chefias, Colaboradores e Equipas tem na base de trabalho fomentar intervenções que amplifiquem: as relações positivas, as emoções positivas, o envolvimento; o significado e a realização pessoal. Nesta perspectiva, as virtudes e forças de carácter, como a amabilidade, inteligência social, humor, coragem, entre outros, serão áreas a trabalhar adaptadas a cada contexto e às necessidades de cada contexto, pois desenvolver os aspetos mais fortes conduz a um aumento de emoção positiva, de significado e realização pessoal e a melhores relações interpessoais (Seligman, 2011).

Na perspectiva de trabalho com a organização, incluindo o grupo como um todo, o modelo teórico escolhido para o desenvolvimento da presente proposta de intervenção, tem por base o modelo do Inquérito Appreciativo, também já apresentado. Baseado em princípios que edificam as organizações, envolvendo o “sistema global” e partindo das aspirações mais elevadas das pessoas, ajuda as organizações a gerar resultados excepcionais, alinhando a liderança, as estratégias, as estruturas e as práticas

com o seu propósito nuclear e os princípios orientadores fundamentais (Cunha, Rego e Cunha, 2007).

Os dois modelos são oriundos de modelos teóricos distintos, por um lado na Psicologia Positiva propõe-se um controlo do rigor metodológico, baseado no positivismo lógico (Passmore e Hain, 2005), com a preocupação em diferenciar as temáticas em estudo nas abordagens, portanto com uma visão marcada pela ideia de uma realidade objetiva e mensurável (Marujo et al, 2007). Para o IA, por seu lado, a realidade é construída pela linguagem, e portanto inerentemente subjetiva. A mudança da linguagem altera a realidade e o que mais importa na ação com um sistema humano é ouvir as vozes dos intervenientes, e criar conversas com sentido transformador. Segundo Marujo et al (2007) há todo o interesse em captar-lhes a essência e em cruzá-las, sem ter que as desvirtuar ou fundir consensualmente, e segundo os autores, a prática desta conjugação tem-se demonstrado possível e útil.

Na perspetiva de estarmos perante dois modelos que se podem cruzar e que trazem enriquecimento e complementaridade, na base para a proposta de intervenção pressupõe-se que devemos atuar por forma a:

- a) Descobrir e desenvolver o que há de positivo e de melhor no capital humano e nas organizações (Copperrider e Whitney, 2008; Luthans, 2001, 2002; Seligman e Csikszentmihalyi, 2000), sendo este um aspeto comum aos dois modelos.
- b) Intervenções com opções metodológicas que potenciem e promovam a subjetividade das perspetivas individuais, culturais e sociais, podendo a própria intervenção ser capacitadora de eventuais mudanças, buscando não a “verdade para todos”, mas “a verdade dentro de cada organização”, com uma atenção particularizada ao contexto sócio-cultural (Marujo et al, 2007).

4.2.2. Estrutura operativa

O modelo de Intervenção Organizacional Positiva, tendo em conta os vários intervenientes apontados como importantes na vida organizacional (chefias, colaboradores, equipas e a organização) e sendo referidas sugestões para um futuro melhor para cada um deles (figura 5), apresenta-se em dois formatos: um numa opção customizada - a organização escolhe a área que pretende trabalhar; outro numa opção padronizada - a organização escolhe aplicar todas as áreas de forma sequencial.

Entendemos assim, que cada organização poderá adequar à sua realidade e beneficiar do que melhor servir o seu contexto.

Assim, o modelo de intervenção (Figura 6) foi desenhado com base na análise interpretativa (figura 5) com objetivo de dar resposta aos resultados encontrados de: melhorar o feedback, a comunicação, criar condições para a boa gestão e reconhecimento ao nível das chefias; de promover mais formação, desenvolvimentos pessoal, mais conhecimento que promova as relações e o trabalho de cada colaborador; promover ações entre colegas, atividades conjuntas e positivas que fomentem o espírito de equipa, a entreatajuda e o bom ambiente entre e inter-equipas; e promover a organização, com projetos mais desafiantes, menos burocracia e mais mobilidade levando a organização a expandir-se com melhores condições de trabalho e uma maior divulgação.

Propõe-se um modelo em que cada interveniente é uma peça chave importante para o bom funcionamento do todo, podendo-se intervir de forma parcelar descobrindo e desenvolvendo a positividade presente na organização, envolvendo todos num processo de crescendo gradual. Assim, a proposta de intervenção padronizada, apresenta o seguinte circuito num formato de etapas sequenciais:

1ª Etapa – Descobrir e desenvolver os Líderes

2ª Etapa – Descobrir e desenvolver os Colaboradores

3ª Etapa – Descobrir e desenvolver as Equipas

4ª Etapa – Apreciar as Organizações (Ciclo 4D do IA)

5ª Etapa – Acompanhar os processos (Planear, Implementar, Avaliar)

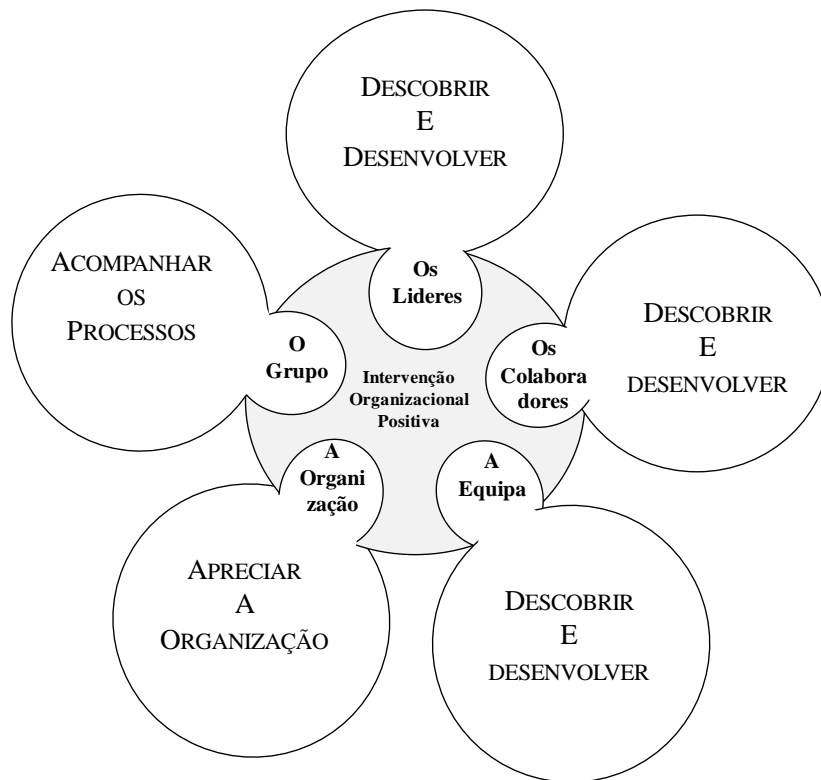


Figura 6 – Modelo de intervenção organizacional positiva

1ª Etapa - A proposta descobrir e desenvolver os líderes, acontece em encontros com os líderes da organização, visando identificar e descobrir e contribuir para o desenvolvimento de lideranças positivas. Os líderes autênticos são genuínos e virtuosos, lideram pelo exemplo, promovendo climas éticos saudáveis caracterizados por transparência, confiança e integridade. Denotam eles próprios elevado capital psicológico. A virtude pode ser entendida como uma prática, ou um conjunto de práticas, orientadas para a realização humana e para a melhoria do ambiente social, e representam o enobrecimento dos comportamentos humanos (Cunha et al, 2008). A prática das virtudes pelos indivíduos, assim como o fomento de climas virtuosos que dessas práticas resulta, podem contribuir para a estabilidade social, a reciprocidade, a confiança, e o maior desempenho individual e organizacional (Cameron, 2003; Cameron, Brigh e Caza, 2004). Neste sentido propõe-se:

- Avaliação positiva do líder e da liderança (anexo F.1)
- Contextualização da Psicologia Organizacional Positiva (Apresentação teórica, expositiva e dinâmicas)
- Descobrir as virtudes e forças de caráter do líder (anexo F.2)
- Desenvolver as virtudes (F.3)
- *Coaching* Apreciativo para líderes (Cunha et al, 2008; p.225)

2ª Etapa – Descobrir e desenvolver os Colaboradores é, segundo Luthans e Youssef (2004), tomar o capital psicológico como uma fonte de excelência da vantagem competitiva das empresas. As restantes formas de capital (humano e social) são importantes e não podem ser descuradas, mas segundo Cunha et al (2008), o que realmente funda a vantagem competitiva é a combinação, dificilmente imitável de tecnologia, recursos financeiros, talento, cooperação, espírito de equipa, entusiasmo, vigor, otimismo, resiliência, esperança, coragem, entre outros. Neste contexto, a contratação dos talentos que trabalham numa empresa não é suficiente para aumentar a competitividade na organização, pois é difícil que se consiga reproduzir o capital de relacionamentos e o capital psicológico construído ao longo de anos e que está impregnado na organização (Cunha et al, 2008). Neste sentido parece-nos pertinente cuidar dos colaboradores que constituem já o corpo da empresa e contribuir para a descoberta do que há de bom, dos talentos, das forças de cada um. Desenvolver o capital psicológico favorece e potencia o desenvolvimento do capital social, ou seja, favorece o desenvolvimento das redes de relacionamento, de cooperação espontânea, de confiança interpessoal e do empenho efetivo das pessoas na organização (Cunha et al, 2008). Assim propõe-se:

- Avaliação positiva individual (anexo F.1)
(Questionários de auto-avaliação)
- Contextualização da Psicologia Organizacional Positiva
(Apresentação teórica, expositiva e dinâmicas)
- Descobrir as virtudes e forças de caráter do colaborador (anexo F.2)
- Desenvolver as virtudes (anexo F.3)
- Desenvolver o Capital Psicológico (Cunha et al, 2008; p.39)
(Intervenções formativas com exercícios para fomentar o desenvolvimento do capital psicológico)

3ª Etapa – Descobrir e desenvolver as Equipas. As equipas positivas contribuem para o bem-estar dos seus membros e dos seus clientes. O seu bom funcionamento e o seu progresso consistente podem ser facilitados quando nelas coexistem, em quatro aspetos: uma direção clara; uma estrutura capacitadora; um contexto apoiante; e intervenções adequadas ao líder (Hackman, 2002, p.206). Cada organização deve perceber o que se ajusta mais à sua realidade de trabalho e dos objetivos da equipa e

dentro deste quadro de linhas gerais traçar o melhor para a sua equipa. Neste sentido propõe-se:

- Avaliação positiva da minha equipa (anexo F.1)
(Questionário avaliação positiva da equipa)
- Contextualização da Psicologia Organizacional Positiva
(Apenas no caso de ser implementado em separado)
- Formação - Equipas Positivas (e.g. Cunha, Rego e Cunha, 2007)
- Atividades de *team building*

4ª Etapa – Apreciar as Organizações (Ciclo 4D do IA). As pessoas trabalham mais e melhor quando fazem um trabalho que gostam, na companhia de pessoas que apreciam, para alcançarem um resultado que consideram relevante. A mudança de organizações “desidratadas” para organizações revigorantes não é um processo simples Cunha, Rego e Cunha (2007). O IA é uma ferramenta com impacto prático e interventivo, um modelo com grande capacidade para valorizar o que de bom os sistemas humanos já fazem, co-geracionar novas ideias e hipóteses e co-construir novas realidades organizacionais, ao mesmo tempo que facilita a construção de uma identidade de grupo forte e mobilizada para a mudança positiva (Cooperrider, Wihitney e Stavro, 2008).

Tratando-se de uma metodologia que tem por ponto central a escolha do tema ou tópico afirmativo, esta escolha implica criar motes para o futuro (Cooperrider e Whitney, 2000). No seguimento desta linha, deve em primeiro lugar neste processo, ser feita a escolha do tema afirmativo que a organização quer trabalhar, podendo ser proposto pela organização ou emergir na sequência de intervenções anteriores e cuja necessidade de reflexão e tenha afirmado.

Assim deixamos em aberto, referindo apenas que o processo se pretende decorra conforme o Modelo 4D prevê, ou seja um ciclo de atividades desenhadas para 4 momentos sequenciais.

5ª Etapa – Acompanhar os processos (Planear, Implementar, Avaliar), surge na intenção de dar continuidade aos processos das etapas anteriores a este modelo. Esta etapa permite à empresa co-construir um modelo acompanhamento, onde os resultados das intervenções organizacionais poderão estar sempre num processo de melhoria contínua. Resulta da implementação das etapas anteriores e da vontade de acompanhar e

avaliar os processos que delas advenham, assegurando que se avalia o que se faz e que se percebem as consequências dessas intervenções, nomeadamente se elas conseguiram atingir os objetivos desejados e estipulados. É também objetivo o de manter os temas vivos nas organizações, no sentido de garantir que as intervenções não ficam ancoradas num determinado período de tempo, normalmente associado a formações que depois não tem desenvolvimento prático na vida das organizações. Neste sentido os instrumento e ordem de trabalhos a desenvolver emergirão da aplicação da intervenção, tendo em conta a particularidade de cada organização e da intervenção planeada e realizada no seu contexto.

CAPITULO V

CONCLUSÕES E DISCUSSÃO

5.1 Conclusões

As pessoas que integram uma organização contribuem para a natureza específica de cada organismo, sendo constituintes e promotores de mudança e desenvolvimento do próprio meio onde operam. A capacidade de cada um se questionar, de adotar novas maneiras de ver e realizar o trabalho e de se adaptar às mudanças, contribui decisivamente para fazer a diferença e, por consequência para o que cada organização representa na sociedade. São os colaboradores, com a sua atitude, competências e grau de envolvimento com organizações onde trabalham que, em conjunto com a orientação de líderes positivos e equipas que funcionam em harmonia, os principais fatores de diferenciação no mercado global. Neste sentido é importante conhecer a componente humana das empresas voltando-nos para o que dá vida, para o que funciona nas organizações, completando assim a abordagem tradicional de resolução de problemas que parece já fazer parte da vida dos sistemas vivos.

Ao longo do presente trabalho procurou demonstrar-se a importância das percepções dos colaboradores de uma organização em particular, numa perspetiva positiva, recorrendo a metodologias positivas para o levantamento de dados. A análise de dados permitiu a projeção de um modelo de intervenção, que se modelou no sentido de ser possível implementar noutros contextos organizacionais que procurem realizar intervenções positivas.

Este trabalho pretende ajudar as organizações a perspetivarem intervenções positivas que possam levar os seus líderes a serem fontes motivadoras e inspiradoras para os grupos que chefiam, colaboradores promotores de relações positivas num processo de envolvimento crescente que não só seja significativa para as suas funções como também contribuindo para criarem organizações onde gostem de trabalhar e onde se sintam mais realizados.

5.2. Limitações

O estudo foi realizado num contexto organizacional muito específico e, por isso os resultados devem ser lido à luz deste contexto, não se fazendo extrapolações para outros contextos ou amostras. Sendo um estudo de caso, enquanto plano de investigação fornece pouca base para generalizações, porem poderá ser indicativo para outros

estudos, e nesse sentido, a replicação possibilitar a generalização de proposições. Salienta-se que o objetivo geral deste trabalho, ao realizar um estudo de caso, não era efetuar uma generalização para este contexto, ou para outros, mas antes uma generalização analítica (Yin, 1989).

