

# Revolução positiva: Psicologia positiva e práticas apreciativas em contextos organizacionais

Helena Águeda Marujo<sup>1</sup>

*Professor da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Lisboa*

Luís Miguel Neto

*Professor da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Lisboa*

Ana Caetano

*Junta de Freguesia de Massamá/Escola EB 2,3 Prof. Egas Moniz*

Catarina Rivero

*Associação Portuguesa de Terapia Familiar e Comunitária*

**Resumo:** O movimento emergente da psicologia positiva cresceu exponencialmente desde o seu surgimento formal no início do milénio. Tem tido como objectivo o estudo científico das emoções positivas, do carácter positivo e das instituições positivas. Em paralelo, as ciências sociais e humanas viram desenvolver e cimentar-se práticas inovadoras oriundas de outros quadrantes teóricos, como o Inquérito Apreciativo, suportado numa perspectiva de construcionismo social, e devotado à mudança positiva através de intervenções sistémicas e comunicacionais nas organizações. O valor de uma abordagem positiva nas organizações e locais de trabalho tem vindo a ser reconhecido, cada vez com mais vigor, e aprofundou-se em redor de novas teorias e investigações, tendo já levado ao surgimento de uma nova linguagem e de novos conceitos, como o Positive Organizational Scholarship (POS), o Comportamento Organizacional Positivo (POB), e a Gestão Positiva de Capital Psicológico. Este artigo apresenta os modelos da Psicologia Positiva e do Inquérito Apreciativo, e revê os seus recentes desenvolvimentos, bem como as práticas de aplicação a que têm dado origem, explicitando as razões defendidas pelos autores para a sua integração e complementaridade na intervenção em organizações. Termina apresentando um estudo de caso no contexto educativo, destinado ao desenvolvimento organizacional positivo, e que concretiza na prática a conexão entre os modelos analisados.

*Palavras-chave:* Psicologia positiva; inquérito apreciativo; construcionismo social; organizações.

---

<sup>1</sup>A correspondência relativa a este artigo deverá ser enviada para: Helena Águeda Marujo, FPCE – UL, Alameda das Universidades, 1649-013 Lisboa

**Abstract.** The emergent movement of positive psychology has grown exponentially since it started in the beginning of the Millennium. Its goal is to scientifically study positive emotions, positive character and positive institutions. At the same time, social and human sciences have witnessed the development and consolidation of innovative practices coming from other theoretical backgrounds, such as Appreciative Inquiry, supported in social constructionism, devoted to positive change through a systemic and communicational perspective of organizations. The value of such a positive approach to organizations and workplaces has come to be acknowledged and is deepening and surrounded by new theories and research, what has brought a new language and new concepts such as Positive Organizational Scholarship, Positive Organizational Behavior, and the positive management of psychological capital. This article presents the models of positive psychology and appreciative inquiry, and reviews its recent developments, as well as the applied practices they have given origin, and make explicit the arguments of many authors appealing to their integration and complementary in organizational interventions. It ends by presenting a case-study in the educative institutional environment aimed at the positive organizational development, that embodies in practice the connection between the explored models.

*Key-words:* Positive Psychology; Appreciative Inquiry; Social Constructionism; organizations

Neste artigo pretendemos analisar a integração e congruência de duas recentes perspectivas teórico-metodológicas de abordagem ao comportamento humano – a Psicologia Positiva e o Inquérito Apreciativo – bem como justificar e descrever brevemente a sua aplicabilidade a intervenções psicológicas numa organização na área da educação. Nessa integração subscrevemos o conceito de “Revolução Positiva na Mudança” (Cooperrider & Whitney, 2005; Quinn, 2003, cit. in Cooperrider & Whitney, 2005), no sentido de caracterizar uma transformação recente que se foca no melhor da condição humana e naquilo que faz a vida merecer ser vivida (Cameron, Dutton & Quinn, 2003; Csikszentmihalyi & Csikszentmihalyi, 2006). Na mesma linha, Luthans e Youssef (2004, p. 157) referiam que “chegou o tempo da tomada de decisão organizacional e da gestão de recursos humanos se transformar (...). As teorias predominantemente negativas que possuímos sobre o comportamento humano e a motivação nas organizações precisam de dar lugar a uma gestão baseada nas forças e orientada para o positivo, focando-se no desenvolvimento do capital humano, social e psicológico, para que ele que atinja todo o seu potencial. Propomos que a gestão do capital psicológico positivo possa, em particular, canalizar os talentos, forças e capacidades psicológicas das pessoas, para se atingirem resultados merecedores, produtivos, éticos e sustentáveis, que resultem em vantagem competitiva”.

Esta perspectiva tem surgido em diferentes quadrantes da abordagem aos indivíduos e sistemas humanos, num conjunto de domínios que Cameron, Dutton e Quinn (2003) listam como correlatos do seu modelo: (a) a Psicologia Positiva; (b) a Psicologia Comunitária; (c) o Desenvolvimento Organizacional e o Inquérito Apreciativo; (d) o Comportamento Pró-social e de Cidadania; e (e) a Responsabilidade Social Corporativa. Pela recência da matéria em análise, sua inovação no contexto Português e internacional, bem como continuidades e rupturas que a caracterizam, apresentaremos inicialmente uma breve história e explicação teórica dos dois modelos em análise (a Psicologia

Positiva e o Inquérito Apreciativo), debateremos a forma e razões para a sua integração, para em seguida terminarmos com uma secção mais metodológica e técnica, onde se dá exemplo da aplicação conjunta dos modelos na intervenção numa organização do ensino superior público.

## **A Psicologia Positiva**

Após a II Guerra, as consequências ao nível das perturbações e distúrbios mentais conduziram os estudos da psicologia inequivocamente em direcção à recuperação e remediação de défices e patologias. Na sequência disso, desenvolveu-se uma concepção e abordagem do ser humano baseada, e influenciada, pela doença mental e pelas disfuncionalidades dos sistemas e organizações (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Foi-se inadvertidamente construindo um enviesamento em relação ao défice, ao negativo e ao menos bem sucedido da experiência humana, num horizonte que sublinhou a fragilidade e as limitações de pessoas e organizações (Cameron, Dutton & Quinn, 2003; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000; Snyder & Lopez, 2002).

Naturalmente que os ganhos de uma psicologia devotada à perturbação psicológica claramente mostraram a possibilidade de se intervir de forma a tornar menos problemáticas as vidas de pessoas em sofrimento ou em disfunção, com intervenções remediativas, individuais e colectivas, eficazes e cientificamente validadas (Seligman, Parks & Steen, 2006). Esses ganhos devem se sublinhados e valorizados. No entanto, o foco na doença e na patologia ajudou a construir uma ciência psicológica que parece ter esquecido parte da sua missão, e negligenciado uma importante fatia do estudo dos seres humanos. Por um lado, cerca de 70% das pessoas não experimentam desordens mentais (op. cit. pag. 276); por outro, sabe-se que a ausência de doença não constitui, por si só, felicidade ou bem-estar (Diener & Lucas, 2000).

Perante estes indicadores, e o reconhecimento de que o bom e a excelência existem, são reais e avaliáveis, e merecem a atenção da ciência (Cameron, Dutton & Quinn, 2003; Luthans, 2002), alguns autores passaram a defender a necessidade de 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 optimismo, esperança, felicidade, 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, e em assegurar a cientificidade das publicações e intervenções neste domínio (Park & Peterson, 2007; Snyder & Lopez, 2002).

A Psicologia Positiva emerge assim na última década como uma área de estudo científico própria, vibrante e multifacetada, que vai para além de uma abordagem centrada nos problemas e nas patologias, para se endereçar teórica e empiricamente à construção das melhores qualidades da vida, no âmbito subjectivo, individual e grupal (Csikszentmihalyi & Csikszentmihalyi, 2006; Seligman, 2002; Seligman, 2006; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000; Seligman, Steen, Park & Peterson, 2005). Pretende debruçar-se sobre as experiências positivas (como emoções positivas, felicidade,

esperança, alegria), características positivas individuais (como carácter, forças e virtudes), e instituições positivas (como organizações baseadas no sucesso e potencial humano, sejam locais de trabalho, escolas, famílias, hospitais, comunidades, sociedades ou ambientes físicos a todos os títulos saudáveis) (Csikszentmihalyi, 1990; Fredrickson, 2003; Fredrickson & Losada, 2005; Larrauri, 2006; Park & Peterson, 2007; Peterson & Seligman, 2004; Seligman, 2002; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000; Snyder, 2002; Snyder & Lopez, 2002; Wright, 2003; Wright & Wright, 2000).

