

TÍTULO: A Psicologia Positiva e as Organizações

AUTOR(ES): Carla Alexandra Magalhães Meireles e Fátima Lobo

INSTITUIÇÃO: Universidade Católica Portuguesa – Centro Regional de Braga – Faculdade de Filosofia

(Trabalho financiado por Fundos Nacionais através da FCT/ Fundação para a Ciência e Tecnologia no âmbito do Projecto «PEst-OE/FIL/UIO683/2011»)

Resumo: Nas últimas décadas a Psicologia Positiva emergiu como uma área de estudo científico multifacetada que vai para além de uma abordagem centrada nos problemas e nas patologias para se endereçar teórica e empiricamente à construção de qualidade de vida, nas organizações, no indivíduo e no grupo. Embora a Psicologia Positiva não tenha ignorado totalmente o local de trabalho, só mais recentemente dois desenvolvimentos tiveram expressão no foco e aplicação às organizações e ao desempenho dos recursos humanos: Positividade em Contexto Organizacional/*Positive Organizational Scholarship* (POS) e o Comportamento Organizacional Positivo/*Positive Organizational Behaviour* (POB). Desenvolveu-se em paralelo, no seio das ciências sociais e humanas, práticas inovadoras como o Inquérito Apreciativo que promove a mudança positiva por intervenções sistémicas e comunicacionais nas organizações. No presente estudo procedeu-se a uma breve revisão teórica da Psicologia Positiva, do seu percurso em contexto organizacional, bem como dos recentes desenvolvimentos e aplicações práticas em Portugal, explicitando as razões defendidas pelos seus autores para a sua integração na intervenção organizacional.

Palavras-chave: Psicologia Positiva, intervenção, organizações positivas, bem-estar, resiliência, otimismo e motivação.

Abstract: In recent decades Positive Psychology emerged as an area of scientific study that goes beyond multi-faceted approach focused on the problems and pathologies, to address theoretically and empirically to improve quality of life in organizations, individual and group. Although positive psychology has not totally ignored the workplace, only recently two developments have focused on the expression and enforcement to organizations and the human resources performance: POS (*Positive Organizational Scholarship*) and the POB (*Positive Organizational Behaviour*). It was developed in parallel within the social sciences

and humanities, innovative practices such as appreciative inquiry that promotes positive change by systemic interventions and communication in organizations. The present study describes the model of Positive Psychology, his course and objectives regarding organizations, and reviewing its recent developments and practical applications in Portugal, explaining the reasons advocated by the authors for their integration in the organizational intervention.

Keywords: Positive Psychology, intervention, positive organizations, well-being, resilience, optimism and motivation.

Introdução:

Nas últimas décadas a Psicologia Positiva emergiu como uma área de estudo científico que vai para além de uma abordagem centrada nos problemas e nas patologias, para se endereçar teórica e empiricamente à construção da qualidade de vida nas organizações, no indivíduo e no grupo (Csikszentmihalyi & Csikszentmihalyi, 2006; Seligman, 2002; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000; Seligman, Steen, Park & Peterson, 2005; Pina e Cunha, Rego, & Campos e Cunha, 2007). Sendo este trabalho uma pesquisa de revisão bibliográfica procurou-se salientar a importância de alguns dos conceitos da Psicologia Positiva e sua aplicação e relação para com e nas organizações. O objectivo é, sistematizar o manancial de informação abordado em matéria de investigação e/ou na literatura sobre a Psicologia Positiva e as organizações. A metodologia escolhida para a recolha de informação de forma a clarificar o seu objecto, recorreu a um recorte temporal referente aos últimos anos com foco nos estudos desenvolvidos ao nível do comportamento organizacional positivo, pretendendo descrever brevemente o processo histórico da psicologia positiva e defini-la a partir das suas áreas de investigação com particular atenção aos conceitos ligados às organizações, tendo em conta o objectivo de melhorar as potencialidades e qualidades de vida dos seus colaboradores.

Na revisão bibliográfica sobre o tema foram perscrutadas as seguintes palavras-chave: psicologia positiva, estratégias de intervenção em psicologia positiva, psicologia positiva em Portugal, organizações positivas, bem-estar, resiliência, optimismo e motivação.

Acontecimentos à escala global como a segunda grande guerra provocaram consequências ao nível das perturbações e distúrbios mentais que conduziram os estudos da psicologia na direcção da recuperação e remediação de défices e patologias. Em sequência disso, autores como Seligman e

Csikszentmihalyi (2000) consideram que se abordou e ao mesmo tempo se desenvolveu uma concepção do ser humano baseado e influenciado pela doença mental, fomentado pelas disfuncionalidades dos sistemas e organizações. 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). Para Seligman, Steen, Parks e Peterson (2005), apesar do foco no patológico ter ajudado a desenvolver e a construir uma ciência psicológica direccionada à perturbação psicológica, negligenciando uma importante fatia do estudo dos seres humanos, demonstrou contudo a possibilidade de se intervir de modo a tornar menos problemática a vida das pessoas em sofrimento ou em disfunção fazendo uso de intervenções remediativas.

As raízes da Psicologia Positiva remontam aos trabalhos iniciais do domínio da Psicologia Humanista, Existencialista e "Gestalt", "...aos escritos de William James, naquilo que ele chamou de "mentalidade saudável" em 1902, ao interesse de Allport pelas características positivas humanas em 1958, à defesa do estudo de pessoas saudáveis (...) de Maslow em 1968, e à investigação de Cowan sobre resiliência em crianças e adolescentes" (Gable & Haidt, 2005, p.105). Contudo, a referência mais comum ao surgimento da Psicologia Positiva toma habitualmente como marco os finais dos anos noventa em que Seligman, fazendo uso de seu cargo como de presidente da *American Psychological Association*, estimulou o movimento da Psicologia Positiva focando as forças humanas e a construção de uma vida melhor. O posicionamento do professor Seligman, relativamente à necessidade da ciência psicológica "olhar o outro lado" da experiência humana, não apenas o negativo e patológico (Seligman, 2002; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000), levou a que em colaboração com Csikszentmihalyi e outros investigadores da área, se debruçassem sobre "o que faz a vida valer a pena ser vivida" assistindo-se ao crescimento do interesse pelo movimento da Psicologia Positiva (Fredrickson, 2003). O rápido avanço tecnológico e as mudanças bruscas no contexto social e organizacional que caracterizam os finais do séc. XX, conduziram as empresas e a sociedade em geral para uma maior competitividade levando à necessidade do reconhecimento do que caracteriza as pessoas e os sistemas humanos no seu melhor.