Outra limitação do estudo está relacionada com o fato de apenas ter sido usado o método qualitativo, devendo considerar-se que uma perspectiva qualitativa poderá trazer informações significativas e complementares.

Importa, também, realçar as dificuldades sentidas durante a realização deste trabalho que acabam por constituir limitações ao mesmo, fundamentalmente porque as informações relativas a todo o processo foram limitadas à ação de formação, não tendo sido facultado outras quer pela organização interna dos processos quer por questões de confidencialidade da própria organização.

5.3.Sugestões para o Futuro

No futuro será importante a realização de estudos de impacto de intervenções organizacionais positivas, nomeadamente às que recorrem às metodologias que foram centrais ao presente trabalho.

As intervenções positivas em organizações, segundo Marujo e colegas (2007) e Seligman e colaboradores (2005), ainda que incipientes, mostram resultados e indicadores promissores para que, num futuro próximo, os contextos de trabalho permitam às pessoas fazer o seu melhor. Neste sentido, este trabalho pretende contribuir para estimular o interesse sobre as organizações e para que as intervenções que nelas se fazem tenham cada vez mais um foco no positivo.

A existência de cada vez mais estudos sobre intervenções positivas nas organizações constitui em si um contributo para a mudança de paradigma, em que o bom e o bem sejam o motor que move a vida nas organizações e em quem nelas opera.

“A ciência será sempre uma busca e jamais uma descoberta. É uma viagem, nunca uma chegada.”

Karl Popper

REFERÊNCIAS E BIBLIOGRÁFICAS

- Aspinwall, L., e Staudinger, U. (2003). *A psychology of Human Strengths: Fundamental Questions and Future Directions for a Positive Psychology*. Washington, DC: American Psychology Association.
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., e Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the Impact of Positive Psychological Capital on Employee Attitudes, Behaviors and Performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22, no. 2, 127-152.
- Baker, W. (2007). *The Reciprocity Ring*. Center for Positive Organizational Scholarship, University of Michigan.
- Baltes, P., Gluck, J., e Kunzmann, U. (2002). Wisdom: Its Structure and Function in Regulation Successful Life Span Development. In C. R. Snyder, e S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of Positive Psychology* (pp. 327-347). New York: Oxford University Press.
- Bardin, L. (2009). *Análise de Conteúdo*. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2009.
- Bauer, M. W., e Gaskell, G. (2002). *Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som, Um Manual Prático*. Editora Vozes, 7ª Ed.
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., e Vohs, K. D. (2001). Bad Is Stronger Than Good. *Educational Publishing Foundation*. Vol.5, No. 4. 323-370.
- Beck, A. T., Rush, J. A., Shaw, B. F., e Emery, G. (1979). *Cognitive therapy for depression*. New York: Guilford Press.
- Ben-Shahar, T. (2007). *Happier: Learn the Secrets to Daily Joy and Lasting Fulfilment*. New York: MacGraw-Hill.
- Bernstein, S. D. (2003). "Positive Organizational Scholarship: Meet the Movement," *Journal of Management Inquiry*, 12: 266–71.
- Boulding, E., e Boulding, K. (1994). *The Future: Images and processes*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Brown, J., e Isaacs, D. (2005). *The World Cafe. Shaping our Futures Through Conversations that Matter*. California: Berrett-Koehler.
- Bushe, G.R. (2011) Appreciative inquiry: Theory and critique. In Boje, D., Burnes, B. and Hassard, J. (eds.) *The Routledge Companion To Organizational Change* (pp. 87-103). Oxford, UK: Routledge.
- Cacioppe, R. (2000). Creating Spirit at Work: Re-visioning Organization Development and Leadership – Part I. *Leadership and organization Development Journal*, 21 (1), 48-54.
- Cameron, K. S. (2003). Organizational Virtuousness and Performance. In K. S. Cameron, J. E. Dutton e R. E. Quinn (Editors), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (pp. 48–65). Berrett-Koehler Publishers Inc., San Francisco, CA.
- Cameron, K. S. (2007). *Building Relationships by Communicating Supportively*. In D. A. Whetten e K. S. Cameron, (Editors), *Developing Management Skills* (pp. 229-272). Prentice Hall: Upper Saddle River, NJ.
- Cameron, K. S., Bright, D., e Caza, A. (2004). Exploring the Relationships Between Organizational Virtuousness and Performance. *American Behavioral Scientist*, 47(6):766–790.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E., e Quinn, R. E. (Eds.). (2003a). *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E., e Quinn, R. E. (2003b). Foundations of Positive Organizational Scholarship. In K. S. Cameron, J. E. Dutton e R. E. Quinn (Eds),

- Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (pp. 3–13). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Cameron, K., e Caza, A. (2006). Developing Strategies for Responsible Leadership. In: J. P. Doh, e S. Stumth. *Handbook on Responsible Leadership and Governance in Global Business*. Michigan.
- Coghlan, A. T., Preskill, H., e Catsambas, T. T. (2003). An Overview of Appreciative Inquiry in Evaluation. In H. Preskill e A. T. Coghlan (Eds.), *Using Appreciative Inquiry in Evaluation*. *New Directions for Evaluation*, 100, 5-22.
- Colby, A., e Damon, W. (1992). *Some do care: Contemporary Lives of Moral Commitment*. New York: Free Press.
- Compton, W. (2005). *An Introduction to Positive Psychology*. Belmont: Thompson Wadsworth.
- Cooperrider, D. L. (1990). Positive Image, Positive Action: The Affirmative Basis of Organizing. In S. Srivastva, e D.L. Cooperrider (Eds.), *Appreciative management and leadership* (pp. 91-125). San Francisco: Jossey-Bass.
- Cooperrider, D. L. (2004). *Introduction to Advances in Appreciative Inquiry. Constructive Discourse and Human Organization, Vol: 1* Oxford Elsevier Science.
- Cooperrider, D. L., e Srivastva, S. (1987). Appreciative Inquiry in organizational life. *Research in Organizational Change and Development*, 1, 129-170.
- Cooperrider, D. L., e Whitney, D. (2000). A Positive Revolution in Change: Appreciative Inquiry. In D. L. Cooperrider, P. F. Sorenson, D. Whitney, e T. F. Yeager, (Eds.), *Appreciative Inquiry* (pp. 3-28). Champaign, IL: Stipes Publishing.
- Cooperrider, D. L., e Whitney, D. (1999). *Appreciative Inquiry: Collaboration for Change*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Cooperrider, D. L., e Whitney, D. (2005). *Appreciative Inquiry: A positive revolution in change*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Cooperrider, D. L., Sorenson, P. F., D, Whitney., e Yeager, T. F., (Editors) (2000). *Appreciative Inquiry*. Stipes, Champaign, IL.
- Cooperrider, D. L., Whitney, D., e Stavros, J.M. (2008). *Appreciative Inquiry Handbook*. Bedford Heights, Ohio: Lakeshore Publishers.
- Craver, C. e Scheier, M. (2002). Optimism. In C. R. Snyder, e S. Lopez (Eds.), *Handbook of Positive Psychology* (pp. 231-256). New York: Oxford University Press.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: the Psychology of Optimal Experience*. New York: Harper & Row.
- Csikszentmihalyi, M. (2003). *Good Business: Flow, Leadership and The Making of Meaning*. New York: Viking.
- Csikszentmihalyi, M., e Csikszentmihalyi, I. S. (Eds.) (2006). *A Life Worth Living: Contributions to Positive Psychology*. New York: Oxford University Press.
- Cunha, M. P., Rego, A., e Cunha, R. C. (2007). *Organizações Positivas*. Publicações Dom Quixote.
- Cunha, M. P., Rego, A., Lopes, M. P. e Ceitil, M. (2008). *Organizações Positivas, Manual de trabalho e de Formação*. Edições Sílabo.
- Dahlsgaard, K., Peterson, C. e Seligman, M. (2005). Shared Virtue: the Convergence of Valued Human Strengths Across Culture and History. *Review of general psychology*, 9, 209-213.
- Diener, E. (2000). Subjective Well-being: The Science of Happiness, and a Proposal for a National Index. *American Psychologist*, 55(1), 34-43.

- Diener, E., e Lucas, R. E. (2000). Subjective Emotional Well-being. In M. Lewis e J. M. Haviland-Jones (Eds.), *Handbook of emotions* (pp.325-37). New York: Guilford Press.
- Donaldson, S. I., Csikszentmihalyi, M., e Nakamura, J. (Eds.). (2011). *Applied Positive Psychology: Improving Everyday Life, Health, Schools, Work, and Society*. London: Routledge Academic.
- Dunlap, C. (2008). Effective Evaluation Through Appreciative Inquiry. *Performance Improvement*, 47(2), pp. 23-29.
- Dutton, J. E. (2003a) *Energizing Your Workplace: Building and Sustaining High Quality Relationships at Work*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Emmons, R.A., & McCullough, M.E. (2003). Counting blessings versus burdens: Experimental studies of gratitude and subjective well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 377-389
- Fredrickson, B. L. (2001). The Role of Positive Emotions in Positive Psychology: The Broaden and Build theory of Positive Emotions. *American Psychologist*, Washington, 56, p. 218–226.
- Fredrickson, B. L. (2002). Positive Emotions. In C. R. Snyder e S. J. Lopez (Eds). *Handbook of Positive Psychology* (pp. 120-134). New York: Oxford University Press.
- Gable, S. L. e Haidt, J. (2005). What (and Why) is Positive Psychology? *Review of General Psychology*, 9(2), 103-110.
- Gergen, K. J. (1991). *The Saturated Self*. New York: Basic Books.
- Gergen, K. J. (2004). *Forward for the Book: Experiential Learning Exercises in Social Construction. A field book for creating change*. Ohio: Taos Institute Publications (p. xi-xii).
- Gergen, K. J., e Gergen, M. (2005). *Social Construction: Entering the Dialog*. Ohio: Taos Institute Publications.
- Glaser, B. G. e Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory*. Chicago: Aldine.
- Hackman, J. R. (2002). *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances*. Boston; MA: Harvard Business School Press.
- Hammond, S. (1996). *The Thin Book of Appreciative Inquiry*. 1ª ed. United States of America: Kodiak Consulting.
- Handelsman, M., Knapp, S., e Gottlieb, M. (2002). Positive Ethics. In C. R. Snyder, e S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of Positive Psychology* (pp. 731-744). New York: Oxford University Press.
- Held, B. S. (2002). The Tyranny of the Positive Attitude in America: Observation and Speculation. *Journal of Clinical Psychology*, 58, 965-992.
- Hendrick, S., e Hendrick, C. (2002). Love. In C. R. Snyder, e S. Lopez (Eds.), *Handbook of Positive Psychology* (pp. 472-484). New York: Oxford University Press
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland. OH: World Publishing Company
- Hess, E. D. e Cameron, K. S. (2006). *Leading With Values: Positivity, Virtue and High Performance*. Cambridge.
- Jung, C. (1933). *Modern Man in Search of a Soul*. New York, Harcourt.
- Keyes, C. L. M., e Haidt, J. (2003). *Flourishing: Positive psychology and the Life Well Lived*. Washington DC: American Psychological Association.
- Lakoff, G. (2003). *Metaphors We Live By*. Chicago: University of Chicago Press.

- Larson, M. e Luthans, F. (2006). Potential Added Value of Psychological Capital in Predicting Work Attitudes. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(1), 45-62.
- Larson, R. (2000). Toward a Psychology of Positive Youth Development. *American Psychologist*, 55(1), 170–183.
- Laville, C. e Dionne, J. A. (1999). *Construção do saber*. Belo Horizonte: UFMG. P.340.
- Layard, R. (2005). *Happiness: Lessons from a New Science*. London: Penguin Books.
- Lazarus, R. S. (2003). Does the Positive Psychology Movement Have Legs? *Psychological Inquiry*, Vol. 14, No. 2 (2003), pp. 93-109.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill.
- Linley, P. A., Joseph, S., Harrington, S., e Wood, A. M. (2006). Positive Psychology: Past, Present, and (Possible) Future. *Journal of Positive Psychology*, 1, 3–16.
- Lopez, R., Campbell, R., e Jennings, J. (2008). *Schoolyard Improvements and Standardized Test Scores: An Ecological Analysis*. Gastón Institute Publications
- Lopez, S. J., e Snyder, C. R. (2003). *Positive Psychological Assessment*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Ludema, J. D., Cooperrider, D., e Barrett, F. (2001). Appreciative Inquiry: the Power of the Unconditional Positive Question. In P. Reason, H. Bradbury (Eds), *Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice*. 3^a ed. London: Sage. pp.189-199.
- Ludema, J. D., Whitney, D., Mohr, J., e Griffin, T. J. (2003). *The Appreciative Inquiry Summit. A practitioner's guide for leading large-group change*. 1^a ed. United States of America: Berrett-Koehler Publishers.
- Luthans, F. (2001). The Case for Positive Organizational Behaviour (POB). *Current Issues in Management*, 1 (1), 10-21.
- Luthans, F. (2002). Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths for Performance Improvement. *Academy of Management Executive*, 16(1), 57-72.
- Luthans, F. (2002). Positive Organizational Behaviour: Developing and Managing Psychological Strengths. *Academy of Management Executive*, 16(1), 57-75.
- Luthans, F. (2002a). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behaviour*, 23, 695-706.
- Luthans, F. (2003). Positive Organizational Behavior: Implications for Leadership and HR Development and Motivation. In L. W. Porter, G. A. Bigley, e R. M. Steers (Eds.), *Motivation and Work Behavior* (pp. 178–195). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Luthans, F. e Youssef, C. M. (2004). Human, Social and Now Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B., S., Norman, S. M. e Combs. (2006). Psychological Capital Development: Toward a Micro-Intervention. *Journal of Organizational Behaviour*, 27, 387-393.
- Luthans, F., Avolio, B., Walumbwa, F. e Li, W. (2005). The Psychological Capital of Chinese Orkers: Exploring the Relationship With Performance. *Management and Organization Review*, 1 (2), 247-269.
- Luthans, F., e Avolio, B. J. (2003). Authentic Leadership: A Positive Developmental Approach. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, e R. E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship* (pp. 241 – 261). San Francisco, Barrett-Koehler.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J. e Avey, J. B. (2008). The Mediating Role of Psychological Capital in the Supportive Organizational Climate: Employee Performance Relationship. *Journal of Organizational Behaviour*, 29, 219-239.