Ainda que as organizações e instituições surjam como horizonte dos estudos da PP, a maior parte do trabalho desenvolvido até ao momento tem abarcado, sobretudo, investigação e teorização no âmbito das experiências emocionais e características positivas individuais. Só mais recentemente têm surgido manifestações do interesse na sua aplicação à vida das organizações, e estudos com enquadramentos comunitários, culturais e sociais (Cameron, Dutton & Quinn, 2003; Delle Fave, 2006; Hupert, 2006; Hupert, Baylis & Keverne, 2006; Luthans & Youssef, 2004; Marujo & Neto, 2004; Neto & Marujo, 2007; Peterson & Seligman, 2004; Verducci & Gardner, 2006). Sublinha-se, a propósito das publicações e estudos na área do trabalho, a inovadora investigação empírica iniciada em 1995 por três eminentes psicólogos norte-americanos – Howard Gardner, William Damon e Mihaly Csikszentmihalyi – com as suas equipas das universidades de Harvard, Standford e Claremont Graduate University, respectivamente, naquele que hoje se denomina “The GoodWork Project” (Verducci & Gardner, 2006). A definição do “Bom Trabalho” presente neste estudo implica que ele seja, simultaneamente excelente em qualidade técnica e ética, que tenha sentido e significado, e que se associe a emoções positivas (Verducci & Gardner, 2006). Os resultados desta investigação em larga escala têm vindo a inspirar formas de construir uma “cultura do bom trabalho”, introduzindo assim aspectos positivos e apreciativos numa área da vida individual e colectiva tão marcante (Gardner, Csikszentmihalyi & Damon, 2001).

Em paralelo, nos últimos anos, autores eminentes da área das dinâmicas organizacionais, como Fred Luthans, Kim Cameron, Robert Quinn ou Thomas Wright, têm-se dedicado a teorizar e testar a aplicação dos conceitos da PP aos estudos do capital humano, e das suas capacidades psicológicas e sociais em contexto organizacional. Têm defendido, igualmente, o estudo do bom desempenho nas organizações, propondo intencionalmente um olhar enviesado positivo, já que baseado nas forças, talentos e excelências, e em formas energizantes e generativas para desenvolver o potencial total de indivíduos e sistemas (Cameron & Quinn, 1999; Cameron, Dutton & Quinn, 2003; Luthans, 2002; Luthans & Youssef, 2004; Morgan, 1997; Wright, 2003).

Algumas das conclusões apresentadas nas publicações dos autores referidos, e estudiosos das organizações, merecem ser aqui sublinhadas. Uma delas remete para o facto de indivíduos, organizações e sociedades beneficiarem da institucionalização das virtudes e da nobreza de comportamentos, para virem a atingir resultados positivos, a abafar os negativos e a conseguir a realização total (Cameron, Dutton, Quinn & Wrzesniewski, 2003). Uma segunda aponta para o poder e para a força generativa do acto de apreciar as forças individuais e colectivas quando se promove a mudança organizacional. O melhor do passado, os pontos altos da acção, as virtudes e forças, e os

sonhos individuais e colectivos, são mobilizadores mais eficazes e poderosos para a transformação do que a atenção aos problemas ou necessidades de um sistema humano (Cameron, Dutton, Quin & Wrzesniewski, 2003; Cooperrider, 1990; Cooperrider & Whitney, 2000). Não negligenciado o negativo, mas tornando-o irrelevante quando comparado com o positivo, num ratio de três interações positivas para cada negativa, o acto de sublinhar o bom e a sua potenciação permitem um grau de florescimento dos sistemas que os faz diferenciar dos que estão em apatia ou desânimo (Fredrickson & Losada, 2005). Da mesma forma que um sistema, organização ou sociedade pode enveredar pelo desenvolvimento de uma espiral de enfraquecimento progressivo (Gergen, 1991), sabemos hoje como também pode, em alternativa, e através da natureza auto-reforçadora das emoções e relações positivas, criar espirais de virtuosidade que alarguem os reportórios dos comportamentos positivos (Cameron, Dutton, Quin & Wrzesniewski, 2003; Fredrickson, 2006 a e b). O significado atribuído à experiência é um outro elemento saliente das propostas oriundas do cruzamento da PP com as teorias e vida organizacional, deixando claro que não há neutralidade nas condições organizacionais, e que a criação de valor e sentido é essencial para a experiência de bom trabalho (Verducci & Gardner, 2006), e para o desenvolvimento de organizações que sejam fontes positivas de conexões e coordenações (Cameron, Dutton, Quin & Wrzesniewski, 2003). A atenção científica ao positivo, e a integração coerente de conceitos e dados empíricos até aqui dispare e não relacionados, surgem como consequências relevantes destes novos modelos (Cameron, Dutton, Quin & Wrzesniewski, 2003; Luthans & Youssef, 2004; Wright, 2003; Wright & Wright, 2000).

Ainda que tenha havido, até ao momento, pouca disseminação de resultados empíricos e conceptualizações oriundas destes modelos que enfatizam os fenómenos organizacionais positivos, estamos em crer que se iniciou um novo movimento – para alguns, uma nova disciplina (Cameron, Dutton & Quinn, 2003) – que se virá a generalizar e a ter impacto duradouro. Um olhar diferente sobre um fenómeno antigo pode trazer a lume importantes e interessantes conhecimentos científicos até aqui negligenciados ou desconhecidos (Cameron, Dutton & Quinn, 2003).

A nosso ver, para além deste foco no positivo, um dos maiores interesse da PP, qualquer que seja o contexto a que se aplique, está em assumir uma perspectiva reflexiva e crítica acerca dos enviesamentos das nossas escolhas na ciência psicológica. Para se manter útil e relevante, e suportar a própria tendência inovadora que lhe deu origem, deverá a PP alimentar relações abertas com diferentes metodologias, em particular aquelas que, de outras formas e noutros moldes de pensamento, têm cruzado objectivos com a PP, nesta valorização explícita do melhor dos sistemas humanos, e das suas forças e virtuosidades. Tal é o caso do Inquérito Apreciativo, que em seguida apresentamos.

### **O Inquérito Apreciativo**

O IA surgiu na Universidade Case Western Reserve, no Ohio, na sequência de um estudo realizado por David Cooperrider sobre liderança, feito na Cleveland Clinic, uma das mais conceituadas clínicas médicas dos Estados Unidos da América do Norte. Ao inquirir sobre as experiências de sucesso e de falhanço, Cooperrider verificou o poder positivo das histórias sobre sucessos e sobre

eficácia, vindo a decidir experimentar uma variação das técnicas tradicionalmente empregues na mudança organizacional, e passar a questionar apenas sobre a experiência “no seu melhor”. Com a ajuda de Suresh Srivastva, chegava 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 direcção da clínica pediu outra intervenção baseada na nova metodologia, a ser usada com as 8000 pessoas da organização, com o intuito de facilitar a mudança (Coghlan, Preskill & Catsambas, 2003; Cooperrider & Srivastva, 1987).

As palavras “Inquérito Appreciativo” surgiram pela primeira vez em nota de rodapé no relatório referente ao trabalho desenvolvido nessa clínica (Whitney & Trosten-Bloom, 2003, p. 82). Decorria o ano de 1980. Desde então, a metodologia evoluiu, refinou-se, cimentou-se numa totalidade com coerência teórica, e desenvolveu-se na sua prática, ganhando reconhecimento internacional (Coghlan, Preskill & Catsambas, 2003; Cooperrider, 1990). Em 1990 era criado o Taos Institute, com vários especialistas em Inquérito Appreciativo, que passou a ser um centro de treino de nome mundial. A relevância e pujança teórico-metodológica do IA está hoje patente nas inúmeras publicações, conferências, *workshops*, sítios de *Internet*, (fazemos referência na bibliografia ao sítio português criado pelo grupo que subscreve este artigo e por mais dois colegas), que divulgam a metodologia e a sua aplicação a múltiplos contextos organizacionais, de onde se destacam grandes e conhecidas multinacionais, e mesmo as Nações Unidas.

De acordo com o IA, presupõe-se que se actua numa organização ao *Inquirir* – um acto de exploração e descoberta – e se facilita a mudança positiva ao *Apreciar*, reconhecendo e valorizando o melhor do que é vivido e experimentado (Cooperrider, 1990; Cooperrider & Srivastva, 1987). Seguindo Anderson e Goolishian (1988), os sistemas humanos são sistemas linguísticos, e as mudanças nos sistemas humanos são mudanças lexicais.