A Psicologia Positiva é considerada uma nova perspectiva de investigação e intervenção, considerando Gable e Haidt (2005), que esta promove o estudo

das condições e processos que contribuem para o florescimento ou funcionamento óptimo das pessoas, grupos e instituições, pretendendo debruçar-se sobre as experiências positivas tais como, as emoções positivas (felicidade, esperança, alegria), as características positivas individuais (carácter, forças e virtudes) e as instituições positivas (organizações, comunidades, sociedades ou ambientes físicos a todos os títulos saudáveis baseadas no sucesso e potencial humano). Estudos de diversos autores comprovam essa nova perspectiva de investigação e intervenção podendo ser enumerado alguns como Csikszentmihalyi (1990), Fredrickson (2003), Fredrickson e Losada (2005), Larrauri (2006), Parks e Peterson (2007), Peterson e Seligman (2004) Seligman (2002), Seligman e Csikszentmihalyi (2000), Snyder e Lopez (2002) e Wright (2003), sendo base de consenso geral que a Psicologia Positiva promove a criação de métodos preventivos através do conhecimento dos factores, do aprimorar de técnicas de avaliação psicológica para identificação das virtudes e dos aspectos positivos, ampliando o foco de estudo nas Ciências Sociais e Humanas.

Globalmente tem crescido o interesse da Psicologia Positiva pelas áreas de intervenção da educação social, saúde, comunitária, bem como nas organizações. A sua linha de investigação tem vindo de encontro à abordagem sistémica, mais especificamente o construcionismo social, pretendendo-se desenvolver uma perspectiva orientada para as soluções e recursos tornando, enquanto profissionais, promotores de bem-estar individual, familiar e dos sistemas alargados. Em Portugal são exemplos disso a Associação Portuguesa de Estudos e Intervenção em Psicologia Positiva (APEIPP), associação criada com o objectivo de divulgação científica, formação de profissionais, promoção de investigação e intervenção na área da Psicologia Positiva, sendo de realçar o clube do optimismo que se define como um centro de formação que utiliza a Psicologia Positiva como base da sua intervenção, recorrendo, paralelamente, às mais modernas e eficazes tecnologias de desenvolvimento do potencial humano. Verifica-se que as áreas de gestão, economia e sociologia dão valor e importância à Psicologia Positiva nas suas investigações, recorrendo a esta como modo de compreender a liderança, a competitividade, o sucesso das organizações e o comprometimento organizacional, entre outros factores críticos dos sistemas organizacionais, sendo de realçar que a maioria dos trabalhos desenvolvidos até ao momento tem incidido mais na investigação e teorização no âmbito das experiências emocionais e características positivas individuais.

Recentemente têm começado a manifestar o interesse na sua aplicação à vida das organizações e instituições, surgindo estudos com enquadramentos comunitários, culturais e sociais (Cameron, Dutton & Quinn, 2003; Delle Fave, 2007; Hupert, 2006; Luthans & Youssef, 2004; Marujo & Neto, 2000; Neto & Marujo, 2007; Peterson & Seligman, 2004; Verducci & Gardner, 2006; Pina e Cunha, Rego & Campos e Cunha, 2007; Santos, Ferreira, Figueiredo, Almeida & Silva, 2010). Os estudos organizacionais positivos procuram exactamente compreender a dinâmica dentro das organizações que produzem resultados extraordinários, tanto para as organizações como para os seus membros. Embora não se possa afirmar que a Psicologia Positiva tenha ignorado totalmente o local de trabalho, só mais recentemente dois desenvolvimentos tiveram expressão no foco e aplicação às organizações e ao desempenho dos recursos humanos: o POS, direccionado para uma larga escala e o POB, direccionado para uma escala mais restrita, sendo estes dois desenvolvimentos explorados mais adiante.

2- As Organizações

As organizações são entidades sociais complexas, que se expandem às instituições e comunidades de um modo geral, podendo ser positivas sendo uma fonte de desenvolvimento de identidade, de impactes virtuosos na comunidade e de pertença, ou podem ser negativas, tóxicas, rodeadas de vivências infelizes, regidas pela noção do lucro como fundamento de sua existência organizacional, marcadas pelo cinismo, pelo isolamento individual, pelo desencanto e pelo stress. A vida organizacional moderna e competitiva tem fomentado a focalização em objectivos onde com facilidade as pessoas se tornam rudes e desinteressadas com os outros membros da organização, sendo contudo de evidenciar que basicamente as suas principais diferenças subsistem nos pequenos detalhes, nos seus comportamentos diários e nas relações interpessoais que criam e que reforçam determinados padrões culturais.

A «organização máquina», assim definida por Pina e Cunha, Rego, e Campos e Cunha (2007), tem sido fomentada pelo *establishment* jurídico, assim como, por educadores da área de negócio e comunidade financeira, incorrendo no erro de se focarem quase que exclusivamente na actividade económica de produção de bens e serviços, negligenciando a sua natureza de comunidade de seres humanos. É certo e até compreensível que as organizações competem com outras organizações, mas os seus membros devem colaborar entre si,

constatando-se que as sociedades pós-industriais revestiram-se de um gigantismo impessoal que conduz a humanidade à automatização e à programação dos seus comportamentos individuais. A desumanização das organizações e do trabalho tem contribuído para a degradação de sua reputação verificando-se um cinismo progressivo que marca a ligação das pessoas e as organizações para qual trabalham. As pessoas quando se juntam em organizações despoletam colectivamente processos e despertam energia colectiva ou preguiça social. Como tal, trabalhar numa organização pode potenciar o crescimento psicológico ou, pelo contrário, ser um travão às potencialidades individuais, sendo reconhecido que "...os custos de trabalhar em organizações deflagraadoras de experiências negativas não são apenas estritamente individuais/laborais." (Pina e Cunha et al., 2007, p.61), ou seja, uma organização que origina experiências negativas, *stress* ou medo nos seus colaboradores, não gera apenas custos laborais como também prejudica a vida pessoal de cada colaborador resultando em eventos de inadaptação às funções, de desapontamento com a carreira ou numa liderança tóxica (Harter, Schmidt & Keys, 2003).