- Luthans, F., Youssef, C. e Avolio, B. (2007). *Psychological Capital. Developing the Human Competitive Edge*. New York: Oxford University Press.
- Lyubomirsky, S., King, L. A., e Diener, E. (2005). The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success? *Psychological Bulletin*, 131(6), 803–851.
- Marujo, H. A., e Neto, L. M. (2008). Programa VIP: Hacia una Psicología Positiva Aplicada. In C. Vázquez e G. Hervás (Eds.), *Psicología Positiva Aplicada* (pp. 312-336). Bilbao: Desclée de Brower.
- Marujo, H. A., e Neto, L. M. (2010). Psicologia Comunitária Positiva: Um exemplo de Integração Paradigmática com Populações de Pobreza. *Análise Psicológica*, 3 (XXVIII): 517-525.
- Marujo, H. A., Neto, L.M., Caetano, A., e Rivero, C. (2007). Revolução positiva: Psicologia Positiva e práticas apreciativas em contextos organizacionais. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 13(1), 115-136.
- Maslow, A. H. (1968). *Toward a Psychology of Being*. (3rd ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Maturana, H. e Varela, G. (1987). *The Tree of Knowledge*. Boston: Shambhala Publications.
- McCullough, M., e Witvliet, C. (2002). The Psychology of Forgiveness. In C. R. Snyder, & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of Positive Psychology* (pp. 446-458). New York: Oxford University Press.
- McNamee, S. (2003). Appreciative Evaluation Within a Conflicted Educational Context. In H. Preskill, e A. T. Coghlan (Eds.), *Using Appreciative Inquiry in Evaluation*. New Directions for Evaluation no.100. 2003.
- Moore, M. (2008). Appreciative Inquiry: The Why? The What? The How? *Practice Development in Health Care*, 7(4) 214-220. doi: 10.1002/pdh.270
- Morgan, G. (1997). *Imagens of Organization*. (2nd ed). Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Myers, D. G. (2000). The Funds, Friends, and Faith of Happy People. *American Psychologist*, 55(1), 56–67.
- Nakamura, J. e Csikszentmihalyi, M. (2002). The Concept of Flow. In C. Snyder, e S. Lopez (Eds.), *Handbook of Positive Psychology* (cap.7). New York: Oxford University.
- Nelson, D. e Cooper, C. L. (Eds.). (2007). *Positive Organizational Behavior: Accentuating the Positive at Work*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Neto, L. M., e Marujo, H. A. (2011). Psicologia Positiva. In M. P. Lopes, P. J. da Palma, R. B. Ribeiro e M. Pina e Cunha, *Psicologia Aplicada*. Lisboa: Edições RH.
- O'Reilly, C. A., e Pfeffer, J. (2000). *Hidden Value: How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ong, A. D. e Van Dulmen, M. H. M. (Eds) (2007). *Oxford Handbook of Methods in Positive Psychology*. Oxford: Oxford university Press.
- Ong, A. D., e Van Dulmen, M. H. M. (Eds.). (2007). *Oxford Handbook of Methods in Positive Psychology* (pp. 292-305). New York: Oxford University Press.
- Page, L. F. e Donohue, R. (2004). *Positive Psychological Capital: A Preliminary Exploration of the Construct*. Monash University. Business and Economics.
- Pargament, K., e Mahoney, A. (2002). Spirituality: Discovering and Conserving the Sacred. In C. R. Snyder, e S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of Positive Psychology* (pp. 646-659). New York: Oxford University Press.
- Park, N. (2004). Character Strengths and Positive Youth Development. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 591, 40-54. (a)

- Park, N. e Peterson, C. (2007). Methodological Issues in Positive Psychology and the Assessment of Character Strengths. In A. D. Ong e M. H. M. Van Dulmen, (Eds.), *Oxford Handbook of Methods in Positive Psychology* (pp. 292-305). New York: Oxford University Press.
- Passmore, J., e Hain, D. (2005). Appreciative Inquiry: Positive Psychology for Organisational Change. *Selection and Development Review*, 21 (5).
- Patton, M. Q. (1980). *Qualitative Evaluations and Research Methods*. Newbury Park, CA: Sage.
- Perloiro, F., Neto, L. M., e Marujo, H. A. (2010). We Will Be Laughing Again: Restoring Relationships With Positive Couples Therapy. In: G. W. Burns (Org.), *Happiness, Healing, Enhancement: Your Casebook Collection For Applying Positive Psychology in Therapy*. Wiley & Sons, p.15-28.
- Peterson, C. (2000). The Future of Optimism. *American Psychologist*, 55, 44-55.
- Peterson, C. (2006). *A Primer in Positive Psychology*. New York: Oxford University Press.
- Peterson, C., e Park, N. (2003). Positive Psychology as the Evenhanded Positive Psychologist Views it. *Psychological Inquiry*, 14, 141-146.
- Peterson, C., e Park, N. (2011). *Applied Positive Psychology, Improving Everyday Life, Health, Schools, Work and Society*. Edited by Donaldson, Csikszentmihalyi
- Peterson, C., e Seligman, M. (2003). Positive Organizational Studies: Lessons from Positive Psychology. In K.S. Cameron, J.E. Dutton, e R.E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (pp.14-27). San Francisco: Berrett Koehler.
- Peterson, C., e Seligman, M. E. P. (2004). Character Strengths and Virtues. *A Handbook and Classification*. Oxford: Oxford University Press.
- Peterson, S. e Luthans F. (2002). *Does the Manager Preliminary Research Evidence of a Positive Impact*. Proceedings of the 47th Midwest Academy of Management. Indianapolis, IN.
- Quinn, R.E., Dutton, J.E., e Spreitzer, G.M. (2003). *Reflected Best Self Exercise*. Center for Positive Organizational Scholarship, University of Michigan.
- Rand, K.L. e Snyder, C.R. (2003). A reply to Dr. Lazarus, The Evocator Emeritus. *Psychological Inquiry*, 14, 148-153.
- Reed, J. (2007). *Appreciative Inquiry: research for change*. 1ª ed. United States of America: Sage.
- Riff, C. D. e Siguer, B. (2002). From Social Structure to Biology: Integrative Science in Pursuit of Human Health and Well-being. In C. R. Snyder e S. J. Lopez, (Eds.), *Handbook of Positive Psychology*, pp.541-555. New Youk: Oxford University Press.
- Roberts, B. W., Kuncel, N., R., Shiner, R., Caspi, A., e Goldberg, L. R. (2007). The Power of Personality: The Comparative Validity of Personality Traits, Socioeconomic Status, and Cognitive Ability for Predicting Important Life Outcomes. *Perspectives on Psychological Science*, 2(4):313{345.
- Roberts, L. M. (2006). Response: Shifting the Lens on Organizational Life: The Added Value of Positive Scholarship. *Academy of Management Review*, 31(2):292–305.
- Rogers, C. R. (1961). *On Becoming a Person: A Therapist's View of Psychotherapy*. Boston: Houghton Mifflin.
- Rozin, P., e Royzman, E. (2001). Negativity Bias, Negativity Dominance, and Contagion. *Personality and Social Psychology Review*, 5, 296-320.
- Salanova, M. e Schaufeli, W. B. (2004). Engagement: Um Reto Emergente para la Dirección de Recursos Humanos. *Estudios Financieros*, 261, 109-138.

- Salanova, M., e Martínez, I.M. (2005). *Psicología Organizacional Positiva*. In F. J. P. Descals, *Psicología de la Organización*. Prentice Hall.
- Schmuck, P., e Sheldon, K. M. (2001). *Life Goals and Well-being: Towards a Positive Psychology of Human Striving*. Seattle: Hogrefe & Huber.
- Seligman, M. E. P. (1991). *Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life*. New York, NY: Pocket Books.
- Seligman, M. E. P. (1998). *Learned optimism*. New York: Pocket Books
- Seligman, M. E. P. (1999). The president's address. *American Psychologist*, 54, 559–562.
- Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic Happiness. Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfilment*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Seligman, M. E. P. (2003). Foreword: The past and future of positive psychology. In C. Keyes, e J. Haidt (Eds.), *Flourishing: Positive Psychology and the Life Welllived* (pp. xi-xx). Washington: America Psychological Association.
- Seligman, M. E. P. e Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An Introduction. *American Psychologist*, 5 (1), pp. 5-14.
- Seligman, M. E. P., Parks, A. C. e Steen, T. (2006). A Balanced Psychology and a full life . In F. A. Huppert, N. Baylis e B. Keverne, *The Science of Well-being* (pp.285-304). Oxford: Oxford University Press (2nd Edition).
- Seligman, M. E. P., Reivich, K., Jaycox, L., e Gillham, J. (1995). *The optimistic child*. New York: Houghton Mifflin
- Seligman, M. E. P., Schulman, P., DeRubeis, R. J., e Hollon, S. D. (1999). The Prevention of Depression and Anxiety. *Prevention and Treatment. Prevention & Treatment, Vol 2(1)*.
- Seligman, M.E.P, Steen, T. A., Park, N., e Peterson, C. (2005). Positive Psychology Progress: Empirical Validation of Interventions. *American Psychologist*, 60 (5), 410-421.
- Seligman, M.E.P. (2006). Breaking the 65 Percent Barrier. In M. Csikszentmihalyi, M., e I. S. Csikszentmihalyi (Eds.), *A Life Worth Living: Contributions to Positive Psychology* (pp. 230-236). New York: Oxford University Press.
- Seligman, M.E.P. (2011). *A Vida que Floresce*. Estrela Polar.
- Sheldon, K. M. e King, L. (2001). Why Positive Psychology is Necessary. *American Psychologist*, 56 (3), 216-217.
- Snyder, C. R., e Lopez, S. (Eds.). (2002). *Handbook of Positive Psychology*. Oxford: Oxford University Press.
- Snyder, C. R., Rand, K. L., e Sigmon, D. R. (2002). Hope Theory: A Member of the Positive Psychology Family. In C. R Snyder, e S. J. Lopez, (Eds.), *Handbook of Positive Psychology* (pp.257-276). New York: Oxford University Press.
- Srivastva, S. e Cooperrider, D. (Eds.) (1990). *Appreciative Leadership and Management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Strauss, A., Corbin, J. (1990). *Basic of Qualitative Research: Grounded Theory and Techniques*. London: Sage, 1990.
- Terman, L. (1939). The Gifted Student and his Academic Environment. *School and Society*, 49, 65-73.
- Terman, L., Bittenweiser, P., Johnson, W., e Wilson, D. (1938). *Psychological Factors in Marital Happiness*. New York: McGraw-Hill.
- Turner, N., Barling, J., e Zacharatos, A. (2002). Positive Psychology at Work. In C.R. Snyder & S.J. Lopez (Eds.), *Handbook of Positive Psychology* (pp 715-728). New York: Oxford University Press.

- Vera, D. e Rodriguez-Lopez, A. (2004). Strategic Virtues: Humility as a Source of Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, 33(4), 393-408.
- Watkins, J., Mohr, B. (2001). *Appreciative Inquiry: Change at the Speed of Imagination*. 1ª ed. United States of America: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Watson, J. (1928). *Psychological Care of Infant and Child*. New York: Norton.
- Weissberg, R. P., e Greenberg, M. T. (1997). School and Community Competence-Enhancement and Prevention Programs. In W. Damon (Ed.), *Handbook of Child Psychology* (pp. 877-954). New York: Wiley.
- Whitney, D., e Cooperrider, D. L. (2000). The Appreciative Inquiry Summit: An Emerging Methodology for Whole System Positive Change. *Journal of the Organization Development Network Vol. 32*. 13-26.
- Whitney, D., e Trosten-Bloom (2003). *The Power of Appreciative Inquiry – A practical Guide to Positive Change*. S. Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Winner, E. (2000). The Origins and Ends of Giftedness. *American Psychologist* 55, 159-169.
- Yin, R. K. (1989). *Case Study Research: Design and Methods*. Newbury Park, CA. Sage Publications (p.23).

Outras Consultas (consultas a 13-09-2013)

<https://www.viacharacter.org/www/>

<http://viame.org/www/en-us/aboutviame/viainventorytranslations.aspx>

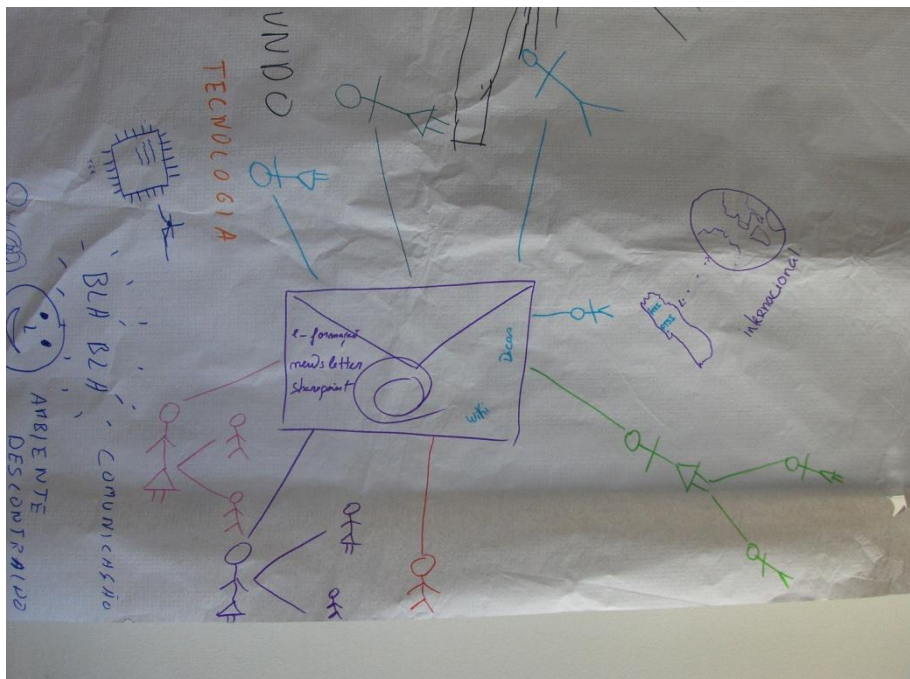
<http://dxfind.blogspot.pt/2008/03/do-us-flavor-ben-jerrys-issues-call-for.html>