Em consequência, o Inquérito Appreciativo (IA) tem sido descrito como um novo modelo de gestão e implementação da mudança nas organizações e comunidades. É um processo baseado na narrativa, que integra metodologias de impulso à mudança em larga escala, pretendendo inspirar ao envolvimento de todos os intervenientes na construção do futuro da organização em causa, e na descoberta e potenciação de forças e vantagens estratégicas, com ganhos financeiros e sociais (Cooperrider & Whitney, 2005). Baseia-se na experiência dos colaboradores de cada organização, sendo essa a “matéria-prima” para desenvolver o processo de localização dos recursos e a identificação das potencialidades (Cooperrider & Whitney, 2000; Srivastava & Cooperrider, 1990; Whitney & Cooperrider, 2000), e defende a “mudança organizacional positiva” (Cooperrider & Whitney, 2005), já que se foca “na busca do melhor das pessoas, suas organizações e no importante mundo que as rodeia” ...”envolvendo de forma central a arte e a prática de colocar questões que fortaleçam a capacidade do sistema em apreender, antecipar e otimizar o seu potencial positivo” (Cooperrider & Whitney, 2000, p. 5). 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 melhorias na *performance* do sistema (Cooperrider & Whitney, 2005). O estímulo à mudança

positiva procede da descoberta de experiências e momentos de sucesso, vivências de excelência, e aspirações positivas sobre o futuro. A forma de 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 colectivamente o futuro (Cooperrider, 2004). Esse futuro visiona-se e planeia-se, assim, em colaboração, e a partir da história, da tradição, dos factos, das experiências mais extraordinárias, positivas e bem sucedidas que se identificam do passado.

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

Quanto aos princípios, que Cooperrider e Whitney (2005) dizem caracterizar a “Revolução Positiva”, eles são os seguintes:

|  |
|--|
| 1. Princípio Construcionista – O que se sabe de uma organização e o seu destino estão entrelaçados. Procuramos constantemente dar sentido e compreender as pessoas e a realidade que nos rodeia. Para sermos eficazes, precisamos ser adeptos de uma arte de compreender, ler e avaliar as organizações como construções humanas vivas. A realidade, tal como a conhecemos, é construída socialmente através da linguagem e dos diálogos que estabelecemos. <i>“As palavras criam mundos.”</i> |
| 2. Princípio da Simultaneidade – Porque a realidade é uma construção social em evolução permanente, é possível pelo questionamento influenciar essa realidade. Questionar e mudar não são momentos separados, mas simultâneos. Questionar é intervir e promove a mudança. <i>“O Questionamento gera mudanças.”</i>   |
| 3. Princípio Poético – 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. <i>“Nós escolhemos aquilo que estudamos.”</i>   |
| 4. Princípio Antecipatório - Os sistemas humanos são inspirados e guiados pelas suas imagens do futuro. Uma imagem positiva de futuro antecipará, ou levará, à acção positiva. <i>“A imagem inspira a acção.”</i>  |
| 5. Princípio Positivo - 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. <i>“Questões positivas levam a mudanças positivas.”</i>  |

(Adaptado a partir de Cooperider & Whitney; 2000; 2005; Whitney & Trosten-Bloom, 2003)

A partir destes princípios, poderemos encontrar um meio de “fazer mais daquilo que funciona”. Ao contrário do modelo clássico de resolução de problemas, cujo princípio básico é "uma organização é um problema a ser resolvido", o IA baseia-se no pressuposto de que "uma organização é um mistério a ser abraçado" (Hammond, 1996). Está patente no modelo o reconhecimento de que as abordagens tradicionais e focadas nos problemas e “no que está mal”, e pensadas e geridas em formato *top down*, mostraram estar associados a “culpa” e estimular a resistência à mudança. Daí, a ideia de mudança positiva e de foco no desenvolvimento visionários das organizações, através de uma linguagem generativa, que seja energizante (Passmore & Hain, 2005).

A metodologia do IA compõe-se de um ciclo de actividades que foi chamado o Modelo 4D, por implicar 4 momentos sequenciais: de Discovery/Descoberta, de Dream/Sonho, de Design/Delineamento e de Destiny/Destino. No momento de Discovery (Descoberta) as pessoas falam entre si, muitas vezes através de entrevistas estruturadas, as quais usam apenas questões positivas, na busca e análise de sucessos. A fase do Dream (Sonho) acontece num grupo em que as pessoas, em conjunto, visualizam o que poderia ser o futuro, e onde querem chegar. Em seguida passa-se ao Design (Delineamento), que tem como objectivo tornar a imagem do ‘sonho’ num plano de acção a realizar por fases. Finalmente, na etapa do Destiny (Criação/Construção prática do Destino) analisa-se a forma de implementação de mudanças, dando início a actividades que possam ser postas em prática no imediato. O ciclo 4D é suficientemente simples para ser acessível a todas as pessoas e organizações. A sua aplicação deve poder envolver todos os elementos de um sistema, seja qual for a sua dimensão, e tem-se mostrado suficientemente mobilizadora para poder provocar mudanças significativas (Cooperrider & Whitney, 2005; Cooperrider, Whitney & Stavros, 2003; Whitney & Trosten-Bloom, 2002).

Um ponto central de toda a metodologia do IA é a escolha do 'Tema Afirmativo'. Esta escolha implica criar motes positivos para o futuro. A partir do Tema Afirmativo desenrola-se o processo sobre o que o sistema pretende desenvolver mais, e melhor. A escolha, e posterior trabalho em redor deste tema, irá envolver as pessoas em diálogos e dinâmicas positivas que permitirão manter a motivação e o desejo da concretização do sonho. De acordo com os seus autores, a metodologia tem mostrado servir para (a) capacitar/*empowering*, ajudando os grupos a celebrarem, abraçarem e aprenderem com os seus sucessos, em vez de se focarem nos seus problemas; (b) mobilizar, dando aos grupos acções concretas a serem começadas no imediato; (c) dar energia, já que estabelece um foco no futuro que encoraja os grupos a criar uma visão, e a definirem passos que os ajudam a ir de encontro à concretização dessa missão (Cooperrider & Whitney, 2000; 2005).

De acordo com as avaliações e teorizações efectuadas, podem listar-se as razões do sucesso do IA nas organizações (Cooperrider & Whitney, 1999; 2005; Whitney & Cooperrider, 2000). O IA parece capaz de promover 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 para as pessoas serem ouvidas pode ser um dos elementos que facilita essa proximidade. Em simultâneo, cria a oportunidade para as pessoas sonharem em conjunto e partilharem os seus sonhos, libertando-se de uma linguagem centrada no passado (imutável) para uma centrada no futuro (a criar), e de uma

centrada nos problemas (a resolver) para uma focalizada na apreciação do melhor das pessoas e sistemas (a abraçar). 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 adoptarem uma atitude positiva no trabalho e na vida.

### **A congruência e integração complementar dos dois modelos**

Os dois modelos apresentados são, como referimos, oriundos de quadrantes teóricos distintos. Na PP propõe-se um exigente controlo do rigor metodológico, baseado no positivismo lógico (Passmore & Hain, 2005), com uma preocupação intensa em diferenciar as temáticas em estudo das abordagens da new age, e portanto com uma visão marcada pela ideia de uma realidade objectiva e mensurável, e pela necessidade de uma teoria ideológica unificadora (Leontiev, 2006). O tipo de temáticas abordadas, como “a vida que vale a pena ser vivida” ou a felicidade, trouxeram discussões acesas sobre se há ciência livre de valores (Csikszentmihalyi, 2006), ou se, pelo contrário, este movimento da PP veio introduzir na psicologia uma tomada de posição valorativa por parte dos investigadores e académicos (Wright, 2003).

Para o IA, por seu lado, a realidade é construída pela linguagem, e portanto inerentemente subjectiva. A mudança da linguagem muda a realidade e o que mais importa na acção com um sistema humano é ouvir as vozes dos intervenientes, e criar conversas com sentido transformador. Desde sempre, portanto, e com base no construcionismo social em que se suporta, o IA se posicionou intencionalmente num quadrante valorativo, relativizando a objectividade, transformando-a em histórias e formas de discurso, defendendo a impraticabilidade da neutralidade e reconhecendo o poder da cultura onde o indivíduo está inserido (Gergen & Gergen, 2005; Gergen, Hoffman & Anderson, 1996). É o questionamento da ética da certeza (Anderson et al., 2000). Mais do que atingir unicidade ou uma só voz sobre um acontecimento, interessa apostar na diferença e nas múltiplas vozes; mais do que assegurar a universalidade, salienta-se a especificidade; mais do que medições objectivas, interessam os sistemas de significações; mais do que criar estudos artificiais, pretende-se co-construir conhecimento com as pessoas no seu meio natural. Um posicionamento construcionista favorece um conhecimento mais mútuo e personalizado, numa parceria colaborativa, onde o significado é construído em comunidade (Anderson et al., 2000; Gergen, Hoffman & Anderson, 1996).