Em muitas organizações contemporâneas, o trabalho realizado pelos seus funcionários não tem significado para as suas vidas. Vários factores são apontados, entre os quais, a fragmentação do trabalho sem significado em si mesmo, a utilização do funcionário como um mero instrumento ao serviço de critérios exclusivamente económicos, o ambiente de grande stress, a falta de controlo sobre o seu trabalho e suas vidas, não conseguindo desfrutar das funções desempenhadas. As organizações existem para alcançar objectivos e resultados em que as pessoas estão lá meramente para esse fim, não ocorrendo equilíbrio entre as necessidades económicas e as práticas típicas de um colectivo social saudável. A virilidade e agressividade imperam nos "mercados" na sociedade em geral, podendo até ser interpretadas como terrenos de batalha sendo exemplo disso a apetência pelo uso de metáforas militares e bélicas como: missão, estratégia, tática, guerra de preços, hipercompetição, "target", entre outras. No entanto, começa-se hoje a estruturar novos parâmetros de análise, diagnóstico e intervenção organizacional numa perspectiva positiva das organizações e do comportamento organizacional, que se expandem às instituições e comunidades de um modo geral. Devido ao contexto actual em que se exige uma necessidade de repensar as formas de organização, desenvolveram-se e dinamizaram-se processos de mudança que envolvem e

incluem os diversos intervenientes e interessados, fazendo com que a governança se tenha tornado uma palavra de uso frequente e que o sentido que lhe é atribuído tenha vindo a evoluir de forma significativa (Cardoso, Souza de Castro & Gomes 2011)

Vários modelos teóricos e de intervenção prática no que diz respeito ao conceito de saúde organizacional foram propostos, no entanto, o conceito de organizações positivas em relação ao conceito de organizações saudáveis é relativamente recente. A primeira tentativa de definir este conceito foi realizada por Keyes, Hysom e Lupo (2000), em que consideram que as organizações positivas serão todas aquelas que de modo a se manterem lucrativas e eficientes ao nível do mercado, estabelecem medidas para promover o bem-estar dos seus colaboradores tendo em conta outros resultados que não só o financeiro. Como tal, para estes autores, as organizações que promovem uma gestão positiva devem ter em conta o equilíbrio entre as necessidades económicas e as práticas sociais saudáveis, levando em conta a gestão apropriada do *stress*, o estímulo de competição justa e o encorajamento dos mais fracos. Estas ideias permitem aos colaboradores desenvolverem um capital psicológico e social com níveis elevados de confiança, redes interpessoais robustas, comunidades de trabalhos energéticos e dedicados. A gestão positiva promove uma compreensão mútua e sentimento de participação dentro das organizações, surgindo assim as organizações positivas como um constructo constituído por três dimensões: Percepção de suporte organizacional; Percepção de justiça organizacional; Confiança do colaborador na organização. Então, reconhecem-se as organizações positivas como aquelas em que o colaborador reconhece justiça e suporte por parte da organização e por isso desenvolve um sentimento de confiança para com estas, contribuindo para um clima de lealdade. Estas, para Fagulha e Moreira (2011), caracterizam-se também pelo esforço em criar um ambiente em que os seus colaboradores se sintam reconhecidos pelas suas contribuições, promovendo-se uma comunicação frequente e honesta, que passa desde logo pela acessibilidade das chefias, as quais se esforçam por estabelecer interacções positivas com os membros das suas equipas.

Este modelo apoia-se na visão de bem-estar subjectivo (Diener, 2009) e bem-estar no trabalho (Siqueira & Padovam, 2008), não realçando só a importância das patologias relacionadas com o trabalho dos indivíduos mas também as características ligadas ao bem-estar e superação de desafios contribuindo assim para o crescimento pessoal. De acordo com esta perspectiva,

as organizações devem garantir oportunidades de desenvolvimento humano partindo das emoções positivas e duradouras como resultado do sucesso e do progresso, pretendendo-se com isso consequências positivas tanto para as organizações como para o próprio colaborador.

Conceptualização teórica da gestão positiva

A abordagem positiva estimula, de maneira construtiva, o repensar da gestão de recursos humanos. Esta, passa por incentivar as virtudes, respeitar a dignidade humana, prezar a excelência, zelar pela busca da felicidade, promover a cooperação e a confiança. Uma gestão que tem impactos positivos para os colaboradores, para a organização e também a nível externo, considerando uma maior satisfação dos clientes e da comunidade circundante. Em contexto organizacional, Ribeiro (2009) refere que as forças de carácter, que constituem uma das preocupações da Psicologia Positiva, podem ser definidas como traços positivos que se reflectem nos pensamentos, sentimentos e comportamentos, e conduzem à realização e à excelência humana. Estas existem em diferentes graus e podem ser medidas enquanto diferenças individuais (Park, Peterson, & Seligman, 2004), sendo também designadas de "virtudes", de promotoras da capacidade de adaptação (resiliência) e da responsabilidade nos indivíduos e nas famílias. As emoções podem ser positivas, felicidade e optimismo, ou podem ser negativas, raiva ou frustração (MacColl-Kennedy & Anderson, 2002). Fredrickson (2003) afirma ainda que as emoções positivas condicionam de forma significativa o bem-estar e a satisfação individual, neste sentido é então sugerido que as emoções positivas possam predizer os comportamentos e as atitudes humanas positivas, assim como auxiliar o indivíduo a lidar com as adversidades, o compromisso, a satisfação, a performance, o stress e os objectivos a longo prazo.