ANEXOS

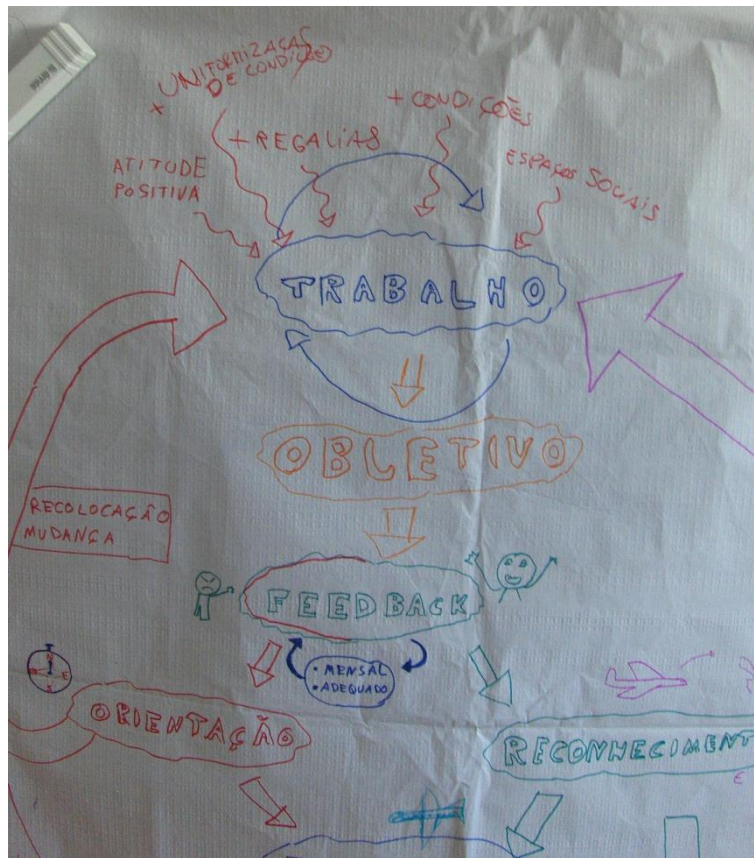
ANEXO A

Exemplos da projeção das conversas nas toalhas de papel

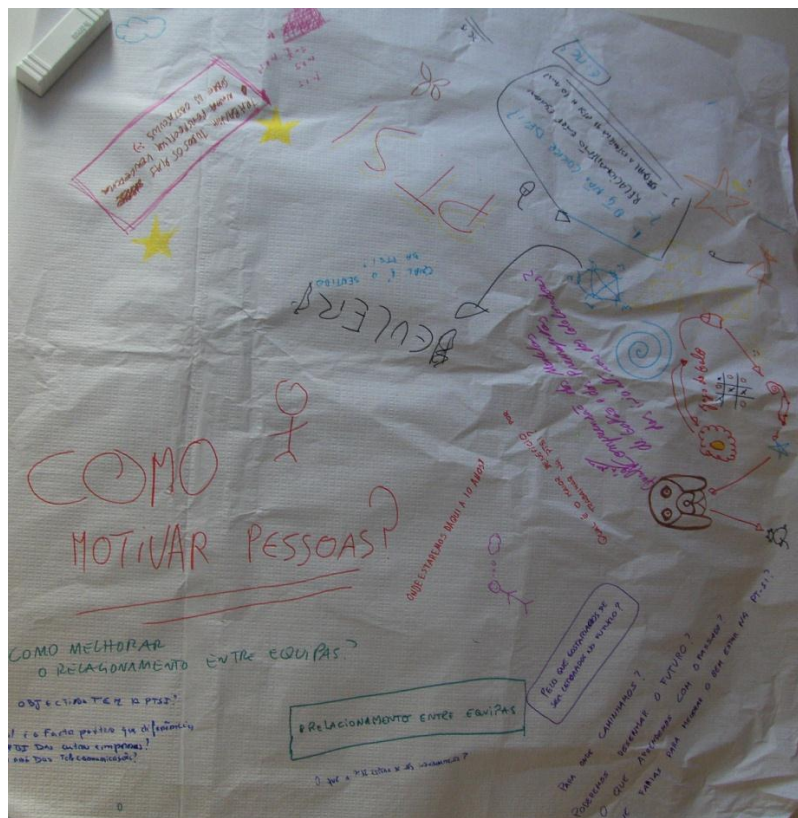
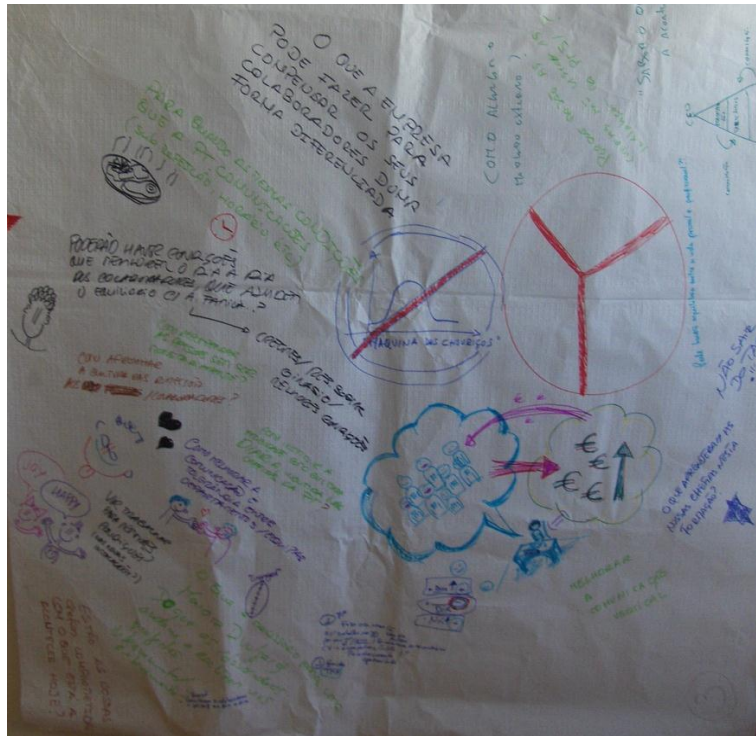
Q.4 - Se encontrasse o Aladino da lâmpada mágica, quais eram os 3 desejos mais originais que eu pedia para a equipa e quais os 3 desejos para a ALFA?



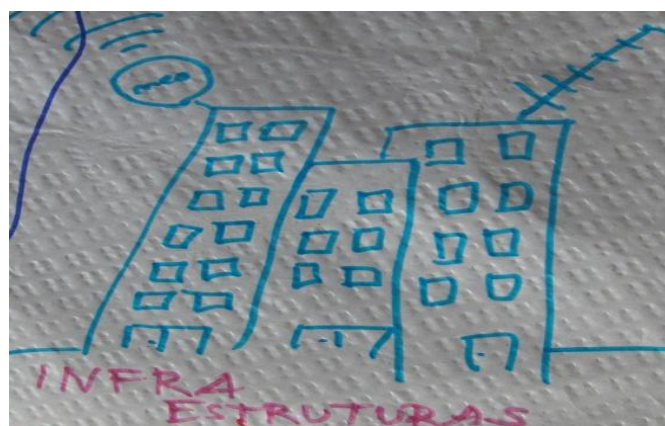
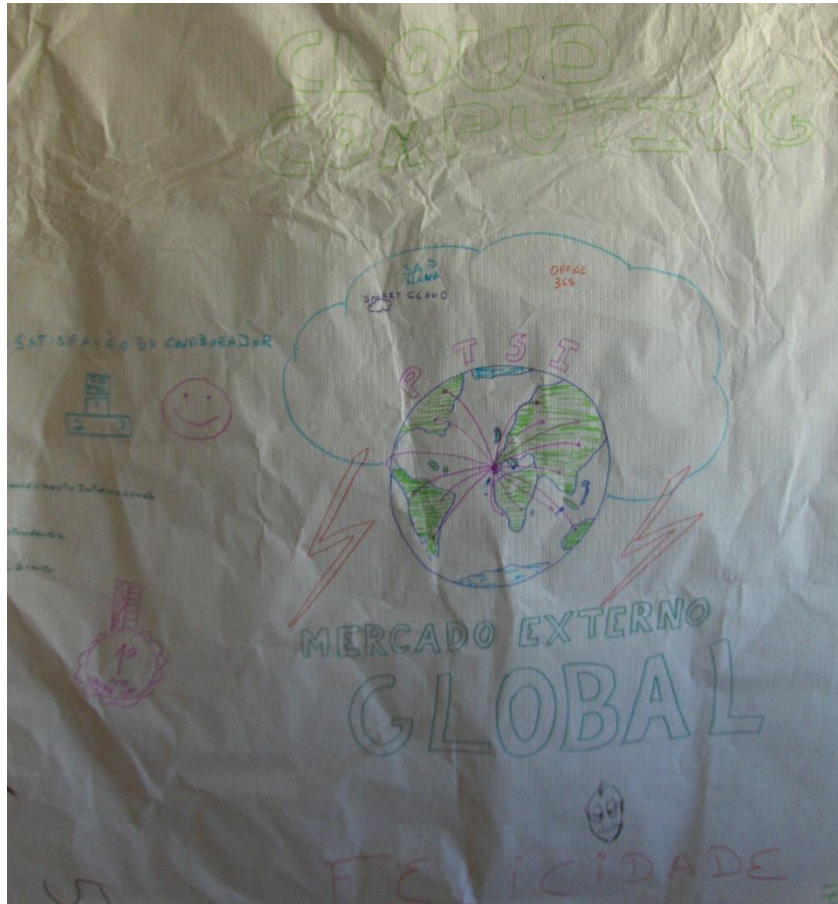
Q.5 - Qual a questão que, quando respondida, poderá fazer a maior diferença no futuro da ALFA?



Q.6 - O que terá que acontecer para que no futuro eu queira continuar envolvido e comprometido com a ALFA?

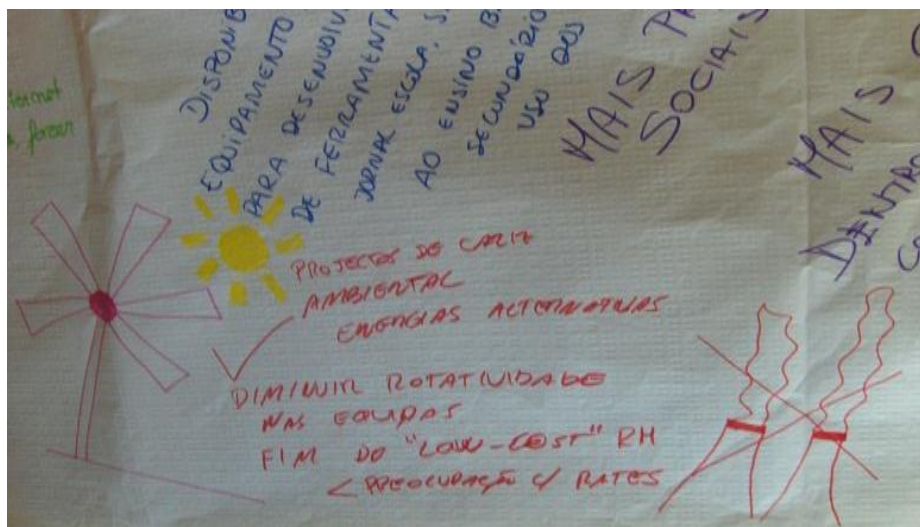


Q.7 - De entre todos os sonhos possíveis para a ALFA, quais os mais passíveis de concretizar? Pense nas fases, ingredientes e os respetivos *timings* para a sua concretização;

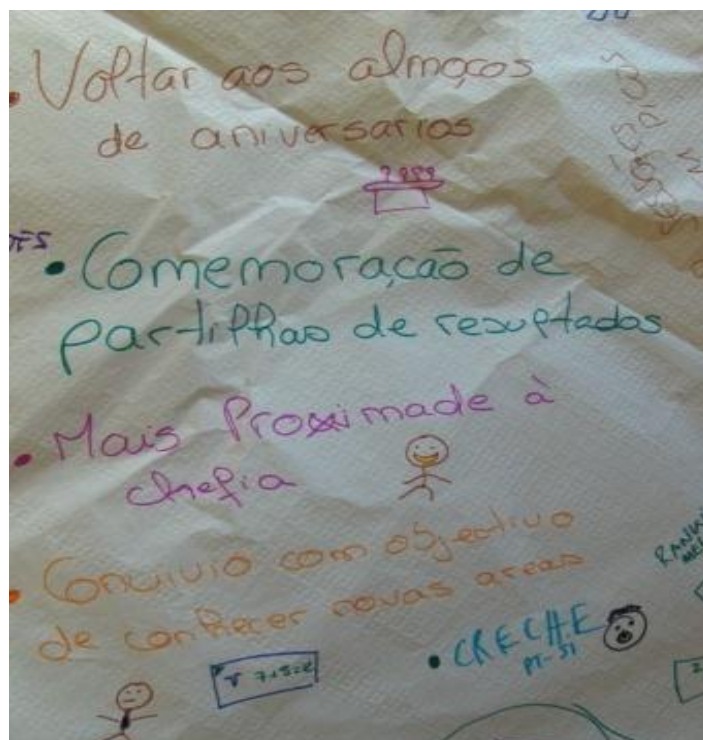


Q.8 - Que impacto (na comunidade, regional, nacional, internacional) deverá vir a ter a ALFA para que eu me orgulhe cada vez mais de fazer parte dela?

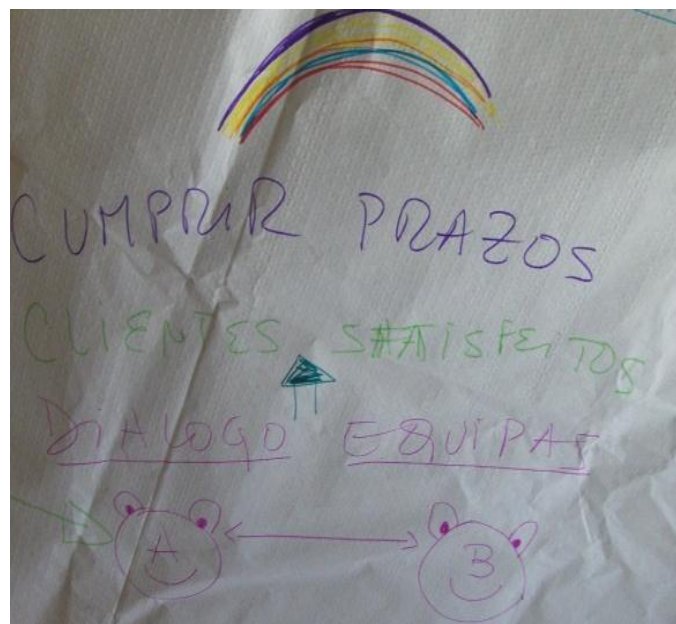
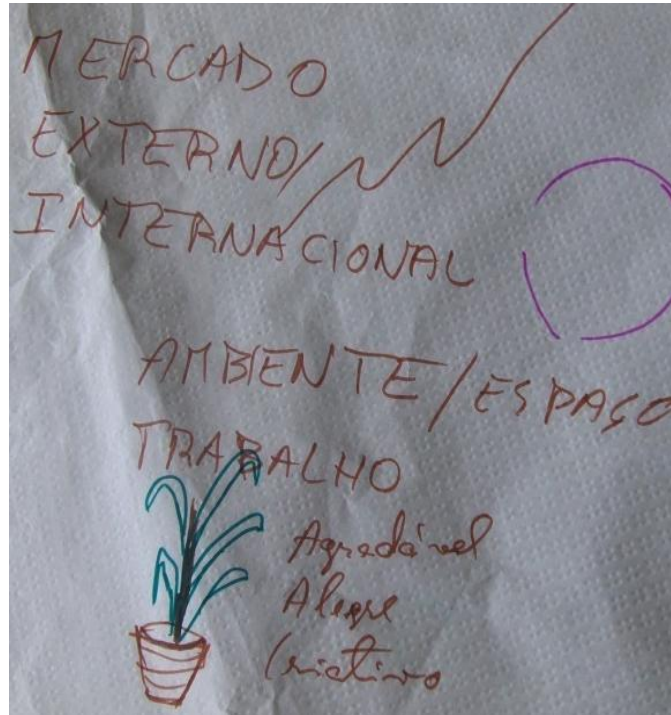
COMUNIDADE	REG	NACIONAL	INTERNACIONAL
PROMOVER ACCÕES DE MELHORIA DE INDICADORES DE VIDA JUNTO DA COMUNITADADA		GRANDE INOVAR COM PRODUTOS E FORMAS QUE CRIEM MAIS VALIA E ADMIRAM TEMPO PRO MUNIM O A MELHORIA DA QUALIDA DE DE VIDA DOS FELIZANTES	POSICIONAR-SE NOS MERCADOS EMERGENTES COM OS PRODUTOS QUE JÁ ORDEM FRUTOS ADAPTADOS ADEQUADOS AO MERCADO QUE SE INSERIS.