Aparentemente, temos portanto nestes dois modelos, do IA e a PP, duas posturas divergentes, dois olhares, dois interesses, sobre a mesma “realidade”, ou sobre a existência de “verdade científica objectiva”, que parecem ter em comum, apenas e não mais, do que o foco das suas teorizações e práticas: o olhar positivo sobre a vida, a intenção de não encarar a realidade com base nos défices ou patologias, uma mudança face ao “discurso saturado de problemas” (White & Epston, 1990).

Mais do que aquilo que as une ou diferencia, é possível entender que não há necessariamente incompatibilidades insolúveis ou não congruentes entre as duas perspectivas. O interesse em captar-lhes a essência e em cruzá-las, sem ter que as desvirtuar ou fundir consensualmente, é um dos nossos objectivos, que a prática tem demonstrado possível e útil.

No seu livro “Truth: a Guide”, Simon Blackburn (cit.in Holt, 2005) contrapõe a perspectiva de Nietzsche sobre estarmos condenados a ver o mundo de uma forma parcial e distorcida, definida pelos nossos interesses e valores, com a posição de que não há razão para assumirmos que estamos para sempre presos numa visão unívoca, ou de que diferentes perspectivas não possam ser hierarquizadas de acordo com a fidelidade ao real. Blackburn assume que “se pudermos mover-nos de uma perspectiva para outra, o que nos impede de conjugar as nossas visões parciais numa visão razoavelmente objectiva da realidade?” (Holt, 2005, p. 74). A este propósito, e no mesmo artigo, refere-se a posição do filósofo Richard Rorty, defensor de que “há muitos vocabulários competitivos para falar do mundo, uns mais úteis que outros, dependendo dos interesses e das necessidades humanas. Mas nenhum deles, no entanto, correspondente À *Forma Como As Coisa São*. Inquirir é um processo para chegar a consenso sobre qual a melhor forma de lidar com o mundo, e a ‘verdade’, é apenas um tributo que pagamos como resultado.” (Holt, 2005, p. 74). Talvez que, como dizia John Dewey, a busca da verdade seja meramente parte da busca da felicidade (Holt, 2005), e que estes modelos e métodos relativos ao funcionamento humano positivo, ao investirem no estudo da felicidade individual e colectiva, e da vida que merece a pena ser vivida (Csikszentmihalyi & Csikszentmihalyi, 2006; Luthans & Youssef, 2004), sejam não mais que ricos instrumentos diversificados e “minimalistas” (Blackburn, op. cit., p. 75) na procura da verdade. Em consonância, darão acesso à construção de múltiplas verdades, “pequenas e modestas” (Blackburn, op. cit., p. 75), num reconhecimento de uma realidade humana complexa, que não cabe apenas num único entendimento ou modelo.

É possível que neste momento da história da ciência a questão a colocar pelos investigadores seja “Como respeitar e trabalhar dentro de todas as realidades, e como desenvolver um formato em que múltiplos universos co-existam?” (Gergen, Hoffman & Anderson, 1996).

A busca de consensos só é possível – e só faz sentido – partindo da ideia de diversidade, num crescente diálogo entre a procura do que une e do que diferencia.

Ainda assim, a busca de congruências faz parte do mapa de trabalho dos cientistas e académicos. A forma como consideramos estar perante dois modelos que se cruzam, tocam e podem enriquecer, completando-se e complexificando-se, fica patente num conjunto de pressupostos, que consideramos estruturais para as intervenções organizacionais que concretizamos, e mais à frente apresentamos. O primeiro é o de optar por identificar e potenciar o mais positivo e “o melhor” dos sistemas e do capital humano (Copperrider & Whitney, 2005; Luthans, 2001, 2002; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000), em detrimento de investigar as suas insuficiências, e assim contrariar uma tendência clara da psicologia e de outras ciências sociais e humanas, mobilizadas no estudo da patologia e da disfuncionalidade. Este aspecto é o mais facilmente identificável como comum aos dois modelos. O segundo é relativo às opções metodológicas. Entendemos o conhecimento como produto de comunidades particulares, guiadas por crenças, valores e pressupostos próprios, e portanto sobrevalorizamos a subjectividade das perspectivas individuais e das marcas culturais e comunitárias. Assim, consideramos que o importante é ouvir e enaltecer a história directa das pessoas, e as visões plurais da realidade através da sua voz. Tal leva-nos à possibilidade da própria

intervenção ou/e investigação lhes dar poder e capacitação para as decisões sobre eventuais mudanças, buscando, não “a verdade para todos”, mas “a verdade dentro de cada organização”, com uma atenção particularizada ao contexto socio-cultural. Se esta intenção é clara no construcionismo social, começa a sê-lo, também, ainda que só muito recentemente, na PP (Csikszentmihalyi, 2006; Delle Fave, 2006; Delle Fave & Massimi, 2006; Park & Peterson, 2007). Um terceiro ponto é a defesa de uma perspectiva de “hibridismo” científico e temático (Pink, 2005), em detrimento de um purismo teórico e metodológico (Csikszentmihalyi & Csikszentmihalyi, 2006). As diferentes correntes, mesmo de horizontes conceituais e de aplicação distintos, deverão integrar-se e complementar-se, criando melhores condições para a inovação. Em paralelo, a hiper-especialização, e o saber cada vez mais em áreas progressivamente mais circunscritas, pode implicar um empobrecimento da produção científica e da realidade associada, deixando de fora, de novo, fenómenos humanos esquecidos por enviesamentos conceituais. No quarto factor sublinhamos o valor e o poder da linguagem e das escolhas de partida, numa realidade que é social, cultural e historicamente construída. Suportamos Cooperrider quando defende que uma organização se move na direcção daquilo que estuda, e daquilo a que dá atenção (Cooperrider, 2004), reconhecendo que não há linguagem nem ciência neutras, e que as palavras que escolhemos para falar de uma realidade, mais do que descrevê-la, a criam. Subjacente, está a crença de que as grandes e marcantes mudanças se apoiam no cruzamento de conversas efectivas, num verdadeiro diálogo que permite a múltiplas realidades e valores intersectarem-se para construir novas possibilidades. Lembra-se a propósito os dados de Rosenthal e Jacobson (1968), já nos anos sessenta, com o conhecido Efeito de Pigmaleão, o conceito de Profecia que se auto-realiza (Merton, 1968), também dessa época, ou dados actuais sobre o poder que têm as questões em contextos de investigação empírica, para induzir comportamentos nos sujeitos (Fizsimons, Nunes & Williams, in press). Num quinto aspecto defende-se o valor da vivência experiencial na construção da mudança e na ciência, e a necessidade de quebrar isolamentos e fronteiras entre teorizações, investigação e prática. Pretende-se sair das torres de marfim do conhecimento científico (Cunha, 1999), fechado nas academias, e dos reverberantes, auto-elogiativos, pouco inteligíveis e, muitas vezes, socialmente inconsequentes actos de escrever entre, e para, colegas, e partir com determinação e missão para a experiência de vida das pessoas, para os seus espaços sociais e comunitários, e para as suas histórias em primeira voz.

### **A prática na intervenção organizacional positiva: um estudo de caso numa organização escolar**

Como forma de ilustrar o uso complementar e criativo dos dois modelos apresentados – a PP e o IA – segue-se uma apresentação de um estudo de caso no domínio da educação. A intervenção referida foi concretizada no sector público, que tem sido, a nível internacional, mais lento a abraçar estas metodologias (Passmore & Hain, 2005).

Desde 1999, com a publicação do livro *Educar para o Optimismo: Guia para professores e pais*, de Luís Neto, Helena Marujo e Fátima Perloiro, que os três autores, todos psicólogos e professores do ensino superior público, iniciaram um conjunto largo de intervenções em organizações escolares. Mais recentemente, os dois primeiros autores deste artigo publicaram um outro livro,

intitulado *Optimismo e esperança na educação: fontes inspiradoras para uma escola criativa* (Marujo e Neto, 2004), onde aprofundam um pouco mais as estratégias de intervenção positiva nas organizações escolares, tendo publicado outros estudos sobre a mudança positiva em contexto institucional educativo (Marujo & Neto, 2000; Marujo & Neto, 2001; Marujo & Neto, no prelo; Neto & Marujo, 2007).