O comportamento organizacional começou a ser uma área com interesse e a ser mais estudada, sendo de realçar suas características que permitem uma relação mais positiva entre as organizações e os seus colaboradores. Estas organizações desenvolveram uma nova corrente de estudos organizacionais positivos em que, comum à Psicologia Positiva, trabalham conceitos como: motivação, esperança, optimismo, resiliência, autoconfiança, inteligência emocional e bem-estar subjectivo. Esforços não têm sido medidos para a criação e aperfeiçoamento de técnicas e instrumentos de medidas a fim de facilitar e promover o desenvolvimento dessa nova área da ciência, tendo como principal

missão, no momento, a operacionalização de instrumentos para a avaliação e a classificação das virtudes e das forças pessoais. Existe uma relação entre a percepção no ambiente de trabalho e os resultados obtidos pela organização dando origem a uma maior satisfação do cliente e, conseqüentemente, mais lucro e menor rotatividade de profissionais. Sendo assim, uma organização positiva terá que ter em conta a gestão das capacidades psicológicas positivas para ter impacto a nível micro, colaboradores e equipas, e a nível macro, resultados da organização e produtividade.

3.1 – Motivação

A motivação no trabalho tem ocupado um lugar central na Psicologia das Organizações e do Trabalho sendo também do interesse da Psicologia Positiva. Para Chiavenato (2004), não há um conceito unânime nem um consenso para motivação mas, numa visão ampla, entende por motivação como o processo do comportamento humano que surge a necessidade interna, é impulsionada para um objectivo ou incentivo a fim de alcançá-la. A motivação é um tema presente em praticamente todas as esferas da vida. Por vezes perguntamos por que será que alguém aceita os sacrifícios que algumas religiões implicam para alcançar resultados que muitos não compreendem, ou o porquê da escolha deliberada em privações e riscos corridos para chegar ao cume de uma montanha. A motivação ou termos similares são muitas vezes usados para explicar acções e atribuir-lhes sentido. Ainda no âmbito desportivo, usa-se muitas vezes o termo motivado quando um atleta apresenta elevados níveis de desempenho. É, ainda, a motivação que permite o facto de alunos com aptidões intelectuais semelhantes terem desempenhos escolares discrepantes. A mesma explicação poderá ser utilizada para desempenhos diferenciados no trabalho. Actualmente, as empresas enfrentam constantes mudanças e muita turbulência num mercado altamente globalizado e competitivo, e uma ferramenta que muito contribui como estratégia de sobrevivência é o talento humano. Para isso, a motivação das pessoas é fundamental para a superação rápida e eficiente de novos desafios, com elevados padrões de desempenho organizacional.

Autoconfiança

Do ponto de vista de Bandura (2000), se as pessoas não acreditarem que conseguem atingir os objectivos desejados e evitar os indesejados, elas não terão incentivos para agir. A base da motivação consiste em acreditar que se

consegue produzir resultados. Segundo o mesmo autor, a autoconfiança/auto-eficácia refere-se à convicção de que se é capaz de executar uma tarefa de forma adequada. As pessoas têm uma noção subjectiva das suas capacidades, como tal, a autoconfiança promove um impacto sobre os indivíduos, estando as expectativas e experiências anteriores relacionadas com a diferença entre ser ou não autoconfiante. Pode ser que não corresponda às reais capacidades individuais mas uma auto-avaliação positiva dessas capacidades pode gerar bons resultados em domínios como as escolhas positivas, o esforço motivacional, perseverança, padrões de pensamento positivo e resistência ao stress. A relação entre autoconfiança e sucesso organizacional é positiva em termos de desempenho sendo superiores ao das características da personalidade e ao da satisfação com o trabalho (Luthans, & Jensen, 2005).

É preciso no entanto reconhecer que em algumas condições, a elevada autoconfiança pode ser prejudicial, tanto para o próprio indivíduo como para as pessoas com quem trabalha e para organização (Pina e Cunha et al., 2007). Pessoas que combinam uma elevada autoconfiança com fraca competência na tarefa podem apresentar maior dificuldade em aceitar uma crítica ao seu desempenho e até apresentar renitências em mudar seu *modus operandis*. Pode influenciar negativamente a vida dos outros membros da organização com avaliações negativas ao bom trabalho de outros realmente competentes. Daqui decorre que uma forma de melhorar o desempenho organizacional consiste em actuar sobre a autoconfiança dos colaboradores onde os líderes podem desempenhar um papel importante nesta matéria. Várias medidas podem ser usadas de modo a desenvolver a autoconfiança, entre as quais, a aprendizagem vicariante onde a equipa é o espelho do chefe, reflectindo o seu comportamento, ou seja, líderes positivos criam equipas positivas e líderes negativos criam equipas problemáticas. Outra das medidas passa pelas experiências de sucesso em que uma forma de facilitar a construção de uma elevada autoconfiança consiste em proporcionar experiências de sucesso. A persuasão positiva também permite desenvolver a autoconfiança sendo necessário proporcionar *feedback* positivo e informação útil alertando para modos de acção inadequados e ajudando a superar dificuldades e a celebrar os êxitos, assim como, a estimulação física e psicológica proporcionando um ambiente de trabalho vibrante marcado pela energia positiva também pode promover a autoconfiança.

Por conseguinte, as organizações e os seus líderes podem influenciar as bases da positividade e, dessa forma, o comportamento dos seus membros; "A

forma como decorre a vivência organizacional quotidiana faz a diferença entre a existência ou a ausência de confiança, entre a criação de ambientes de segurança psicológica ou o medo de falhar, entre a vontade de aplicar criatividade ao serviço da equipa ou o desejo de ficar «encasulado», entre ter disponibilidade para ajudar ou ter receio de, ajudando, ser prejudicado – e assim sucessivamente.” (Pina e Cunha et al., 2007, p.161).