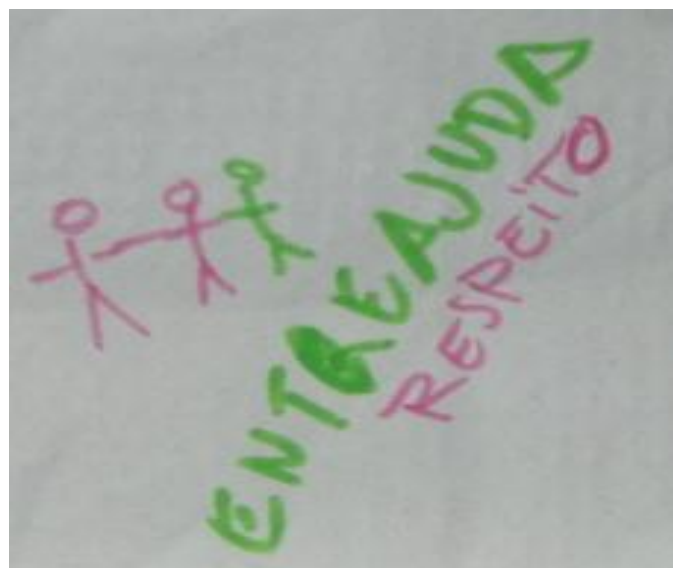
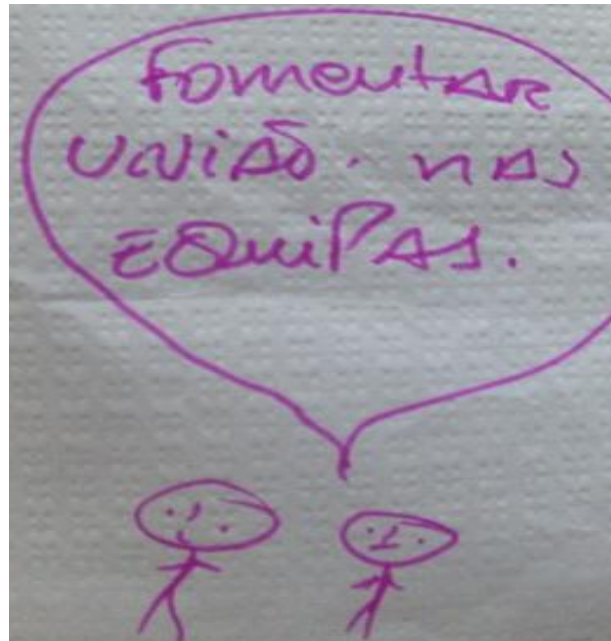
Q.9 - Descreva as ações que a ALFA poderá vir a desenvolver que a façam sentir mais orgulhoso de fazer parte desta empresa.



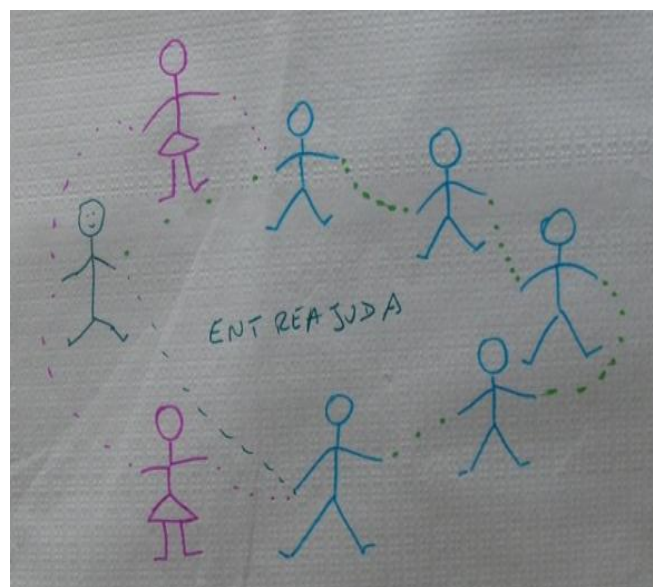
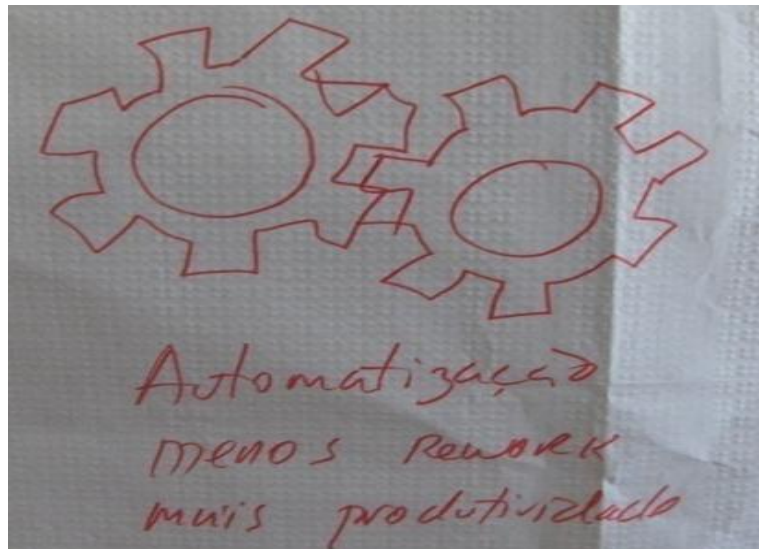
Q.10 - Imaginem-se daqui a 6 meses, num momento em que a ALFA e a vossa equipa está no seu melhor. O que está a acontecer, em concreto e em detalhe? Como se chegou lá?



- .11 - O que posso começar a fazer já amanhã de diferente que encaminhe a ALFA na direção de futuro que eu idealizo?



Q.12 - O que é que já acontece hoje em cada dia na minha equipa e na estrutura e práticas da ALFA que estão mais perto dos desejos antecipados que tenho para a ALFA, e que mais me alegram e satisfazem?



ANEXO B

Categorização das respostas ás questões colocadas durante o Inquérito Apreciativo

Q1. Qual foi a altura em que me senti mais *engaged* na ALFA? O que é que contribuiu para esse momento?

Dimensões	Categorias	Sucategorias	Indicadores
Caraterísticas da Organização	Política da Empresa	A forma como foi recebido/integrado	"Entrada na ALFA, receptividade"; "Acolhimento e acompanhamento da equipa do projecto"; "a boa recepção na equipa em que fui integrado".
		Espírito de excelencia	"O espírito que houve na construção da ALFA"; "Grandiosidade e relevância"; "aumento do espirito de excelencia que a empresa está a tentar atingir".
		A forma como cria envolvimento	"Sessões de apresentação com toda a empresa sobre motivação e feedback da situação da empresa"; "criando envolvimento para adaptação de novas regras".
		Sentido de pertença	"Sentir que faço parte de algo maior"; "Pertença"; "Fazer parte do Grupo".
		Actividades para os Colaboradores	"Festa de Natal"; "Concerto do Jorge Palma"; "Nos eventos da Organização".
	Supervisão	Feedback	"feedback positivo do trabalho realizado"; "retorno positivo sobre as tarefas efectuadas".
		Coordenação	"Somos chefiados pelo melhor CEO, competente e motivador"; "Sempre que tivemos que coordenar equipas".
	Relções Interpessoais	Espírito de equipa de trabalho	"equipa totalmente comprometida para o resultado final"; "todo o trabalho de equipa envolvido"; "todas as pessoas estavam empenhadas".
		Camaradagem	"permitiu conhecer novos colegas, partilhar momentos de diversão fora do âmbito do trabalho normal"; "interação com maior número de pessoas (equipas)".
		Entreajuda	"excelente relação dos colaboradores com uma forte união para ultrapassar os desafios diários"; "Quando existe união para atingir um objecto"; "espírito de entre ajuda".
		Bom ambiente	"Bom trabalho de equipa, bom ambiente de trabalho"; "equipa positiva";

Dimensões	Categorias	Sucategorias	Indicadores
Caraterísticas do Trabalho	Conteúdo do Trabalho	Projetos e tarefas Importantes	"Concretização de projectos importantes"; "Na implementação de projectos estruturantes";
		Partilha e Aquisição de conhecimento	"disponibilidade para a partilha de conhecimento"; "A novidade, a descoberta e a aprendizagem constante";
		Satisfação do Cliente	"satisfação do cliente, sucesso do projecto"; "pedido de resposta a necessidades de negócio"; "Dar soluções a problemas complexos e úteis para os outros".
		Trabalho desafiante	"Quando colocam desafios "; "Quando participei em projectos aliciantes e desafiantes"; "Projecto estimulante ".
		Realizar e Concluir objetivos	"Quando termina um grande projecto"; "Quando, apesar de todas as dificuldades conseguimos levar projectos a bom porto".
	Reconhecimento	Chefias e colegas	"valorização por parte da empresa"; "Reconhecimento e visibilidade passadas pelas chefias"; "maior importância dada às opiniões dos técnicos ".
		Clientes	"reconhecimento dos clientes"; "Apreciação positiva do trabalho por parte do cliente"
		Resultados	"resultado final é reconhecido".
		Competencias	"o reconhecimento das capacidades"; "reconheceram capacidade e qualidade de autonomia,"
		Desempenho	"O nosso trabalho era valorizado"; "Reconhecimento do trabalho efetuado"; "Valorização do trabalho desempenhado".
	Responsabilidade	Novos Desafios	"envolvimento em projectos internacionais "cara da empresa""; "Ficar responsável pela implementação de uma encomenda a confiança em mim"
		Atribuição de mais responsabilidade	"Atribuição de novas responsabilidades e desafios"
	Autonomia	Voz ativa, ser ouvido	"voz ativa nas reuniões"; "Ser envolvido, ser ouvido na empresa"
		Liberdade para atuar	"No momento em que reconheceram capacidade e qualidade de autonomia, responsabilidade"
	Progressão na Carreira		"Passagem a colaborador interno"; "Nomeação para integração de um projecto"; "Oportunidade de coordenação de equipa".

Resumo da Categorização (Q1)

Q1. Qual foi a altura em que me senti mais engaged na ALFA? O que é que contribuiu para esse momento?			
Dimensões	Categorias	Sucategorias	Frequências
Caraterísticas da Organização	Política da Empresa	A forma como foi recebido/integrado	21
		Espírito de excelencia	10
		A forma como cria envolvimento	5
		Sentido de pertença	5
		Actividades para os Colaboradores	10
	Supervisão	Feedback	2
		Coordenação	4
	Relções Interpessoais	Espirito de equipa de trabalho	57
		Camaradagem	19
		Entreajuda	14
		Bom ambiente	10
Caraterísticas do Trabalho	Conteúdo do Trabalho	Projetos e tarefas Importantes	88
		Partilha e Aquisição de conhecimento	12
		Satisfação do Cliente	12
		Trabalho desafiante	90
		Realizar e Concluir objetivos	24
	Reconhecimento	Chefias e colegas	41
		Clientes	4
		Resultados	1
		Competencias	20
	Responsabilidade	Desempenho	26
		Novos Desafios	10
	Autonomia	Atribuição de mais responsabilidade	18
		Voz ativa, ser ouvido	7
	Progressão na Carreira	Liberdade para atuar	11
		Progressão na carreira	23
Total			544

Q1. Qual foi a altura em que me senti mais engaged na ALFA? O que é que contribuiu para esse momento?		
Dimensões	Categorias	Frequências
Caraterísticas da Organização	Política da Empresa	51
	Supervisão	6
	Relções Interpessoais	100
Caraterísticas do Trabalho	Conteúdo do Trabalho	226
	Reconhecimento	92
	Responsabilidade	28
	Autonomia	18
	Progressão na Carreira	23
Total		544

Q2. O que é que eu tenho dado de melhor de mim à ALFA e que ponho em prática diariamente no trabalho?

Categorias	Sucategorias	Indicadores	Frequências
Caraterísticas Profissionais	Profissionalismo	"Profissionalismo"; "ser competente e eficaz".	39
	Cooperação e espírito de equipa	"conciliação de interesses"; "Espírito de equipa"; "espírito de partilha".	89
	Experiência e Conhecimento	"conhecimento"; "Experiencia"; "Todo o conhecimento adquirido ao longo da minha vida profissional".	48
	Qualidade	"qualidade"; "Tentar cumprir prazos e objectivos com qualidade"	10
	Criatividade e inovação	"inovação"; "Criatividade";	32
	Objetividade	"Ser gil no trabalho, respostas rápidas"; "Objetividade"	7
	Rigor	"rigor"	33
	Organização	"organização"; "método organização"; "Ser metódico".	12
	Foco	"Foco no trabalho"; "foco"; "Orientação resultados".	12
	Proatividade	"proactividade"; "ser pro-activo"; "Superação".	33
	Capacidade de trabalho	"Capacidade de trabalho"; "Foco no trabalho e tarefas a cumprir"; "trabalho".	15
	Resultados	"compromisso para atingir objectivos"; "Orientação para resultados".	3
	Sentido de responsabilidade	"sentido de responsabilidade"; "responsabilidade"	21
Caraterísticas Pessoais	Atitude	"Atitude"; "atitude irreverencia"; "atitude positiva".	27
	Empenho e Dedicção	"dar o máximo e o melhor a todo o momento"; "Empenho e preocupação em fazer bem"; "dedicção".	202
	Paciencia	"muita paciencia"; "a minha paciência".	3
	Boa disposição	"a minha boa disposição"; "boa disposição"	45
	Amizade e Entrejuda	"simpatia"; "espírito de entreajuda"	6
	Otimismo	"acreditar no dia de amanhã"; "o meu otimismo"	40
	Animação	"animação"; "trabalhar com alegria";	21
	Paixão e entrega	"trabalhar com energia"; "paixão"	24
	Comprometimento	"comprometido"; "Compromisso"	16
Total			738

Resumo (Q2)

Q2. O que é que eu tenho dado de melhor de mim à ALFA e que ponho em prática diariamente no trabalho?		
Categorias	Sucategorias	Frequências
Caraterísticas Profissionais	Profissionalismo	39
	Cooperação e Espirito de equipa	89
	Experiência e Conhecimento	48
	Qualidade	10
	Criatividade e Inovação	32
	Objetividade	7
	Rigor	33
	Organização	12
	Foco	12
	Proatividade	33
	Capacidade de trabalho	15
	Resultados	3
	Sentido de responsabilidade	21
Caraterísticas Pessoais	Atitude	27
	Empenho e Dedicção	202
	Paciencia	3
	Boa disposição	45
	Amizade e Entreaajuda	6
	Otimismo	40
	Animação	21
	Paixão e Entrega	24
	Comprometimento	16
Total		738

Q3. Numa visão de helicóptero, quais seriam os pontos altos positivos salientes e visíveis do exterior relativamente à minha equipa?