Ao entenderem a educação como um instrumento vital para atingir sucesso individual, justiça social e liberdade, para reduzir ignorância, opressão, e infortúnios como a pobreza e a exclusão, e vendo a escola como um instrumento privilegiado para conseguir essas nobres metas (Delors et al., 1996), os autores referidos dedicaram muita da sua atenção à intervenção organizacional ao espaço educativo. Construíram um programa de intervenção cimentado no modelo da PP, em particular no conceito individual e culturalmente relevante de optimismo (Carver & Scheier, 2002; Luthans & Youssef, 2004; Peterson, 2000; Seligman, 1990), e no modelo do Inquérito Apreciativo, utilizando frequentemente a metodologia do World Café (Brown & Isaacs, 2005) como suporte estrutural das outras duas abordagens. A intervenção tem sido aplicada em escolas de todos os graus de ensino, do pré-escolar ao ensino superior, com diversos formatos, e as necessárias adaptações aos objectivos e características das organizações em causa. Apresentamos em seguida um estudo de caso descrevendo a aplicação do modelo a um Instituto Politécnico estatal da região sul do país, composto por cinco escolas superiores (Escolas Superiores de Gestão, Educação, Saúde, Ciências Empresariais e Tecnologia). Por se tratar de uma intervenção pontual e breve, mas com objectivos exigentes, decidiu-se pelo uso de metodologias que permitissem iniciar mudanças impactantes, tocassem um leque amplo de pessoas na organização, e viessem a poder ser alargadas e potenciadas, mais tarde, pelos envolvidos da acção e actores da mudança positiva.

O pedido de intervenção organizacional foi formulado pela Presidência do Instituto Politécnico. A acção envolveu, numa sessão de um dia, todos os elementos dos órgãos de gestão das cinco escolas referidas, presidentes das associações de estudantes, e chefes administrativos das instituições, num total de cerca de 40 pessoas. O objectivo da intervenção era o de unificar a grande diversidade de historial, ideologias, intenções e práticas das cinco escolas – agora reunidas num Instituto, mas até há pouco tempo separadas e sem um projecto colectivo – reflectindo conjuntamente sobre um novo futuro em parceria e comunhão de projectos e intenções. Esta intervenção pretendia ainda auxiliar na capacitação do agora Instituto Politécnico numa instituição de ensino superior inovadora e competitiva, a nível nacional e internacional. Uma visão respeitadora e positiva da experiência institucional passada, mantendo as especificidades e particularidades de cada organização, o cuidado com a existência de algumas relações interinstitucionais conflituosas, ao mesmo tempo que um entendimento e acordo esperançado, e de controlo e auto-eficácia sobre o futuro, surgia como uma meta importante a atingir.

Após uma entrevista levada a cabo pelos facilitadores da intervenção organizacional com a vice-presidente do Instituto, por ter sido quem havia feito o pedido, e no sentido de avaliar as intenções para o encontro e o impacto desejado, escolheu-se um espaço físico que possibilitasse o

uso da metodologia do “World Café” (Brown & Isaacs, 2005), do Inquérito Apreciativo, e de estratégias de potenciação do optimismo, do humor e de emoções positivas, cimentadas na PP.

Na parte da manhã, após uma apresentação breve dos objectivos do dia de trabalho e das metodologias que iam ser postas em prática, foram concretizadas duas metodologias experienciais desenvolvidas pelos primeiros autores deste texto: A Máquina do Tempo e o V.I.P. Ambas têm como objectivo o conhecimento mais próximo e intimista dos participantes na acção, promovendo auto-reflexão, expressão de aspectos considerados importantes por cada pessoa sobre o seu percurso de vida, e valoração dos percursos individuais, convidando a uma apresentação de si mesmo no seu melhor, mas sempre permitindo espaço de liberdade para que cada um escolha trazer de si os aspectos que quiser, desde que sejam relevantes e positivos. As emoções presentes tendem a ser de contextos onde as pessoas trabalham juntas, por vezes há muitos anos, estes exercícios têm mostrado revelar aspectos desconhecidos e novos de cada um, e humanizar as relações, ao trazerem para a sessão a pessoa, mais do que a função que desempenha na organização. Ao se debruçarem sobre aspectos de passado, presente e futuro, importantes para cada pessoa e para a organização, podem ser consideradas, de acordo com Luthans & Youssef (2004), como estimulantes dos três factores basilares potenciadores do optimismo: aceitação do passado, apreciação do presente e busca de oportunidades para o futuro. Estratégias como o *feed-back* positivo e o reconhecimento social (Luthans & Youssef, 2004) que acontecem em concomitância com cada exercício, podem aumentar a auto-confiança e uma apreciação positiva e construtiva sobre si mesmo e o futuro.

Apresentamos em seguida cada uma destas actividades. A Máquina do Tempo implica que cada pessoa escreva, individualmente, em *post-it* de cores diferentes, respostas às seguintes 4 questões: (1) “Qual o momento mais significativo da sua vida profissional nesta organização?”; (2) “Qual o momento que considera ser para si mais significativo da vida nacional/europeia/mundial?”; (3) “Qual o momento mais significativo da sua história pessoal?”; (4) “Que sonho mais importante tem para o futuro (pode escolher o nível organizacional, social mais alargado ou pessoal)?” Em seguida, cada pessoa vem à frente do grupo colar os seus *post-it* numa folha de papel de cenário preparada previamente para o efeito, onde estão quatro linhas horizontais que marcam os 4 níveis das perguntas, e uma linha horizontal datada (por exemplo, antes do século XX, década a década de 1910 até 1990, anos de 2000 até 2007). Cada pessoa deve assim apresentar as suas respostas às questões, ao mesmo tempo que as vai colocando nas respectivas épocas temporais. O facilitador habitualmente inicia o exercício, dando-lhe um tom emocional positivo, optimista e esperançado. Quanto ao V.I.P., assim denominado em correspondência às iniciais de Valores, Influências e Projectos, estimula de novo a ideia do valor intrínseco individual, considerando cada pessoa como muito importante, um *VIP*. Aqui, pede-se que cada um desenhe frente ao grupo (por exemplo, num acetato que está a ser projectado à medida que a pessoa se vai apresentando de acordo com o seu V.I.P.), círculos concêntricos que se iniciam com o nome, e tendo no primeiro círculo o registo dos valores que cada pessoa mais defende e em que mais acredita, no segundo, as influências mais marcantes que considera ter recebido na vida – seja de pessoas, experiências, grupos a que pertenceu, etc. – terminando no círculo em que regista os projectos que tem para o futuro. O facilitador deve ir

comentando os aspectos mais relevantes de força e virtude de cada um, bem como os aspectos comuns que vão surgindo entre os participantes (valores que partilham, sonhos que vários dos presentes têm...), fazendo pontes entre os aspectos positivos e fortes, individuais e colectivos. Tal significa que os facilitadores deste tipo de intervenção tenham treino em comunicação interpessoal positiva, e sejam peritos nos dois modelos descritos neste artigo, para que consigam sempre sublinhar e trabalhar o melhor das experiências e narrativas pessoais, nomeadamente com um cuidado muito particular ao uso de uma linguagem de optimismo e esperança, e de uma postura e atitude emocionalmente positiva, respeitadora, apreciativa. A experiência de falar de sucessos marcantes, num contexto emocionalmente protegido e positivo, pode resultar numa *experiência de sucesso guiada* (Luthans & Youssef, 2004), e no subsequente desenvolvimento da auto-eficácia e da confiança, outro dos elementos fundacionais do modelo POB de Luthans e colaboradores (Luthans, 2002; Luthans & Youssef, 2004).

Esta construção do perfil pessoal, dando voz a cada elemento do grupo, sublinhando que cada organização se compõe de pessoas individuais com passados relevantes e sonhos de futuro, auxilia na passagem para as actividades mais colectivas e em grupos mais pequenos, onde o que irá sobressair é a conjugação do “nós”, daquilo que de melhor nos une face ao nosso passado, e do ideal que temos para o futuro colectivo.

A manhã de trabalho terminou com alguns exercícios de desenvolvimento do sentido de humor (Larrauri, 2006), onde o rir em conjunto estimulou de novo ganhos emocionais, relacionais e fisiológicos, individuais e colectivos.