Esperança

No dia-a-dia, esperança é uma palavra muito comum que representa o suportar das dificuldades, a ajuda para superar obstáculos; a esperança projecta o indivíduo num futuro promissor. Em termos psicológicos, é o processo que reflete a convicção de que um objectivo é alcançável e de que é possível definir os planos para que esse objectivo seja realizável. Snyder e Lopez (2002), consideram que a esperança é caracterizada pela determinação na orientação nos objectivos e na identificação e definição do caminho para atingir esses objectivos. Esta tem impacte positivo na realização individual decorrendo de uma dinâmica que proporciona efeitos individuais positivos: desafio pelos objectivos; valorização do progresso na direcção desses objectivos; apreciação no alcance desses objectivos; adaptação a novas situações e estabelecimento de relações de colaboração; resistência ao stress e controlo da ansiedade. No plano do trabalho, a esperança relaciona-se positivamente com um conjunto de processos como as expectativas, a auto-estima, as emoções positivas e o controlo percebido.

Optimismo

Carver e Scheier abordaram o estudo do optimismo, estudando uma variável da personalidade, identificando o «optimismo disposicional». Esta perspectiva baseia-se na forma como as pessoas tentam cumprir os objectivos a que se propõem, optando por uma postura de confiança e persistência, mesmo perante dificuldades, ou com uma atitude de dúvida e hesitação. Um modelo de auto-regulação, tendo subjacente a ideia de que a pessoa optimista persiste em atingir seus objectivos, ao passo que a pessimista evidência uma tendência para desistir dos objectivos a que se colocou. O optimismo é uma característica ou dimensão importante da personalidade e mais em concreto um estilo cognitivo-afectivo sobre como o sujeito processa a informação quanto ao futuro, considerando Carver e Scheier (1990) que o optimismo não provém

exclusivamente da inteligência ou da cognição contendo também uma grande componente emocional e motivacional.

Para melhor se compreender a matéria em questão é necessária uma análise ao *locus* de controlo, somos nós ou são os factores externos que nos ultrapassam que regulam as ocorrências nas nossas vidas? Esta combinação das duas variáveis permite compreender melhor os efeitos, nefastos ou positivos, do optimismo e do pessimismo, enriquecendo-se esta análise com o realismo. Os graus de optimismo e o *locus* de controlo combinam-se e as suas diferentes características potenciam os seus respectivos efeitos, individuais e nas organizações. "É por essa razão, também, que o posicionamento ideal na vida e nas organizações parece ser o optimista realista ou flexível, isto é, uma dose de optimismo/pessimismo adaptada às circunstâncias." (Pina e Cunha et al., 2007, p.174).

Inteligência emocional

Inteligência emocional pode ser descrita como a capacidade para conciliar emoções e razão. A relação entre a inteligência emocional e a satisfação com a vida e com o trabalho tem vindo a ser debatida no seio da comunidade científica. Wong e Law (2002) realçam que a inteligência emocional dos líderes está correlacionada com o empenhamento e satisfação dos colaboradores, considerando Goleman (1998;2001), que o sucesso da liderança é de natureza emocional e social em que os níveis de inteligência emocional são transmissíveis ao longo da organização podendo esta ser explicada pelo contágio emocional e pela "regulação límbica interpessoal".

Resiliência

A resiliência é frequentemente referida por processos que explicam a «superação» de crises e adversidades em indivíduos, grupos e organizações (Yunes & Szymanski, 2005; Yunes, 2001; Tavares, 2001). Por tratar-se de um conceito relativamente novo em Psicologia, a resiliência tem sido discutida do ponto de vista teórico e metodológico pela comunidade científica, considerando alguns a necessidade de cautela no uso "naturalizado" do termo enquanto outros reconhecem a resiliência como um fenómeno comum e presente no desenvolvimento de qualquer ser humano (Masten, 2001). Para Luthans, Youssef e Avolio (2007), o conceito resiliência relaciona-se com o actual contexto do trabalho, que é caracterizado pelo aumento da competitividade e pela mudança

constante. Para estes autores, resiliência no âmbito do PsyCap (Capital Psicológico), inclui não só a capacidade para recuperar perante as adversidades e perante eventos estimulantes e positivos, como também a vontade de ir além do ponto de equilíbrio. Luthans e Youssef (2004) definem esta dimensão como a capacidade para ultrapassar as adversidades, as falhas, assim como, o aumento de responsabilidade. Jensen e Luthans (2006), defendem que resiliência é considerada como a capacidade dos indivíduos enfrentarem com sucesso a mudança desafiante, a adversidade e o risco. Com as dificuldades de recursos e riscos nos dias de hoje leva os psicólogos a tentar compreender o que promove mais eficientemente a resiliência dos membros organizacionais. Luthans sugere que a resiliência é um processo dinâmico que envolve fazer balanços entre as forças favorecedoras e as forças vulneráveis em diferentes contextos de risco. De acordo com Coutu (2002) os elementos de resiliência mais comuns incluem uma paragem para aceitar a realidade, uma profunda crença frequentemente suportada por valores fortes e uma capacidade invulgar para improvisar e adaptar-se às mudanças significativas.