Dimensões	Categorias	Subcategorias	Indicadores	Frequências	
Caraterísticas Pessoais	Amizade			8	
	Boa Disposição			43	
	Atitude Positiva			24	
	Abertura			1	
Caraterísticas Profissionais	Do Trabalho	Profissionalismo	"profissionalismo"; "Competencia"; "Qualidade e profissionalismo".	122	
		Resiliência	"resiliência"; "Não desistir apesar das diversidades"; "Confiança na capacidade de resposta a desafios".	25	
		Organização	"organização"	4	
		Dedicação	"Produtividade, dedicação"; "capacidade de entrega"; "dedicação".	58	
		Reconhecimento	"reconhecimento do trabalho feito"; "credibilidade"; "reconhecimento".	4	
		Satisfação do cliente	"Satisfação dos clientes"; "foco no cliente"; "resposta ao cliente".	12	
		Foco	"sempre dedicado a cumprir os objectivos"	34	
		Criatividade		10	
	Inter-relacionais	Entreajuda e cooperação	"entre-ajuda, partilha de problemas e experiências positivas"; "O espirito de entreajuda dentro da equipa e mesmo entre equipas"	167	
		Espírito de equipa	"Espírito de equipa"; "União da equipa"; "Unidade da equipa e bom relacionamento"	125	
		Bom ambiente	"Bom ambiente"; "bom ambiente na equipa"	45	
		Boa comunicação	"boa disposição e boa comunicação"	16	
		Sistema de Recompensas	Salário		1
	Total				699

Resumo (Q3)

Q3. Numa visão de helicóptero, quais seriam os pontos altos positivos salientes e visíveis do exterior relativamente à minha equipa?			
Dimensões	Categorias	Subcategorias	Frequências
Caraterísticas Pessoais		Amizade	8
		Boa Disposição	43
		Atitude Positiva	24
		Abertura	1
Caraterísticas Profissionais	Relativas ao Trabalho	Profissionalismo	122
		Resiliência	25
		Organização	4
		Dedicação	58
		Reconhecimento	4
		Satisfação do cliente	12
		Foco	34
	Criatividade	10	
	Inter-relacionais	Entreajuda e cooperação	167
		Espírito de equipa	125
		Bom ambiente	45
		Boa comunicação	16
	Sistema de Recompensas	Salário	1
Total			699

Q4. Imaginar que encontrava o Aladino, 3 desejos para a equipa e 3 desejos para a ALFA?

Categoria	Subcategoria	Indicadores	Frequências	Categoria	Subcategoria	Indicadores	Frequências
Equipa	Relacional	União	11	Organização	Crescimento	Liderança no mercado *	7
		Partilha				Novos projetos de consultoria	
		Espírito de equipa *				Mais mercados	
		Comunicar com outras equipas				Crescer	
		Mais interligação entre colaboradores			Expansão	5	
		Maior coordenação entre equipas			Novos desafios		
		Melhorar a comunicação			Reconhecimento externo	7	
		Eventos que unam equipas			Mais projetos a nível internacional		
	Desenvolvimento	Formação *	14		Cultura interna	Menos burocracia *	7
		Know how *				Rapidez na resolução das situações	
		Experimentar novas funções		Mais "cor"			
		Pesquisa		Simplificação de processos			
		Inovação contínua *		Continuar o trabalho feito até agora			
	Inter-conhecimento	Tele-trabalho	6				
	Envolvimento	Engagement		7	Produtos	Mais benefícios nos produtos	6
		Mais informalidade				Inovação e originalidade	
		Retenção de recursos	10		Estrutura	Criar e inovar produtos	6
		Sentido de pertença				Ginásio	
		Motivação				Creche	
	Estabilidade na Mobilização de recursos	Espaço					
Maior reconhecimento *	Laboratório						
Coordenação	Confiança nos colaboradores	10	Zona de convívios	6			
	Feedback		Espaço lúdico				
	Trabalho mais bem gerido		Melhores condições de trabalho				
	Tarefas planeadas						
	Maior organização						
Sistema de Recompensas	Mais remuneração *	9					
	Prémios para todos						
	Dia de aniversário livre						
	Sortear prémios						
		Equilíbrio vida pessoa-profissional					

* Referido mais que 1 vez

Q5. Qual a questão construtiva que, quando respondida poderá fazer maior diferença no futuro da ALFA?

Para a organização	Para Direção/Chefias	Para a equipa
Que objetivos tem a ALFA?	Que aprenderam as chefias nesta formação?	Como melhorar o relacionamento?
Qual a direção? Nacional ou internacional?	Como aproximar a cultura das direções aos colaboradores?	Como vamos conseguir organizar e comunicar internamente?
Mercado global?	O que se pode fazer para motivar?	Como melhorar o relacionamento das equipas?
Qual o caminho a seguir?	O que é que motiva realmente as pessoas (tentar perceber o que realmente motiva os colaboradores)?	Será que conseguimos não quebrar as regras?
Como alcançar mercado externo?	Como recompensar sem ser monetariamente?	Podemos ser mais criativos?
Será que conseguimos ser mais pró-ativos e a sermos conhecidos como ALFA?	O que a empresa pode fazer para compensar os seus colaboradores de forma diferenciada?	Como conseguimos identificar os melhores entre nós?
O que é necessário para uma maior divulgação?	Qual o nível de equilíbrio entre o profissional e pessoal?	
Qual é o fator positivo que diferencia a ALFA das outras empresas?	Como melhorar a eficiência dos processos e procedimentos?	
Para quando uma marca ALFA?	Como melhorar a comunicação?	
O que não corre bem?		
Podrá existir menos burocracia?		
Como simplificar os muitos e complicados processos que temos?		
Para quando as mesmas condições dentro do Grupo?		
O que pode a ALFA fazer para que toda a gente se sinta pertencente a uma família?		

Q6. O que terá que acontecer para que no futuro eu queira continuar envolvido e comprometido com a ALFA?

Categoria	Subcategoria	Indicadores	
Individual	Desenvolvimento Pessoal	Auto-formação	
		Formação**	
		Aprendizagem contínua	
			Mobilidade
			Mudança interna de funções
			Novos desafios
			Autonomia
	Atitude		criatividade
			Motivação
			sorrisos
		Atitude positiva	
Equipa	Comunicação	Comunicação inter-equipas	
		proximidade das equipas	
	Desenvolvimento	Formação**	
		Team building	
		Mais trabalho em equipa	
	Espírito de Equipa		Melhorar ambiente de trabalho
			Espírito de equipa*
			Boas equipas
			Colaboração interna
			Bom ambiente de trabalho
	Partilha de objetivos		

Categoria	Subcategoria	Indicadores
Coordenação	Comunicação	Feedback**
		Melhorar a comunicação*
		Comunicação interna horizontal
		Reconhecimento do trabalho feito***
	Coordenação	Objetivos e orientações bem definidas
		Conhecimento do trabalho feito
		Avaliação de objetivos
		Melhoria do trabalho
		Boa liderança
		Organização de processos
Boa gestão do trabalho*		
Balaço casa/tabalho*		
Motivação		
Organização	Espaço físico	Melhorar espaço de trabalho*
		Salas de repouso
		Luz natural
	Sistema de Recompensas	Dinheiro*; Aumentos*
		Almoços grátis
		Sistema de progressão na carreira*
	Sistemas internos	Menos borucracia
		Alternativas de mobilidade*
		Opções tele-trabalho
		Mais ação social
		Menos processos e mais agilidade
	Recursos	Portateis atuais
		Instalações softwere
	Projeção da Organização	Mais visibilidade dentro e fora da empresa
		Inovação
		Mercado internacional
		Visibilidade da empresa
Projetos desafiantes***		

Q7. De entre todos os sonhos possíveis para a ALFA, quais os mais passíveis de concretizar? Pense nas fases, ingredientes e despectivos *timings* para a sua concretização

Categoria	Subcategoria	Indicadores
Organização	Solidieriedade	Doar roupa e comida
		Saber dar e receber este Natal e todo o ano
		Continuar as ações de responsabilidade social e ambiente
		participar com ideias inovadoreas na proteção do ambiente
		Cidade ALFA
	Divulgação e Expansão	Estimular mais o voluntariado e projectos sociais
		Apresentação da empresa a alunos da secundária e preparatória
		Internacionalização, Conquistar o mundo e os arredores
		valorizar a imagem do grupo
		Mercado externo internacional
		Exportação ao nível global
		Comunicar a ALFA
		Desenvolver produtos e comercializálos
		Produto, marca em que fossemos conhecidos em todo o mundo por este produto
		Inovar tecnologicamente
	Condições de Trabalho	Ser reconhecido no mercado
		Com aproximação à Universidade
		Satisfação do colaborador
		Melhorar os níveis de satisfação onde todos querem continuar a trabalhar
		Ambiente, espaço, trabalho
		Soluções integradas
Aumento da satisfação dos colaboradores		
Teletrabalho (sonho de trabalhar a partir de casa)		
A burocracia e o peso da gestão de projectos na gestão do dia-a-dia diminuir		
Poupança de recursos		
Equipa	Atividades	Eventos desportivos
		Open day
		Eventos
		Mobilizar entre áreas/projetos
		ALFA-gim, para formentar a interação entre as equipas
	Promoção de iniciativas de convívio entre equipas	
	Espírito de Equipa	Partilha de conhecimento
		Espírito de equipa
		Partilha equipa
Partilha de sucesso		
Individual	Autonomia	Trabalho em casa
		Gestão de expetativas
		Priorizar
		Imaginação, estudo tempo
		Investigação
		Antecipar e visionar
	Sistemas Recompensas	Optimizar planeamentos
		Prémios não monetários
	Desenvolvimento Pessoal	Viagens
		Mais formações presenciais
		alargar horizontes
		Evolução pessoal
		Felicidade
Alargar horizontes		

Q8. Que impacto (na Comunidade regional, nacional, internacional) deverá vir a ter a ALFA para que eu me orgulhe cada vez mais de fazer parte dela?

Onde	Área	O quê
Regional	Apoio Social	Apoio social
		Apadrinhamento
		Simplificar o acesso a pessoas info-escluídas
		Promover a melhoria da qualidade de vida dos residentes
		Participar mais em causas sociais com protutos próprios ALFA
	Promoção Ambiental	Projetos de cariz ambiental
		Ambiente (atenção aos desperdícios, pequenos gestos que podem mudar o mundo)
	Contribuir para Educação	deslocações a escolas e estabelecimentos de ensino, para mostra da empresa
		Disponibilizar equipamento para desenvolver ferramentas no ensino secundário
		Educação (desenvolver um software para as escolas)
Desenvolvimento regional	Investimento para a criação de emprego	
	Desenvolvimento de atividades potenciando a região onde opera	
	Promover ações de melhoria na comunidade	
	Ajudar a desenvolver os sistemas das função publica para desta forma ajudar os cidadãos	
Nacional	Visibilidade	Divulgação do que fazemos para nos sentirmos mais orgulhosos do que temos feito
		Estratégia de comunicação do Grupo
		Inovar com produtos que criem mais valor
		Tentar ser os melhores na nossa área para dar mais visibilidade dentro da empresa e nos mercados
		Renovar a identidade própria da ALFA, fala-se muito dentro do grupo de outras empresas e pouco da nossa
Internacional	Parcerias	Envolvimento com univeridades internacionais
		Parecerias e produtos em mercados onde a empresa está inserida
		Posicionar-se nos mercados emergentes com produtos
	Novos projetos	Novos projectos a nível internacional
		Tecnologia, apostar e vender mais
		Desenvolvimento de produtos para o mercado internacional

Q9. Descreva as ações que a ALFA poderá vir a desenvolver que a façam ser mais orgulhosos de fazer parte desta empresa?

Categoria	Subcategoria	Indicadores
Ações Internas	Atividades	Ter a capacidade de celebrar
		Eleger o funcionário do mês ou do ano
		Convívio com objetivo de conhecer novas pessoas
		Música
		Voltar aos almoços de aniversários
		Comemoração dos sucessos
	Condições Físicas	Espaços lúdicos
		Espaço fumador
		Espaços verdes
		Cantina
		Espaço de lazer
		Trabalhar a partir de casa
		Creche
	Comunicação	Mais proximidade à chefia
		Valorização por parte da empresa daquilo que somos
		Reconhecimento pessoal e profissional
Recompensas	Prémios	
	Melhores condições monetárias	
	Articulação entre a vida pessoal e profissional	
Ações Externas	Ações Sociais	Ao nível regional: promover para melhor a comunidade, a vida das pessoas
		voluntariado
		Bolsa de solidariedade interna
		Intervenção social activa no geral
		Ações de formação aos jovens, apoio ao estudo
		Sustentabilidade (reciclagem dentro da empresa e também o apoio social)
		Abrir as portas da ALFA aos Universitários, acções que tragam os alunos à ALFA
	Marketing	Ao nível global, ter paixão por o que fazemos, ser reconhecido nos grupo e no mercado como empresa singular
		ter um papel na investigação e inovação
		Conteudos que a ALFA produz, não ser tanto um facilitador mais mais um produtor dos próprios produtos
		Emancipação da marca
		Imagem de marca, ter uma marca própria e ser referência ao nível d mercado
		Fazer reconhecer a ALFA
		Open, numa plataforma mais centrada à ALFA

Q10. Imaginem-se daqui a 6 meses, num momento em que a ALFA e a vossa equipa estão no seu melhor. O que está a acontecer, em concreto e em detalhe? Como se chegou lá?

Categoria	Subcategoria	Indicadores
Colaboradores	Equipas	Excelestes equipas
		Pessoas que se entreajudam
		Partilha
		Equipas a interagir no memso sentido burocracia quanto beste e respostas mais céleres
		Diálogo das equipas
		Bom ambeinte de trablho individual e da equipa
		Equipas estáveis
		Equipas animadas
	Emoções Positivas	paixão
		“felizes vendedores”
		Felicidade convergente
		Humor
		Animação
		Ambição
dedicação		
Mais know how		
Processos Internos	Simplificação	Burocracia quanto baste
		Respostas mais céleres
		Metodologia
		Palneamento
		Cumprir prazos
	Comunicação	Orientação
		Comunicação
	Recompensas	Igualdade de oportunidades
		Todos estaríamos a ganhar mais
		Prémios
	Objetivos	Resultados vão ser fabulosos
		Novas metas , novos desafios
		Projetos definidos e delineados
Atingir os objectivos		
Clientes satisfeitos		
Capacidade de inovação		
Estruturas Internas		Espaços de refeição
		Espaços de convívio
		Espaço de tempos livres ginásios

Q11. O que posso começar a fazer já amanhã para que encaminhe a ALFA na direção do futuro que eu idealizo?

Individualmente	Gestão de tempo
	Sorrir
	Partilhar
	Sorriso contagiante
	Companeirismo
	Criar união
	Substituir o mail pela presença física
	Sorrir sempre que falar om alguém
	Cumplicidade entre os colegas
	Comunicação, conhecer quem está ao lado
	Responder com sorriso, com amabilidade, boa vontade e boa disposição
Para a Equipa	Começar o dia com "bom dia" para o colega do lado
	Perguntar ao colega do lado se está tudo bem
	Incentivar os colegas
	Promover a interação entre as equipas
	Fomentar uma união interna
	Fomentar união de equipas
	Entreajuda
	Uma vez por mês e fazer uma actividade em conjunto, conviver
	Melhorar a proximidade entre as pessoas
	Uma ideia de colocar um cartaz, em que qualquer pessoa pode deixar uma mensagem positiva para toda a equipa
	Escolher um dia da semana e ir rodando para a equipa, cada um leve um lanche para toda a equipa
Processos Internos	Tirar a borucracia que existe
	Política positiva
	Fomentar actividades no sentido de nos aligeirar, aliviar a anseidade da pressão dos timings dos projectos, promovendo a produtividade

Q12. O que é que já acontece hoje em cada dia na minha equipa e na estrutura e práticas da ALFA está mais perto dos desejos antecipados que tenho para a ALFA e que mais me alegram e satisfazem?