A parte da tarde iniciou-se com a metodologia do World Café, cruzada com o Inquérito Apreciativo. O World Café é uma metodologia que se apoia no valor das conversas autênticas sobre temas que sejam centrais para os envolvidos. Criando um ambiente físico descontraído, positivo, estimulante à criatividade, dispendo as pessoas em redor de mesas onde há comida e bebida, pretende-se criar um contexto para conversas positivas, profundas e significativas, que potenciem a mudança positiva (Brown & Isaacs, 2005). De uma forma geral, a intervenção e as conversas começam com cada grupo disposto aleatoriamente em redor de uma de várias mesas, como se se tratasse de uma esplanada de café. Cada grupo deve começar por escolher um anfitrião, que acolherá os novos membros durante as fases seguintes do ciclo de trabalho, e que apelará à participação, de forma que todos tenham voz activa. Cada mesa tem um tema diferente. Sobre ela está uma toalha de papel e canetas coloridas, tintas e outros materiais que permitam a expressão criativa, e aí se vão registando, de forma expressiva, as ideias de todos sobre o tema (desenhos, gráficos, frases). O grupo deve conversar e dar vida ao tema respectivo. Algum tempo depois deste início (10, 20 minutos), quando avisados pelo facilitador (que informa que é “Tempo de viajar”), os participantes passam a outra mesa, misturando-se o mais possível entre si, reiniciando o processo, desta feita com o tema tratado na mesa de chegada (mudança de tema) (Brown & Isaacs, 2005). Pretende-se estimular o debate e a produção colectiva de novas ideias de modo livre, criativo e interactivo, mediante a participação de todos e o cruzamento das várias pessoas e das várias ideias geradas (típico do IA), a

par da busca de re-equadramentos e novas questões mais profundas a partir dos/para os temas. Recorre-se a temas do interesse do grupo e dos objectivos pretendidos a alcançar, e a um claro envolvimento em reflexão e diálogo com base em temas vivenciados, e não teóricos. A metodologia propicia proximidade física, olhos nos olhos, desconstrução de padrões hierárquicos, relações diversificadas durante a intervenção e emoções positivas (Brown & Isaacs, 2005).

No caso particular desta intervenção, e por se dispor de apenas um dia, cada uma das quatro mesas correspondia a um dos momentos do ciclo 4D, e aí foi colocada uma pergunta apreciativa que cada grupo trabalhava. Por exemplo, na mesa da Descoberta estimulavam-se conversas sobre “Que rituais e tradições já vivenciou o Instituto que têm mostrado ser momentos altos do sentido de coesão e proximidade entre as escolas, e do sentido de unidade? Que imagem mais positiva e forte é espelhada para o exterior sobre o Instituto? O que vêem os outros de melhor sobre a identidade do Instituto? Vendo de dentro, de que nos orgulhamos mais enquanto elementos do Instituto? Quais são as nossas forças, diferenciações e mais valias? Partilhem experiências de excelência, das quais se orgulhem, relativas à abertura do Politécnico ao exterior, a nível nacional e internacional”; na mesa do Delineamento, as conversas propostas eram sobre a concretização de “cartas de princípios sobre o que desejamos que sejam, no concreto e no futuro, as áreas de rituais e tradições, as formas de fortalecer as mais valias do Instituto; a identidade mais positivamente competitiva do Instituto; como fazer novas alianças e aprofundar as existentes ou ainda novos formatos de abertura ao exterior e captação de alunos nacionais e internacionais”.

No final, quando todos já tinham viajado por cada uma das mesas, pediu-se aos anfitriões respectivos que, com a ajuda dos “viajantes”, mostrassem as toalhas de papel, resultado das ideias e propostas de cada um dos 4 grupos que passara por lá. Coladas nas paredes da sala, foram observadas e analisadas, de acordo com os processos e conteúdos a que tinham dado lugar. A sessão terminou com a exploração detalhada dos passos para atingir os sonhos de futuro, e com uma avaliação apreciativa feita por todos os participantes. Aqui, de novo com recurso aos *post-it*, pediu-se a cada pessoa que escrevesse num papel de uma cor uma palavra que resumisse o que levava da sessão, noutro, e de novo numa palavra, o que tinha dado, e num terceiro um compromisso que fazia de acção e/ou mudança para o futuro. Em cada um dos *post-it* respectivos se pediu ainda que, numa escala de 1 a 10 (com 1 sendo o mínimo e 10 o máximo), deixassem registado um número que avaliasse quanto tinham recebido, quanto tinham dado, e quão motivados estavam para o compromisso de acção ou mudança (exemplo de pergunta escala). De novo houve uma análise das respostas, e terminou-se com o registo, em papel de cenário preparado para o efeito, de questões que ficaram à espera de resposta num futuro, mantendo assim aberta a dinâmica de evolução e de ligação entre facilitadores e elementos da organização. Todo o material gráfico e registos foram recolhidos, para continuar a ser trabalhado pela organização, e se manter como ponto de partida gerador de mais ideias e práticas de mudança positiva.

Os resultados foram surpreendentes, ao criar e co-construir conversas sobre o melhor do passado e os sonhos para o futuro, num clima emocional descontraído, positivo, apreciativo da

integridade própria de todos e de cada um, e da história de cada organização, mas também valorizador do sentido de colectivo e de união, que se pretendia desenvolver e potenciar, sem abafar a especificidade. Foram sentidas as diferenças e por vezes divergências entre alguns dos presentes, mas no contexto criado, foram enquadradas como geradoras e vitalizadoras, e não como impedimentos insolúveis ou distanciadores. A criatividade dos sonhos e das acções de concretização surgidas e sugeridas foi de grande relevo, e o entusiasmo em vir a pô-las em prática bastante significativo.

### **A avaliação da intervenção**

Muito se tem discutido sobre as metodologias de avaliação dos estudos empíricos e das intervenções para a mudança pessoal e organizacional. Na PP, em particular, o ano de 2007 brindou-nos com um Manual de Avaliação dos estudos no âmbito da Psicologia Positiva (Oxford Handbook of Methods in Positive Psychology), editado por Anthony Ong & Manfred Van Dulmen, e já 2004 tinha visto surgir um Manual de Avaliação das Forças e Virtudes Humanas (Peterson & Seligman, 2004), manual este, primeiro apresentado como o *Anti-DSM* e, recentemente, de forma menos contundente, como uma abordagem complementar aos tradicionais instrumentos de avaliação centrados na patologia humana. De forma similar, fora editado no mesmo ano um manual de instrumentos de medida (escalas, inquéritos, instrumentos de auto-relato, etc.) dedicados a temas aprofundados pela PP (Lopez & Snyder, 2004). No domínio do IA, é de referir um número especial da revista norte-americana publicada pela APA, *New Directions for Evaluation*, sob o título *Using Appreciative Inquiry in Evaluation* (número 100, Inverno de 2003, editado por Preskill & Coghlan). Aqui se teoriza sobre a ligação entre IA e avaliação, e se apresentam estudos de caso onde se aplicam metodologias apreciativas na avaliação.

A questão avaliativa remete-nos para nova reflexão sobre como integrar os modelos da IA e da PP na prática, cuidando de uma exigência e eficácia empíricas, a par de abordagens de avaliação participativas, orientadas para a aprendizagem e integradoras de todos os envolvidos. Com a intenção de se atingirem avaliações “mais democráticas, pluralistas, deliberativas, capacitadoras e inspiradoras” (Coghlan, Preskill & Catsambas, 2003, p. 15), nas intervenções concretizadas parte-se da seguinte definição de avaliação qualitativa: a que implica a interpretação dos fenómenos (psico)sociais a partir do ponto de vista do sentido/significado das pessoas estudadas; a utilização do ambiente natural como local da recolha de dados (e não um ambiente artificial); e o gerar de teoria mais do que o testar de teorias (Gherardi e Turner, 1999).

Atendendo à importância fulcral da avaliação dos programas de desenvolvimento organizacional positivo que realizámos, integrámos nas nossas intervenções um elemento avaliativo focado no que funcionou, o que correspondeu ou excedeu as expectativas, e o que poderia ser sonhado ainda de melhor para o futuro, fazendo com que as sinergias das equipas se mantenham através dos tempos entre vários projectos, capacitando-as para o seu processo de evolução. Da mesma forma, introduzimos

avaliações que levassem a algum comprometimento individual com o futuro, em termos de mudanças a promover, e de avaliação de quanto cada um considerava ter dado e recebido. Esta avaliação tem uma componente verbal, qualitativa, e uma componente quantitativa, baseada na pergunta escala (De Shazer, 1988). A análise dos resultados é depois devolvida aos intervenientes, num registo que por vezes implica um novo encontro, para *follow-up* (dois a três meses depois), onde se avaliam as práticas que estão a ser instituídas na sequência da formação, e se aproveita para fazer uma *booster-session*, com o objectivo de manutenção e generalização dos resultados. As questões colocadas são sempre apreciativas.