Investigações recentes sugerem que as pessoas resilientes podem progredir e crescer quando enfrentam dificuldades e contrariedades. Normalmente, melhoram os seus níveis de desempenho e encontram significado e valor para as suas vidas, uma vez que possuem uma capacidade de prosperar e crescer através das contrariedades e dificuldades com que se deparam (Luthans & Youssef, 2004). Alguns investigadores (Luthans & Jensen, 2005; Luthans, Youssef & Avolio, 2007) referem que os seus trabalhos indicam que a resiliência produz ganhos significativos no desempenho dos indivíduos, e apontam outros resultados potenciais positivos que a resiliência pode ter no local de trabalho como o aumento da satisfação face ao trabalho, o aumento do comprometimento com a organização e a melhoria do capital social. O conceito de resiliência aplicado às organizações define-se como o saber o que faz de uma entidade colectiva capaz de reagir de uma forma adequada aos riscos e às ameaças. Por sua vez, Park, Peterson e Seligman (2004) procuraram a relação entre várias forças de carácter e o bem-estar subjectivo, observando, especificamente, a satisfação com a vida (aspecto cognitivo do bem-estar subjectivo) que reflecte a apreciação, por parte do indivíduo, da sua vida como um todo. O Bem-estar subjectivo (BES) constitui um campo de estudo recente inserindo-se no campo da psicologia positiva em que se inclui a dimensão cognitiva e a afectiva, procurando compreender as avaliações que as pessoas

fazem de suas vidas (Diener, Suh & Oishi, 1997). Danna e Griffin (1999), citando Diener (1984), referem o termo BES, como o descrever da experiência total da pessoa, reflectindo a felicidade, a satisfação, a qualidade e uma avaliação positiva da vida. De acordo com Novo (2003), o BES é actualmente definido como um domínio que se refere ao bem-estar global do indivíduo, avaliado a partir da satisfação com a vida e da felicidade. Sobre a felicidade é comum combinar a frequência e a intensidade das emoções agradáveis. Galinha (2008), refere que as pessoas consideradas mais felizes são aquelas que são mais intensamente felizes na maior parte do tempo e que uma pessoa tem um nível elevado de BES, quando se verifica preponderância do afecto positivo sobre o negativo. Portanto, o bem-estar subjectivo integra três características: baseia-se na experiência pessoal do sujeito, recorre a medidas positivas, não se traduzindo apenas pela ausência de medidas negativas, e inclui a avaliação global dos vários aspectos da vida do sujeito (Ribeiro, 1998). Compton (2005) definiu seis variáveis: Auto-estima positiva, Sentido de controlo percebido, Optimismo, Sentido de significado e propósito na vida, Extroversão e Relações sociais positivas.

Bem-Estar no Trabalho

A palavra trabalho deriva do latim de "tripalium", que significa instrumento de tortura. Neste sentido, a palavra trabalho está associada à ideia de sofrimento desde tempos ancestrais. Apesar do conceito de trabalho ter evoluído, a dimensão de constrangimento perdura através da noção de esforço e da ideia de mobilização da energia para atingir fins e objectivos. A forma como os indivíduos se sentem no trabalho encontra-se muito relacionada com a forma como se sentem na vida. A vida pessoal e a vida no trabalho não são entidades separadas, ao contrário, são domínios inter-relacionados, que têm efeitos recíprocos. O conceito de Bem-estar no trabalho (BET), abre uma nova perspectiva de investigação que se apoia na Psicologia Positiva, tendo como foco os aspectos positivos dos indivíduos e das organizações, contrapondo-se às abordagens que enfatizam o stress e os mecanismos geradores de doenças, procurando-se identificar estratégias psicológicas que promovam a melhor forma de enfrentar as situações adversas. Este conceito foi muito influenciado por Diener e Scollon (2003). Com base no conceito de BES, como um modelo hierárquico de felicidade, de satisfação geral com a vida e em domínios específicos como no trabalho. Este modelo entende o BET como um constructo

psicológico multidimensional, integrando por: prazer no contexto de trabalho/satisfação no trabalho; prazer resultante do ambiente/relacionamentos com as chefias e com os colegas de trabalho; salário pago pela empresa; oportunidades de promoção e das satisfações com as tarefas realizadas; o comprometimento organizacional afectivo como a adopção dos objectivos da organização.

Estratégias de intervenção positiva

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 Psicologia Positiva 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, Dutton & Quinn, 2003; Luthans & Youssef, 2004; Wright, 2003). As estratégias são menos direccionadas à recuperação e remediação de défices e patologias e transportam para o desenvolvimento óptimo e para a satisfação com a vida de uma forma mais equilibrada. Desenvolveram-se práticas, como o Inquérito Apreciativo (IA), focadas no que de mais saudável há nas situações, promovendo e fortalecendo uma maior justiça social, qualidade e satisfação para com a vida quer a nível individual e organizacional (Marujo & Neto, 2010; Santos, Ferreira, Figueiredo, Almeida & Silva, 2010).

O Inquérito Apreciativo

O Inquérito Apreciativo tem sido descrito como um novo modelo de gestão e implementação da mudança nas organizações e comunidades (Marujo, Neto, Caetano & Rivero, 2007). 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, e na descoberta e potenciação de forças e vantagens estratégicas, com ganhos financeiros e sociais (Rivero, 2007). 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, cit in Marujo, Neto, Caetano & Rivero, 2007). Pressupõe-se que actua numa organização ao *Inquirir*

- um acto de exploração e descoberta - e facilita a mudança positiva ao *Apreciar*, reconhecendo e valorizando o melhor do que é vivido e experimentado (Sampaio, 2008). O Inquérito Apreciativo 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, sendo a abordagem e estudo do que funciona na organização, do que dá sentido e vida àquele sistema e do que pode florescer, tendo sido criado e desenvolvido a partir de três correntes de pensamento (Marujo, Neto, Caetano & Rivero, 2007) denominadas de construcionismo social, teoria das imagens do futuro e a investigação qualitativa.

Entre nós, Eduardo Santos, Joaquim Ferreira, Helena Marujo, Fátima Perloiro, Luís Neto, entre outros, têm-se dedicado a esta área de estudo das ciências psicológicas, seguindo novos conceitos e linguagem como a Positividade em Contexto Organizacional/Positive Organizational Scholarship (POS), o Comportamento Organizacional Positivo/*Positive Organizational Behavior* (POB) e a Gestão Positiva de Capital Psicológico, defendendo a integração e complementaridade na intervenção em organizações dos modelos de Psicologia Positiva.