Equipa	Partilha de conhecimento
	União e Espírito de equipa
	Solidariedade dentro da equipa
	Respeito dentro da própria equipa
	Apoio e entreaajuda
	Trabalho em equipa
	Elementos jovens nas equipas
	Sentido de responsabilidade
	Partilha de compromisso
	Capacidade e espírito de equipa
	Boa disposição geral
	Conhecimento
Estrutura	Áreas de lazer
	Happy sapce
	Espaço de descompressão
Praticas	Satisfaçãodo cliente
	Poder partilhar tecnologia
	Bons profissionais
	Temos credibilidade
	Bons técnicos
	Informalidade
	Temos grandes projectos
	Projetos inovadores e diferenciados
	Projetos de grande dimensão
	Comunicação, ambiente descontraido
	Impacto no mundo
	Partilha de informação

ANEXO C

Categorização da Perspetiva Final da Sessão

O que levo das conversas desta tarde?

Categoria	Sub-categoria	Frequências	Total	%
Esperança	Acreditar	7	83	12%
	Esperança	21		
	Otimismo	55		
Aprendizagem	Aprendizagem	12	82	12%
	Conhecimento	39		
	Ideias	25		
	Sabedoria	5		
	Cultura	1		
Perspetiva de Mudança	Atitude	11	36	5%
	Consciência	11		
	Perspetiva	8		
	Visão	6		
Partilha	Comunicação	4	47	7%
	Descompressão	4		
	Dinamismo	9		
	Experiência	9		
	Partilha	21		
Emoções Positivas	Boa Disposição	10	128	19%
	Convívio	9		
	Positivismo	75		
	Graças/Gratidão	9		
	Sorriso	6		
	Emoções	7		
	Paz	9		
	Alegria	1		
	Prazer	1		
	Diversão	1		
Desafio	Desafio	4	18	3%
	Melhorar	4		
	Mudança	10		
Nova Perspetiva	Diferente	5	26	4%
	Questionar	16		
	Pensamento "Out of the box"	2		
	Abertura	3		
Bem-estar	Felicidade	63	64	9%
	Bem-estar	1		
Motivação	Interesse	4	57	8%
	Motivação	40		
	Ânimo	11		
	Engagement	2		
Relações Positivas	Equipa	6	30	4%
	Relações	8		
	Socialização	4		
	Entre-ajuda	1		
	Convívio	9		
	Camaradagem	2		
Outros			118	17%
Sub-Total		571	571	83%
Total Geral			689	100%

Escala de Linkert									
Distribuição da respostas à Q1: Quanto levo?									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0	0	7	2	18	33	177	276	102	74
0%	0%	1%	0%	3%	5%	26%	40%	15%	11%

O que dei de melhor de mim nas conversas desta tarde?

Categoria	Sub-categoria	Frequências	Total	%
Know how	Contributo	8	159	25%
	Ideias / Imput	83		
	Visão	4		
	Opinião	23		
	Provocação	5		
	Experiência	27		
	Imaginação	4		
	Conhecimento	5		
Emoções Positivas	Boa Disposição	47	110	17%
	Alegria	24		
	Positividade	11		
	Sorrir	10		
	Humor	18		
Abertura	Abertura	14	54	8%
	Disponibilidade	11		
	Sinceridade	29		
Dedicação e Motivação	Atenção	28	67	10%
	Dedicação	6		
	Empenho	19		
	Motivação	9		
	Foco	5		
Partilha	Camaradagem	3	65	10%
	Partilha	46		
	Participação	16		
Sinceridade	Honestidade	8	37	6%
	Sinceridade	29		
	Outros		152	24%
	Sub-Total		492	76%
	Total Geral		644	100%

Escala de Linkert									
Distribuição da respostas à Q2: O que dei de melhor de mim nas conversas desta tarde?									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0	2	2	2	24	49	135	223	102	105
0%	0%	0%	0%	4%	8%	21%	35%	16%	16%

Que propósito de mudança levo destas conversas de hoje?

Áreas	Categorias	Indicadores	Frequências
Na vida Pessoal	Mudar a atitude	"visão com que encaro a vida"; "vontade de mudar"; "Mudança de agir e de pensar".	79
	Pensar positivo	"apreciar as coisas positivas da vida"; "Ser mais positivo"; "Pensar mais positivo".	95
	Melhorar os relacionamentos	"partilhar mais/reforçar laços"; "Melhorar o relacionament com os colegas"; "Otimizar as relações intrapessoais".	53
	Resiliência	"Mudar a forma como encaro a adversidade"; "Mudança para enfrentar as adversidades"	18
	Otimismo	"Treinar o optimismo"; "Encarar a vida com maior otimismo"	29
	Gratidão	"Aumentar a gratidão"; "Ajudar e agradecer a quem me ajudou"	30
	Equilíbrio casa/trabalho	"Melhorar o equilíbrio casa/trabalho"; "Garantir um melhor balanceamento Casa/Trabalho"	19
Na vida Profissional	Comunicação/Feed-back	"Maior abertura na comunicação"; "Feed-back mais positivo"	60
	Maior foco no positivo	"Maior foco no positivo"; "Dizer, todos os dias, aos membros da minha equipa pelo menos uma coisa boa"	86
	Mais emoções positivas	"Mais emoções positivas "; " tolerância, alegria, sorriso, generosidade, entreaajuda, elogio, gratidão, humor..."	103
	Fazer a diferença	"Acreditar que podemos fazer a diferença numa missão impossível"; "Vontade de vencer na equipa"	46
	Quebrar as rotinas/innovar	"Quebrar as rotinas/innovar sem medo"; "Mudar a ordem dos eventos"; "Ser mais inovador e incentivar inovação nos colegas"	58
	Práticas de sustentabilidade	Práticas de sustentabilidade (Deixar de usar copos de plástico...)	4
	Fazer crescer a empresa	"Fazer crescer a empresa/mais atenção aos outros e à organização"; "Tornar a Organização no ideal de empresa para trabalhar"	22
	Motivação	- Procurar área na organizaçãoem que me sinta mais motivado"; "Motivação"; "Motivado para tentar melhorar"	27
Maior entrega aos projetos	"Maior entrega aos projetos"; "Investigar projectos nomeados"; "Continuar o esforço do dia-a-dia"	24	
Aplicar /praticar	Fazer TPC; Exercício da Gratidão; Meditar; Treinar os rácios 3-1 e 5-1; Realçar o positivo nos outros; Vontade de implementar as ideias sugeridas nesta formação.	16	
Total			769

Áreas	Categorias	Frequências
Para a vida Pessoal	Mudar a atitude	79
	Pensar positivo	95
	Melhorar os relacionamentos	53
	Resiliência	18
	Otimismo	29
	Gratidão	30
	Equilíbrio casa/trabalho	19
Para a vida Profissional	Comunicação/ <i>Feed-back</i>	60
	Maior foco no positivo	86
	Mais emoções positivas	103
	Fazer a diferença	46
	Quebrar as rotinas/innovar	58
	Práticas de sustentabilidade	4
	Fazer crescer a empresa	22
	Motivação	27
	Maior entrega aos projetos	24
Aplicar /praticar		16
Total		769

ANEXO D

Perspetiva do Facilitador (Entrevista e Categorização)

Entrevista - Facilitador das Sessões de Formação da ALFA

Pense num momento da sua experiencia nas sessões de formação em que se sentiu mais entusiasmada, mais envolvida e viva. Quais foram as forças e fatores que fizeram dessa experiencia um acontecimento ótimo? O que aconteceu em si, nas outras pessoas que levou a que fosse uma “*peak experience*”?

Os momentos de humor coletivo, de participação espontânea, de partilha de experiências em redor da mesa, de forma comprometida e entusiasmada, até fisicamente absorvida (em pé, desenhando em conjunto), dando ideias uns aos outros, co-construindo, aumentando a sofisticação do diálogo, aqui tornado publico, sentido o poder das conversas positivas sobre o passado e a força em imaginar conjuntamente o futuro, percebendo a importância da participação de todos e do uso de métodos criativos e não apenas verbais de registo das ideias. São tantos os elementos propiciadores de uma experiência ótima! Em mim, aconteceu a humildade de apenas convidar. Convidar a pensar, a comunicar, a olhar diferentemente e positivamente para a experiência pessoal e conjunta. Nos outros, o estarem abertos a conversas e olhares novos, ainda que por vezes reticentes, e a deixarem emergir em si as conversas interiores e reflexivas, e as comunicações conjuntas dialogantes.

O que valorizou mais nas sessões que deu na ALFA?

As chefias terem-se interessado por estes temas e metodologias; sentirmo-nos próximos, seres humanos, muito para além da função e posição profissional. Percebermos que estamos na era da co-construção e da comunicação profunda sobre as nossas escolhas pessoais e organizacionais. Estimular um sentido critico e uma visão nova sobre a forma como estamos e somos empresas – respeitando o individuo, mas promovendo a comunidade, o coletivo, o conjunto, o diálogo, sob um olhar benevolente. Puxar á conversa o que não funciona deixa-nos presos, estimula conversas sem saída, sem esperança. Redundantes. Por isso foi tão importante experimentar estas conversas futuristas, baseadas no que já somos e fazemos bem, para otimizar o bem, o belo e o bom das nossas organizações. Tudo isso esteve presente nas sessões, no meu ver humilde. Apenas guiei conversas. E gostei muito do que vi e ouvi. Veio ao de cima,

como sempre vem com estas metodologias, um entusiasmo e uma capacidade criativa extraordinária. Juntos, elevamo-nos. Foi isso que mais valorizei. E foi tanto!

Quais as melhores práticas utilizadas nas sessões?

World café e inquérito apreciativo, com o apoio de uma parte inicial científica expositiva, se bem que dinâmica e convidando à participação, mas que enquadrou o estado da arte das sessões. A essas práticas junto a relevância de haver comida nas mesas (comida escolhida por ser “despreocupada”, como amendoins com casca, que fazem muito lixo), e acesso a bebidas, com um convite para uma forma informal de falar de coisas importantes e formais. Ainda, a forma da sala, com os participantes em redor de mesas redondas, onde podiam expressar, através da escrita e desenho em toalhas, onde jaziam canetas de cores, as suas ideias, opiniões, visões. Também o facto de cada sessão se iniciar com uma apresentação do projeto feita por um dos administradores ou chefias, que fizeram parte da primeira sessão, em que foram participantes.

Para finalizar, foi especialmente positivo ter a apresentação coletiva do representante de cada mesa, tendo havido algumas apresentações cheias de humor, outras cheias de profundidade, outras cheias de esperança no futuro conjunto.

Quais os elementos que considera terem influenciado positivamente o desenvolvido das sessões?

Exatamente a confluência e integração de todas estas escolhas metodológicas e das metodologias ativas, expressivas, dialogantes, afirmativas/apreciativas, descontraídas e bem-humoradas, com a disponibilidade, motivação, participação, energia e abertura dos muitos participantes.

Considera o Inquérito Apreciativo um bom instrumento para diagnóstico organizacional?

Ele é um instrumento de mudança organizacional, não de diagnóstico. Diagnosticar significa habitualmente alguém e fora avaliar, rotular, classificar, definir, dar nome. O IA não é nada disso: é um processo dialogante sobre o que funciona bem até ao momento, e o que se deseja que venha a funcionar no futuro. Usa na mesma a linguagem como instrumento, mas não de “etiquetagem” – de alguém de fora sobre alguém e dentro da organização – mas a partilha de visões sobre o melhor da

organização empresarial. Convida a uma mudança, através do 4 Ds, que é uma comunhão de visões (as entrevistas iniciais em pares são o lançamento dessa visão participada e positiva), sobre o passado e sobre o futuro. É ação, não diagnóstico; este é estático. O IA é um instrumento para revolucionar positivamente as empresas – por isso envolve todos, envolve os stake holders, envolve a voz de cada um e toda a gente.

Em que medida o World Café potencia o aumento da vitalidade de uma sessão?

As conversas em grupo em redor de mesas, de comida, o cuidado nas perguntas colocadas, a mudança de mesa de forma aleatória, o registo gráfico, que implica um convite á criatividade, a exposição e partilha das ideias emergentes, que foram escutadas de forma respeitadora, e registadas, estimulando a conversas diversas e sofisticadas, apesar de informais, dá vitalidade. O ambiente é à partida positivo, as perguntas também o são, o espaço é agradável e convida á participação e á expressividade, a micro-liderança do “anfitrião” facilita o guiar das conversas dentro dos objectivos. Há um sentimento de que juntos pensamos melhor, de que podemos fazer coisas e ir mais longe se formos coletivamente nessa viagem, e o impacto de viajar por todas ou quase todas as mesas, começando de cada vez conversas novas com pessoas novas fortalece relações e dá um sentido de comunidade. Tudo isto é essencial para uma sessão ser animada, e não apenas uma formação de baixo para cima, do que sabe para os que precisam saber, um monólogo que não ouve vozes, antes se impõe a elas. Aqui, todos têm poder, todos são iguais, todos são participantes. Este intencional convite dá vitalidade às sessões.

O que pode ser feito no futuro, para que cada vez mais sejam utilizadas intervenções positivas nas organizações?

Mostrar os seus impactos, portanto fazer investigação-ação, assegura que se avalia o que se faz e que se percebem as consequências dessas intervenções, nomeadamente se elas conseguiram atingir os objectivos desejados e estipulados; avaliar longitudinalmente, para assegurar da continuidade temporal de eventual mudanças; manter os temas vivos nas organizações, uma vez que o positivo tem menos peso e relevância que o negativo, ou seja, assegurar mecanismos pós-intervenção que mantenham vivos os temas, processos, fatores desenvolvidos e potenciados. Ser sérios nas aplicações, e levar às chefias intervenções éticas, ainda que apaixonadas e crentes nas suas vantagens. Fazer parcerias entre empresas que se vão abrindo a estas novas metodologias (que nalguns países têm tudo menos novidade...o IA, por exemplo é dos anos 90 nos USA...). Deixar

bem vinculada e explícita a ciência que subjaz, e diferenciar de intervenções “leves” new age, risco grande de trabalhar cientificamente temas que agradam ao grande público não científico, e abundam na literatura pop. Divulgar as boas práticas. Escrever, publicar, em português sobre o que se vai fazendo, e não apenas nas revistas científicas internacionais, para conversas entre investigadores. Ouvir bem todos os participantes sobre se serviu, e para que serviu a intervenção. Criar grupos de partilha e discussão séria sobre estas práticas, que podem ser sediadas nas universidades, ou em associações empresariais profissionais. Continuar a mostrar que o positivo pode ser tão bem estudado como o negativo, e que uma abordagem positiva não é uma abordagem inconsciente à realidade, pode até ser a forma mais eficaz de falar das coisas mais profundas e mais importantes da organização.