De uma forma geral, os dados recolhidos até agora indiciam que as pessoas consideram ter recebido muito mais do que dado, saem com uma elevada motivação para mudar, e usam palavras de forte componente positiva para descreverem o que ganharam, deram e vão dar no futuro. “Energia positiva, dinamismo, vontade de mudar, um novo olhar, esperança, alegria, confiança no futuro, humor, estratégias para fazer diferente, ou ânimo”, são apenas algumas das palavras registadas na avaliação final das intervenções organizacionais efectuadas. A presença de uma linguagem positiva é sinalizadora, a nosso ver, da mobilização para a mudança e da experiência emocional positiva que a intervenção possibilitou. Nos *follow-up*, temos vindo a verificar manutenção de mudanças, mas ganhos claros com a sessão que volta a alimentar os temas, os sonhos, os compromissos, e avalia quanto, como, de que forma, foram conseguidas mudanças.

De acordo com os resultados dos nossos estudos preliminares, que devem ser continuados e alargados, o IA e a PP, em conjunto, têm impacto efectivo no bem-estar de técnicos de várias áreas junto dos quais já aplicámos a intervenção descrita (educação, intervenção social e saúde), ajudando-os a envolverem-se mais dedicada e entusiasticamente nas tarefas que desempenham, e melhorando a relação nas equipas, o clima emocional e relacional nas organizações, e gerando um clima de bem-estar, orientado para continuar a alimentar as mudanças positivas.

### **O futuro das Intervenções Positivas**

Este artigo pretende ser um convite para aprofundar e alargar definições, teorizações e investigações num domínio inovador. As virtudes de indivíduos e organizações, aquilo que faz florescer pessoas e sistemas e, portanto, os fenómenos, processos e dinâmicas positivas, merecem uma atenção profunda de académicos e interventores. É nesta integração entre as teorias, as metodologias, os dados e a sua aplicação, que se espera o avanço de uma ciência útil, produtiva e geradora.

Caminha-se cada vez mais para visões positivas, integradoras e simbióticas, com a consequente vitalidade, riqueza e variedade que daí advém (Luthans & Youssef, 2004). Demonstrar a importância do positivo como mote para o estudo e desenvolvimento organizacional ganha reconhecimento e confiança nas promessas do entusiasmante futuro que encerra (Cameron, Dutton, Quinn & Wrzesniewski, 2003).

Mas são naturalmente inúmeras as questões que se abrem com esta mudança de modelos e métodos (Cameron, Dutton, Quin & Wrzesniewski, op. cit.); são profundas as dúvidas de alguns autores sobre a seriedade e durabilidade deste movimento de mudança; outros referem ser estéril discutir agora essa questão, pois só do futuro para o passado poderemos ver a sustentabilidade do modelo (Csikszentmihalyi, 2006). Para nós, ainda assim, o otimismo consequente aos resultados alcançados estimula-nos a advogar uma agenda de investigação, e de intervenção, que experimente e estude os processos e mecanismos que possibilitam e otimizam a excelência e o florescimento dos sistemas humanos.

Conscientes de que abordar um novo território científico, ou fazê-lo usando novos processos, métodos ou instrumentos de análise, exige sempre cuidados especiais e exigências próprias, não podemos deixar de defender o valor da inovação e da abertura corajosa a diferentes abordagens e olhares, e a novas sinergias. À medida que formos escalpelizando teorias e dados, e fazendo escolhas sobre a sua utilidade para a aplicação prática na vida das pessoas e das organizações, deixemo-nos energizar pelas linguagens e perspectivas originais e ricas que agora surgem sobre as dinâmicas do positivo, e pelos interessantes horizontes que nos propõem.

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

Desejamos por isso que o efeito heliotrópico, de atracção por aquilo que inspira, eleva, e mobiliza à mudança positiva, seja cada vez mais o alvo da ciência psicológica quando se debruça sobre as organizações.

### **Referências Bibliográficas:**

- Anderson, H., & Goolishian, H. (1988). Human systems as linguistic systems: Preliminary and evolving ideas about the implications for clinical theory. *Family Process*, 27, 371-393.
- Anderson, H., Cooperrider, D, Gergen, K, Gergen, S., McNamee, S., & Whitney, D. (2000). *The Appreciative organization*. Ohio: Taos Institute Publications.
- Boulding, E. & Boulding, K.(1994). *The Future: Images and processes*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Brown, J., & Isaacs, D.(2005). *The World Cafe. Shaping our futures through conversations that matter*. California: Berrett-Koehler.
- Cameron, K. S., & Quin, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. Reading, MA: Addison Wesley.

- Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quin, R. E. (Eds.). (2003). *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Cameron, K.S., Dutton, J. E., Quin, R. E. & Wrzesniewski, A. (2003). Developing a discipline of positive organizational scholarship. In *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (ch. 23). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (2002). Optimism. In C. R. Snyder, & S. Lopez, (Eds), *Handbook of Positive Psychology*. Oxford: Oxford University Press.
- Coghlan, A. T., Preskill, H., & Catsambas, T.T. (2003). An Overview of Appreciative Inquiry in Evaluation. In H. Preskill & A. T. Coghlan (Eds.), *Using Appreciative Inquiry in Evaluation. New Directions for Evaluation, 100*, 5-22.
- Cooperrider, D.L. (1990). Positive image, positive action: The affirmative basis of organizing. In S. Srivastva, & 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. & Srivastva, S. (1987). Appreciative Inquiry in organizational life. *Research in Organizational Change and Development, 1*, 129-170.
- Cooperrider, D. L., Whitney, D. (1999). *Appreciative Inquiry: Collaboration for change*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Cooperrider, D. L., & Whitney, D. (2000). A positive revolution in change: Appreciative inquiry. In Cooperrider, D.L., Sorenson, P. F., Whitney, D., & Yeager, T. F. (Eds.), *Appreciative Inquiry* (pp. 3-28). Champaign, IL: Stipes Publishing.
- Cooperrider, D. L., & Whitney, D. (2005). *Appreciative Inquiry: A positive revolution in change*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Cooperrider, D. L., Whitney, D., & Stavros, J.M. (2003). *Appreciative Inquiry Handbook*. Bedford Heights, Ohio: Lakeshore Publishers.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: the psychology of optimal experience*. New York: Harper & Row.
- Csikszentmihalyi, M. (2006). Introduction. In M. Csikszentmihalyi, M., & I. S. Csikszentmihalyi (Eds.), *A life worth living: contributions to positive psychology* (pp. 3-14). New York: Oxford University Press.
- Csikszentmihalyi, M., & Csikszentmihalyi, I. S. (Eds.) (2006). *A life worth living: contributions to positive psychology*. New York: Oxford University Press.
- Cunha, M P.(1999). Ciência organizacional: passado, presente e futuro ou uma viagem dos clássicos aos pós-modernos. In M. P. Cunha (Ed.), *Teoria organizacional: perspectivas e prospectivas* (pp.47-66). Lisboa: Dom Quixote.
- De Shazer, S. (1988). *Clues: Investigating Solutions in Brief Therapy*. New York, NY: W W. Norton & Company.
- Delle Fave, A. & Massimini, F. (2006). The relevance of subjective well-being to social policies: optimal experiences and tailored intervention. In F. A. Huppert, N. Baylis, & B. Keverne. *The science of well-being* (pp. 379-402). Oxford: Oxford University Press (2<sup>nd</sup> Edition).