O movimento POS defende o estudo de melhores práticas, do que é positivo e próspero, conduzindo alegadamente ao desempenho individual e organizacional excepcional. Cameron, Dutton e Quin (2003), referem que é a dinâmica nas organizações que conduz ao desenvolvimento de força, vitalidade e prosperidade nos empregados. Inclui preocupações instrumentais mas, contrariamente aos tradicionais estudos de eficácia organizacional, coloca uma maior ênfase em ideias de "bondade" e potencial humano positivo procurando compreender o que representa e se aproxima do melhor da condição humana. Segundo estes autores, o POS consagra a atenção aos facilitadores (processos, capacidades, estruturas, métodos), às motivações (generosidade, altruísmo) e aos resultados ou efeitos (evitalidade, significado, relações de elevada qualidade) associados a fenómenos positivos. As suas várias perspectivas são mais facilmente compreendidas atendendo aos três conceitos que compõem a designação - *Positive Organizational Scholarship*. *Positive*, refere-se à orientação e tendência afirmativa tendo em conta a perspectiva positiva, a ênfase na bondade ou no melhor da condição humana e a desviância positiva ou resultados extraordinariamente bem-sucedidos. *Organizational* enquadra-se na dinâmica interpessoal e estrutural activada dentro e através das organizações,

especialmente, tendo em conta o contexto em que os fenómenos positivos ocorrem, enquanto *Scholarship* engloba a investigação científica teórica e rigorosa do que é positivo em contextos organizacionais. Contudo à maioria destas contribuições falta credibilidade empírica e explicações teóricas no que respeita à forma e razões do seu funcionamento, daí que para Cameron, Dutton e Quin (2003) existe a necessidade de cuidado nas definições dos termos, uma base racional para prescrições e recomendações, consistência com os conhecimentos resultantes de trabalho anterior e com os procedimentos científicos no desenho de conclusões.

Conclusão

A Psicologia Positiva, nomeadamente ao nível organizacional, ainda tem um longo caminho a percorrer e muitas outras questões para investigar. A abordagem positiva das organizações pode ser usada como alavanca para estimular uma forma construtiva de (re) pensar a gestão podendo inclusive os efeitos da positividade organizacional transcorrer para o exterior – gerando impacto positivo na satisfação dos clientes e na comunidade circundante. Apesar do desenvolvimento que esta área de estudo científico especifica demonstra a nível internacional, ainda é pouco divulgada e trabalhada a nível nacional. A generalidade das considerações apresentadas remetem-se para o facto de indivíduos, organizações e sociedades beneficiarem da institucionalização das virtudes e da nobreza de comportamentos para virem a atingir resultados positivos, diminuir os negativos e a conseguir a realização total. Ao mesmo tempo, apontam 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 os sonhos individuais e colectivos são mobilizadores eficazes e poderosos para a transformação. Não negligenciado o negativo mas tornando-o irrelevante quando comparado com o positivo em que o acto de sublinhar o bom e sua correspondente potenciação permitem um grau de florescimento dos sistemas, fazendo a diferença dos que estão em apatia ou desânimo.

Realça-se que a importância que se dá ao/e ao focar em emoções negativas não trás consideráveis mais-valias para uma organização sendo mais importante que as mesmas se focalizem e desenvolvam técnicas e oportunidades de gestão de emoções positivas. As emoções positivas trazem, por um lado, o crescimento e desenvolvimento organizacional e, por outro, o individual. Já não

basta que uma organização tenha em conta apenas o Capital Financeiro, Social e Humano sendo necessário ter em conta o Capital Psicológico Positivo em todas as suas dimensões para se poder diferenciar no mercado mutável do hoje em dia. Tornar uma organização positiva e desenvolver o seu capital psicológico não é apenas uma mais-valia para a organização, também é uma garantia em como a mesma irá alcançar resultados micro e macro. Como foi dado a entender, várias são as variáveis que podem e devem ser trabalhadas para que as organizações sejam organizações positivas. Segundo os trabalhos revistos, as instituições positivas contribuem para a coesão e a interacção da sociedade em harmonia, a partir de confiança mútua, ética do trabalho, reciprocidade, senso comunitário, valorização social do mérito e do esforço individual, respeito à propriedade, cumprimento fiel dos contractos, despertando autoconfiança e espírito empreendedor nos indivíduos, a convicção da viabilidade do esforço individual e colectivo.

Um sistema, organização ou sociedade, pode enveredar pelo desenvolvimento de uma espiral de enfraquecimento progressivo como também pode, em alternativa e através da natureza auto-reforçadora das emoções e relações positivas, criar espirais de virtuosidade que desenvolvam e substanciem os comportamentos positivos. O significado atribuído à experiência é outro elemento saliente das propostas oriundas do cruzamento da Psicologia Positiva 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, e para o desenvolvimento de organizações que sejam fontes positivas de conexões e coordenações. 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.

O desenvolver de novas intervenções que se focam nas forças e metas a partir do potencial humano, promove maior coesão das equipas e bem-estar de todos os intervenientes sendo reconhecido pelos vários investigadores e trabalhos revistos, que o Inquérito Apreciativo tem sido um dos grandes impulsionadores desta perspectiva. Aquela, implica a participação de todos os actores independentemente do nível hierárquico de modo a dar voz a todos os que fazem a vida organizacional acontecer. A partilha de narrativas e os diálogos focados no que há de positivo permitem, em conjunto, visualizar para além dos obstáculos de modo a tornar possível a construção de uma nova realidade mais

inclusiva e participada. Novos conceitos e linguagem como a Positividade em Contexto Organizacional e o Comportamento Organizacional Positivo, estão a ser seguidos, defendendo a integração e complementaridade na intervenção em organizações dos modelos de Psicologia Positiva. Estes, são diferentes mas complementam-se diferindo principalmente quanto ao nível de análise em que se desenvolvem apresentando construtos distintos.