Obrigada

Categorização da Entrevista

Sobre as sessões de formação		
Pontos altos (o que sentiu viu acontecer)		
Categorias	Subcategorias	Indicadores
Emoções Positivas	Amor	
	Entusiasmo	<i>em pé, desenhando em conjunto</i>
	Positivismo	
	Humor	<i>momentos de humor coletivo</i>
	Profundidade	
Participação ativa	Esperança	
	Partilha	<i>dando ideias uns aos outros; exposição e partilha das ideias emergentes</i>
	Comprometimento	<i>de forma comprometida e entusiasmada</i>
	Envolvimento	
	Co-construção	
	Diálogo	<i>sofisticação do diálogo, aqui tornado público</i>
Reflexões		
O que valorizou		
Interesse das chefias	Metodologias	<i>As chefias terem-se interessado por estes temas e metodologias</i>
	Criar proximidade e humanidade	<i>cada sessão se iniciar com uma apresentação do projeto feita por um dos administradores ou chefias; sentimo-nos próximos, seres humanos, muito para além da função e posição profissional</i>
	Comunicação	<i>comunicação profunda sobre as nossas escolhas pessoais e organizacionais</i>
	Estimular o sentido crítico	<i>Estimular um sentido crítico e uma visão nova sobre a forma como estamos e somos empresas</i>
	Visão nova	
	Respeito pelo indivíduo	<i>respeitando o indivíduo, mas promovendo a comunidade, o coletivo, o conjunto, o diálogo, sob um olhar benevolente</i>
	Promoção do coletivo	
Olhar benevolente		
Colaboradores	entusiasmo	
	capacidade criativa extraordinária	
	elevação conjunta	<i>formos coletivamente nessa viagem</i>
Experimentar conversas futuristas sobre o bem, bom e o belo nas organizações		

Sobre as Metodologias	
WC	Indicadores
O facto de haver comida	<i>comida escolhida por ser “despreocupada”, como amendoins com casca, que fazem muito lixo</i>
O ambiente informal para tratar assuntos formais	
O formato da sala (mesas redondas)	<i>a forma da sala, com os participantes em redor de mesas redondas</i>
A possibilidade de se expressarem através da escrita e desenho (toalhas de papel)	<i>podiam expressar, através da escrita e desenho em toalhas,</i>
O momento da apresentação coletiva e partilha do que aconteceu em cada mesa	<i>foi especialmente positivo ter a apresentação coletiva do representante de cada mesa</i>
A a exposição e partilha das ideias emergentes, começando de cada vez conversas novas com pessoas novas	<i>a exposição e partilha das ideias emergentes, que foram escutadas de forma respeitadora</i>
IA	Indicadores
Instrumento Possibilitador	<i>Como um instrumento de mudança</i>
Um processo potenciador	<i>Um processo dialogante sobre o que funciona bem até ao momento e do que se deseja venha a acontecer no futuro</i>
Estruturado	<i>O cuidado nas perguntas colocadas,</i>
<i>Todos têm poder, todos são iguais, todos são participantes.</i>	
<i>A confluência e integração das escolhas metodológicas e das metodologias ativas, expressivas, dialogantes, afirmativas/apreciativas, descontraídas e bem-humoradas, com a disponibilidade, motivação, participação, energia e</i>	

O que pode ser feito no futuro
Fazer investigação-ação, assegura que se avalia o que se faz e que se percebem as consequências dessas intervenções, nomeadamente se elas conseguiram atingir os objectivos desejados e estipulados
Avaliar longitudinalmente, para assegurar da continuidade temporal de eventual mudanças
Manter os temas vivos nas organizações
Ser sérios nas aplicações,
Levar às chefias intervenções éticas, ainda que apaixonadas e crentes nas suas vantagens
Fazer parcerias entre empresas que se vão abrindo a estas novas metodologias (pelo menos para a realidade portuguesa)
Deixar bem vinculada e explícita a ciência que subjaz, e diferenciar de intervenções “leves” <i>new age</i>
Divulgar as boas práticas
Escrever, publicar, em português sobre o que se vai fazendo, e não apenas nas revistas científicas internacionais, para conversas entre investigadores.
Ouvir bem todos os participantes sobre se serviu, e para que serviu a intervenção.
Criar grupos de partilha e discussão séria sobre estas práticas, que podem ser sediados nas universidades, ou em associações empresariais profissionais.

ANEXO E

Perspetiva e Análise Interpretativa dos Resultados do Levantamento

Resumo dos resultados

DESCOBERTA	SONHO	DESENHO	DESTINO
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px; text-align: center;">Quando me senti envolvido</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> Trabalho desafiante Projetos e tarefas importantes Espírito de equipa Chefias e colegas </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px; text-align: center;">O que dei</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> Empenho e dedicação Cooperação e espírito de equipa Experiencia e inovação Boa disposição Otimismo </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px; text-align: center;">Pontos altos - Equipa</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> Entreajuda Espirito de equipa Profissionalismo Dedicção Bom ambiente Boa disposição </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px; text-align: center;">Desejos para a Equipa / organização</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> Espírito de equipa Formação <i>Know how</i> Maior reconhecimento Mais remuneração Inovação contínua </div> <hr style="width: 50%; margin: 5px auto;"/> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> Liderança no mercado Menos burocracia </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px; text-align: center;">O que tem de acontecer</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> Formação (individual / equipa) Espirito de equipa Feedback Melhor comunicação Reconhecimento Boa gestão Mobilidade Progressão na carreira Melhorar espaço trabalho Projetos desafiantes </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px; text-align: center;">Passível de concretizar</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> Desenvolvimento de projetos solidários; Divulgação e expansão da organização; Melhores condições de trabalho; Fomentar o espírito de equipa; Desenvolvimento Pessoal dos colaboradores; Revitalizar o sistema de recompensas; Criar condições físicas </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px; text-align: center;">Possíveis projetos</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> Desenvolvimento projetos solidários Divulgação e expansão da organização Melhores condições de trabalho Fomentar o espírito de equipa Desenvolvimento pessoal dos colaboradores Revitalizar o sistema de recompensas </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px; text-align: center;">Práticas a pôr em ação Individual / Equipas</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> Sorrir, por forma a tornar este contagiante; Substituir o e-mail pela presença física; Comunicar mais Procurar conhecer quem está a trabalhar ao lado; Começar o dia com “Bom dia!” </div> <hr style="width: 50%; margin: 5px auto;"/> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> Promover ações entre equipas; Uma vez por mês fazer uma atividade conjunta; Colocar um cartaz para mensagens positivas Lanche da semanal </div>

Resumo Interpretativo

O quê?	A quem?	Que sugestões?
<ul style="list-style-type: none">•Mais reconhecimento•Feedback•Boa gestão•Bom ambiente•Comunicar mais	As Chefias	<ul style="list-style-type: none">-Feedback-Melhor comunicação-Reconhecimento-Boa gestão
<ul style="list-style-type: none">•Formação•Desenvolvimento Pessoal•Projetos desafiantes•Mais conhecimento	Os Colaboradores	<ul style="list-style-type: none">-Sorrir-Subs. e-mail p/presença física,-Comunicar mais-Procurar conhecer colegas-Começar o dia com "Bom dia!"
<ul style="list-style-type: none">•Fomentar o espírito de equipa•Cooperação•Entreajuda•Bom ambiente•Melhorar Comunicação	As Equipas	<ul style="list-style-type: none">-Promover ações entre equipas-Fazer atividades conjuntas-Cartaz-mensagens positivas-Lanche da semanal
<ul style="list-style-type: none">•Liderança no mercado•Menos burocracia•Mobilidade•Progressão na carreira•Melhorar espaço trabalho•Projetos desafiantes	A Organização	<ul style="list-style-type: none">-Desenvolvimento proj. solidários-Divulgação da organização-Expansão da organização-Melhores condições de trabalho-Melhores condições de trabalho

ANEXO F

Instrumentos de Apoio às Intervenções destinadas aos Líderes

(Exemplos)

Anexo F.1

Áreas exemplo, para a construção de diagnóstico

(Cunha, Rego e Cunha, 2007)

Liderança (vista pelos colaboradores)	
Liderança pelo exemplo	Virtuosidade /negatividade
Fomento a aceitação dos objetivos	Integridade do líder
Transmissão da expetativas de elevado desempenho	Escuta
Apoio individual	Liderança servidora
Estimulação intelectual	Confiança no líder
Focalização	Comunicação aberta
	Lealdade dos colaboradores

Liderança (vista pelos próprios líderes)	
Liderança pelo exemplo	Virtuosidade /negatividade
Fomento a aceitação dos objetivos	Confiança
Transmissão da expetativas de elevado desempenho	Atitudes de liderança participativa
Apoio individual	Perfil de poder pessoal
Estimulação intelectual	Narcisismo
Focalização	Inteligência emocional

Caraterísticas Pessoais (Colaboradores)	
Inteligência emocional	Significado do trabalho para o
Locus de controlo	individuo
Otimismo	Disposição afetiva
Autoestima	
Autoconfiança	

Equipa	
Sentido de comunidade na equipa	Barreiras ao desempenho/ eficácia da
Apoio dos colegas	equipa
Coesão do grupo	Lealdade
Comportamentos de cidadania	Cultura de unidade
organizacional	Empenho na equipa
Satisfação com a equipa	Simpatia

Caraterística da organização e do trabalho	
Espírito de camaradagem	Sentido de que a organização é útil à
Oportunidades de aprendizagem e	comunidade
desenvolvimento	Segurança emocional
Conciliação trabalho-família	Tolerância para com as diferenças
Confiança organizacional	individuais
Justiça	Apoio organizacional
Sentido de alegria no trabalho	Orientação competitiva
Virtuosidade organizacional	Orientação humanística

Anexo F.2

Descobrir as forças e Virtudes

(Líder / Colaborador)

Preenchimento do Questionário-VIA, *Values In Action* (Peterson e Seligman, 2004)

Introdução breve:

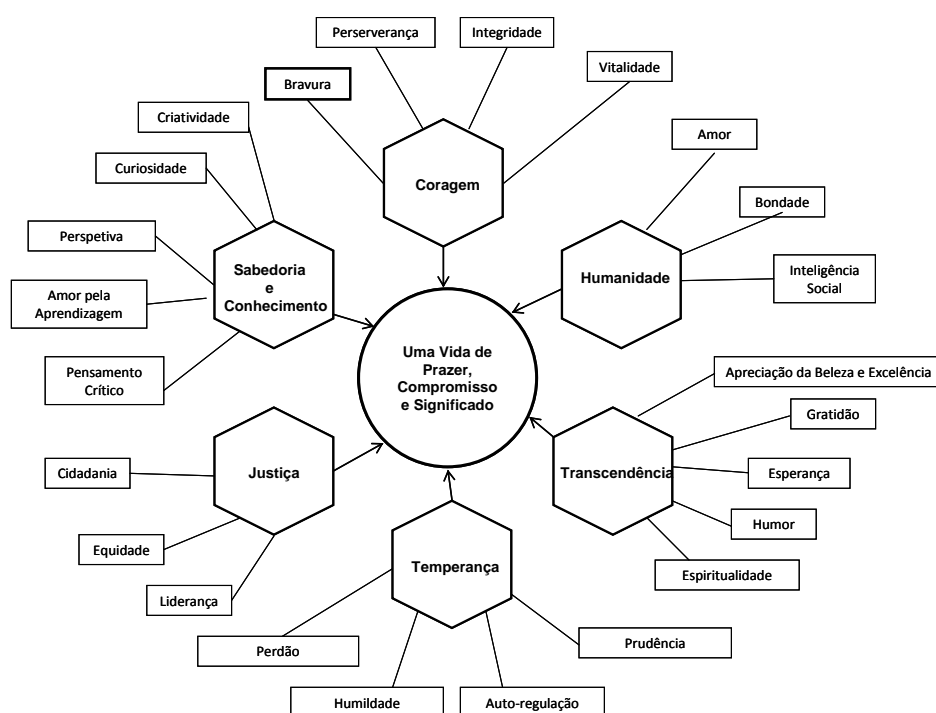
Todos os indivíduos têm forças e virtudes que certamente valorizam e que os outros também valorizam – se conhecer bem e se os outros também o conhecerem bem. É muito provável que use algumas dessas forças na sua função de trabalho (líder ou colaborador), assim como na vida pessoal.

Atividade:

Preencher o *VIA-Values In Action*, questionário on-line:

<http://viame.org/www/en-us/aboutviame/viainventorytranslations.aspx>

Usando a classificação de Peterson e Seligman (2004), sugerimos que assinale quais as suas 5 principais forças:



Virtudes e Forças de Carácter (Peterson & Seligman, 2004)

Reflexão:

Sugerir reflexão sobre os resultados que cada um encontrou.

<https://www.viacharacter.org/www/>

Anexo F.3

Desenvolver as Forças e Virtudes Alguns Exemplos de Propostas/Sugestões

(Líder / Colaborador) **As Minhas Três Bênçãos Diárias** (Emmons e McCullogh, 2003)

Introdução breve:

No final de cada dia, reserve algum tempo para escrever três coisas boas que lhe aconteceram nesse dia. Faça este exercício durante três semanas. Após as três semanas, continue a fazer o mesmo exercício de reflexão diária, mesmo sem o escrever. A prática continuada deste exercício traz fortes benefícios para a saúde física e mental e reduz marcadamente os sintomas de depressão.

Exercício:

Dia 1	1.
	2.
	3.

Dia 2	1.
	2.
	3.

Reflexão:

Decorrido o tempo de registo, reserve uma semana para refletir sobre como se sentiu ao realizar esta tarefa diária.

Como me senti, nestas últimas semanas, ao pensar nos aspetos positivos do meu dia?

Sinto que mudou alguma coisa? O quê?

Qual foi o aspeto mais positivo e relevante do exercício?

.....

.....

.....

Desenvolver as Forças e Virtudes
(Líderes)

Departamento da Felicidade

Introdução breve:

Imagine que é designado para Diretor do recém-criado “Departamento da Felicidade” na Organização. Defina a missão desse departamento. Identifique cinco medidas capazes de ajudarem a concretizar os seus objetivos.

Atividade:

Missão do “Departamento da Felicidade”

.....
.....
.....
.....
.....

Medidas tomar para levar a cabo os objetivos do “Departamento a Felicidade”

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Reflexão:

Consultar o endereço (visto a 13/09/2013):

<http://dxfind.blogspot.pt/2008/03/do-us-flavor-ben-jerrys-issues-call-for.html>

Desenvolver as Forças e Virtudes
(Líderes /Colaboradores)

Visita da gratidão (Seligman et al, 2005)

Introdução breve:

Este exercício é para propor a cada individuo que pense em alguém que fez algo importante pela sua carreira profissional, que o ajudou, que lhe transmitiu conselhos, que o inspirou.

Atividade:

Escreva um pequeno texto de agradecimento à pessoa que foi importante, referindo-lhe quão importante foi para si o que ela lhe fez. Em seguida, procure a pessoa e leia-lhe o que escreveu.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Reflexão:

Convidar à reflexão sobre o exercício.
Pensar no que sentiu e quanto sentiu.

Desenvolver as Forças e Virtudes
(Líderes)

Reciprocidade

Introdução breve:

A reciprocidade é uma regra fundamental na vida em sociedade. Significa que as pessoas tendem a responder de acordo com o modo como são tratadas.

Os colaboradores que consideram que a sua organização investe neles e os apoia tendem a responder com mais lealdade e mais esforço no trabalho – investindo na organização.

Atividade:

Pensar em quatro situações da vida profissional em que alguém fez algo positivo ou negativo em que respondeu em conformidade. O que aconteceu? Como é que reagiu?

O que me fizeram?	Como reagi?
.....
.....
.....
.....

Pensar também em cinco situações em que fez algo de positivo ou negativo a alguém e lhe responderam em conformidade.

O que fiz?	Como reagiram?
.....
.....
.....
.....

Reflexão:

Sugerir a reflexão com propósitos de adoção de medidas de reciprocidade positivas.