- Delle Fave, A. (2006). The impact of subjective experience on the quality of life. In M. Csikszentmihalyi, M., & I. S. Csikszentmihalyi (Eds.), *A life worth living: contributions to positive psychology* (pp. 165-181). New York: Oxford University Press.
- Delors, J., et al. (1996). *Educação, um tesouro a descobrir. Relatório para a Unesco da Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI*. Unesco/Edições Asa
- Diener, E., & Lucas, R. E. (2000). Subjective emotional well-being. In M. Lewis & J. M. Haviland-Jones (Eds.), *Handbook of emotions* (pp.325-37). New York: Guilford Press.
- Fitzsimons, G. J., Nunes, J. C., & Williams, P. (in press). License to sin: the liberating role of reporting expectations. *Journal of Consumer Research*.
- Frederickson, B. L. (2003). The Value of Positive Emotions. *American Scientist*, vol. 91, pp. 23-28.
- Frederickson, B. L. (2006a). The broaden-and-build theory of positive emotions. In M. Csikszentmihalyi, & I. S. Csikszentmihalyi (Eds). *A life worth living. Contributions to positive psychology*, (pp. 85-103). Oxford: Oxford University Press.
- Frederickson, B. L. (2006b). The broaden-and-build theory of positive emotions. In F. A. Huppert, N. Baylis, & B. Keverne. *The science of well-being* (pp. 217-238). Oxford: Oxford University Press (2<sup>nd</sup> Edition).
- Frederickson, B., L. & Losada, M. (2005). Positive Affect and the Complex Dynamics of Human Flourishing. *American Psychologist*, 60, 7, 678-686.
- Gardner, H., Csikszentmihalyi, M., & Damon, W. (2001). *Good work: when excellence and ethics meet*. New York: Basic Books.
- 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., Hoffman, L., & Anderson, H. (1996). Is diagnostic a disaster? A constructionist dialogue. F. Kaslow (Ed.). *Relational Diagnosis*. CA: Wiley.
- Gergen, K.J., & Gergen, M. (2005). *Social Construction: Entering the dialog*. Ohio: Taos Institute Publications.
- Gherardi S., & Turner B., (1999). Real Men Don't Collect Soft Data. In A. Bryman, & R. G. Burgess, *Qualitative Research* (pp. 103-119). London: Sage.
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory*. Chicago: Aldine.
- Hammond, S. (1996) The thin book of Appreciative Inquiry. (1.<sup>a</sup> Ed). Kodiak Consulting. Holt, J. (2005). Say anything. Three books find truth under cultural and conceptual assault. *The New Yorker*, August, 22, 69-75. <http://inqueritoapreciativo.atspace.com/>
- Huppert, F. A. (2006). Positive mental health in individuals and populations. In F. A. Huppert, N. Baylis, & B. Keverne. *The science of well-being* (pp. 307-339). Oxford: Oxford University Press (2<sup>nd</sup> Edition).
- Huppert, F. A., Baylis, N., & Keverne, B. (2006). *The science of well-being*. Oxford: Oxford University Press (2<sup>nd</sup> Edition).
- Larrauri, B. G. (2006). *Programa para mejorar el sentido del humor. Porque la vida con buen humor merece la pena!* Madrid: Ediciones Pirámide.

- Leontiev, D. (2006). Positive Personality Development: Approaching personal autonomy. In M. Csikszentmihalyi, M., & I. S. Csikszentmihalyi (Eds.), *A life worth living: contributions to positive psychology* (pp. 49-61). New York: Oxford University Press.
- Lopez, S. J., & Snyder, C.R.(2004). *Positive Psychological assessment: A handbook of models and measures*. Washington, DC: American Psychological Association.
- 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., & Youssef, C. M. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160.
- Marujo, H. & Neto, L. M. (2000). Educating for optimism: New attitudes towards the self, the culture and the relationships. In *Actas del IX Congreso INFAD 2000, Infancia y Adolescencia*.
- Marujo, H. & Neto, L. M. (2001). Psicologia positiva nas escolas: metodologias apreciativas na construção da disciplina. In *Actas do XI Colóquio AFIRSE: "Violência e Indisciplina na escola"*. Lisboa.
- Marujo, H. & Neto, L. M. (2004). *Optimismo e esperança na educação: fontes inspiradoras para uma escola criativa*. Lisboa: Editorial Presença.
- Marujo, H., & Neto, L. M. (no prelo). Very Important Persons: Educating for optimism, appreciation and humor in social contexts. In Vázquez, C., & Hervás, G., *Psicología Positiva: Bases científicas del bienestar y la resiliencia / Positive Psychology: scientific bases of well-being and resilience*. Madrid: Alianza Editorial.
- Marujo, H., & Neto, L.M. (no prelo). A "Revolução Positiva" em psicologia e educação: conceitos, metodologias e práticas. In *Actas do XII Colóquio AFIRSE: "Dez anos de investigação em educação"*. Lisboa.
- Merton, R. (1968). *Social theory and social structure*. New York: Free Press.
- Morgan, G. (1997). *Imagin-i-zation: new mindsets for seeing, organizing and managing*. S. Francisco & Thousand Oaks: Berrett-Koehler & Sage Publications (2<sup>nd</sup> edition).
- Nesse, R. M. (2006). Natural selection and the elusiveness of happiness. In F. A. Huppert, N. Baylis, & B. Keverne. *The science of well-being* (pp. 3-32). Oxford: Oxford University Press (2<sup>nd</sup> Edition).
- Neto, L. M., Marujo, H. A, & Perloiro, F. (1999). *Educar para o optimismo. Guia para pais e outros educadores*. Lisboa: Editorial Presença.
- Neto, L.M. & Marujo, H.A. (2007). Propostas estratégicas da Psicologia Positiva para a prevenção e regulação do stress. *Análise Psicológica, Série XXV (4)*, em publicação.
- Ong, A. D, & van Dulmen, M. H. M. (Eds.). (2007). *Oxford Handbook of methods in positive psychology* (pp. 292-305). New York: Oxford University Press.
- Park, N. & Peterson, C. (2007). Methodological Issues in Positive Psychology and the assessment of character strengths. In A. D. Ong & M. H. M. van Dulmen, (Eds.), *Oxford Handbook of methods in positive psychology* (pp. 292-305). New York: Oxford University Press.
- Passmore, J., & 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.
- Peterson, C. (2000) The future of optimism. *American Psychologist*, 55, 44-55.

- Peterson, C., & Seligman, M.E.P. (2003). Positive organizational studies: Thirteen lessons from positive psychology. In K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quin (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 14-27). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues. A handbook and classification*. Oxford: Oxford University Press.
- Pink, D. (2005). *A whole new mind: moving from the information age to the conceptual age*. New York: Riverhead Books.
- Preskill, H. & Coghlan, A.T. (Eds.). (2003). Using Appreciative Inquiry in Evaluation. *New Directions for Evaluation, vol. 100*, Winter.
- Rosenthal, R., & Jacobson, L. (1968). *Pygmalion in the Classroom*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Seligman, M.E. P. (1990). *Learned optimism*. New York: A. A. Knopf.
- 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. (2006). Breaking the 65 Percent Barrier. In M. Csikszentmihalyi, M., & I. S. Csikszentmihalyi (Eds.), *A life worth living: contributions to positive psychology* (pp. 230-236). New York: Oxford University Press.
- Seligman, M.E.P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An introduction. *American Psychologist, 5 (1)*, pp. 5-14.
- Seligman, M.E.P., Park, A. C., & Steen, T. & Peterson, C. (2006). A balanced psychology and a full life. In F. A. Huppert, N. Baylis, & B. Keverne. *The science of well-being* (pp. 285-304). Oxford: Oxford University Press (2<sup>nd</sup> Edition).
- Seligman, M.E.P, Steen, T. A., Park, N., & Peterson, C. (2005). Positive Psychology Progress: Empirical Validation of Interventions. *American Psychologist, 60 (5)*, 410-421.
- Snyder, C. R. (2002). Hope theory: rainbows of the mind. *Psychological Inquiry, 13*, 249-275.
- Snyder, C. R., & Lopez, S. (Eds). (2002). *Handbook of Positive Psychology*. Oxford: Oxford University Press.
- Srivastva, S. & Cooperrider, D. (Eds.) (1990). *Appreciative leadership and management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Verducci, S., & Gardner, H. (2006). Good work: its nature, its nurture. In F. A. Huppert, N. Baylis, & B. Keverne. *The science of well-being* (pp. 343-360). Oxford: Oxford University Press (2<sup>nd</sup> Edition).
- White, M., & Epston, D. (1990). *Narrative means to therapeutic ends*. New York: Norton.
- Whitney & Trosten-Bloom (2003) *The power of appreciative Inquiry – A practical Guide to Positive Change*. S. Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Whitney, D., & 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., & Trosten-Bloom (2003) *The power of appreciative Inquiry – A pratical Guide to Positive Change*. S. Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Wright, T.A. (2003). Positive Organizational Behavior: An idea whose time has truly come. *Journal of Organizational Behavior, 24*, 437-442.
- Wright, T.A., & Wright, V. P. (2000). How our “values” influence the manner in which organizational research is framed and interpreted. *Journal of Organizational Behavior, 21*, 603-607. [www.theworldcafe.com](http://www.theworldcafe.com)