A Psicologia Positiva também foi implementada na prática de gestão de negócios reconhecendo-se que embora os líderes possam introduzir este conceito para um local de trabalho, eles nem sempre têm a capacidade de aplicá-la aos empregados de uma forma positiva. Além disso, a Psicologia Positiva deve ser aplicada a uma organização com transparência e comprometida se é para ser bem-vinda pelos funcionários. A liderança deve entender que a aplicação pura da psicologia positiva não irá combater qualquer compromisso/desafios que possam ter de enfrentar, no entanto, pode contribuir para funcionários mais otimistas para com novos conceitos ou práticas de gestão. Quando aplicada correctamente pode fornecer aos funcionários uma maior oportunidade de usar as suas habilidades e funções sendo importante lembrar que a mudança das condições de trabalho e funções podem levar ao stress entre os funcionários se não forem devidamente apoiadas pela gestão da empresa, ou seja, a mudança tem que ser transparente e transversal em toda a organização demonstrando um compromisso e uma participação activa de todos. Só assim, e de acordo com esta perspectiva, é que as organizações podem conquistar o progresso e a prosperidade.

Este estudo apresenta limitações metodológicas e o período de análise foi reduzido. Foram encontrados estudos efectuados a nível nacional em escolas, empresas e instituições, mas o referencial teórico e mesmo os casos de estudos levados em prática são em número reduzido frente à relevância e desenvolvimento que esta área de estudo científico apresenta a nível internacional.

Referências Bibliográficas

Bandura, A. (2000). «Cultivate self-efficacy for personal and organizational effectiveness». In E. A. Locke (Ed.), *The Blackwell handbook of principles of organizational behavior* (pp.120-136). Oxford: Blackwell ;

- Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (Eds.) (2003). *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*. San Francisco; Berret – Koehler.
- Cardoso, L., Souza de Castro, S., & Gomes, D. (2011). Organizações comprometimento e identificação: Semelhanças e diferenças entre modelos e uma perspectiva de integração. In D. Gomes (Coord.), *Psicologia das Organizações do Trabalho e dos Recursos Humanos* (pp.355-374) Coimbra; Imprensa da Universidade de Coimbra
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1990). Origins and functions of positive and negative affect: A control-process view. *Psychological Review*, 97, 19-35. Reprinted in E. T. Higgins & A. W. Kruglanski (Eds.), (2000), *Motivational science: Social-personality perspectives*. Philadelphia: Psychology Press.
- Chiavenato, I., (2004) *Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 539p.
- Compton, W. (2005). *An introduction to positive psychology*. Australia: Belmonte, CA.
- Cooperrider, D. L., & Whitney, D. (2005). *Appreciative Inquiry: A positive revolution in change*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard Business Review*, 46–55.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. New York: Harper and Row.
- Csikszentmihalyi, M., & Csikszentmihalyi, I. S. (Eds.) (2006). *A life worth living: contributions to positive psychology*. New York: Oxford University Press.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (5ª Ed). Lisboa: RH Editora.
- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and Well-Being in the Workplace: a Review and Synthesis of the Literature. *Journal of Management*. 25 (3): 357-384.
- Delle Fave, A. (2007). Individual development and community empowerment: Suggestions from studies on optimal experience. In J. Haworth & G. Hart (Eds.), *Well-being: individual, community, and societal perspectives* (pp. 41-56). London: Palgrave MacMillan.
- Diener, E. (1984). Subjective well being. *Psychological Bulletin*, 95, 542-575.
- Diener, E., & Scollon, C. (2003). Subjective well-being is desirable, but not the summum bonum» *Interdisciplinary workshop on well-being*, 1-20. University of Minnesota.

- Diener, E. (2009). Positive Psychology: Past, Present, and Future. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Oxford Handbook of Positive Psychology*. Oxford: Oxford University Press.
- Diener, E., Suh, E., & Oishi, S. (1997). Recent findings on subjective well being. *Indian Journal of Clinical Psychology, 24*(1), 25-41.
- Fagulha, A., & Moreira C. (2011). *Organizações Positivas, Organizações Saudáveis*. Lisboa: Instituto Superior Psicologia Aplicada.
- Fredrickson B. L. (2003). The value of positive emotions. *American Scientist,, 91*, 330-335.
- Fredrickson, B. L., & Losada, M. F. (2005). Positive affect and the complex dynamics of human flourishing. *American Psychologist, 60*, 678-686.
- Gable, S., & Haidt, J (2005). What (and Why) is Positive Psychology? *Review of General Psychology, 9*(2), 103–110.
- Galinha, I.C. (2008). Bem-Estar Subjectivo – Factores Cognitivos, Afetivos e Contextuais. *Colecção Psicologias: série Psicologia e Saúde*. Lisboa: Quarteto.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D. (2001). Emotional intelligence: perspectives on a theory of performance. In C. Cherniss & D. Goleman (Eds.), *The emotionally intelligent workplace*. San Francisco: Jossey-Bass
- 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 (2nd Edition).
- Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006). ntrepreneurs as Authentic Leaders: Impact on Employees' Attitudes. *Leadership and Organizational Development Journal, 27*(7/8), 646-666.
- Keyes, C, Hysom S., & Kim Lupo. (2000). The Positive Organization: Leadership Legitimacy, Employee Well-being, and the Bottom Line. *The Psychologist Manager Journal, 4*, 143-153.
- Larrauri, B. G. (2006). *Programa para mejorar el sentido del humor. Porque la vida con buen humor merece la pena!* Madrid: Ediciones Pirámide.
- 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.

- Luthans, K. W., & Jensen, S. M. (2005). The linkage between psychological capital and commitment to organizational mission: A study of nurses. *Journal of Nursing Administration*, 35(6), 304-310.
- Luthans, F., Youssef, C., & Avolio, B. (2007). *Psychological Capital. Developing the Human Competitive Edge*. New York: Oxford University Press.
- Marujo, H., & Neto, L. M. (2000). *Educating for optimism: New attitudes towards the self, the culture and the relationships*. In Actas del IX Congresso INFAD 2000, Infancia y Adolescencia.
- Marujo, H. A., Neto, L. M., Caetano, A., & Rivero, C. (2007). Revolução Positiva: Psicologia positiva e práticas apreciativas em contextos organizacionais. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 13(1), 115-136.
- Marujo, H. A., & Neto, L. M. (2010). Psicologia Comunitária Positiva: Um exemplo de integração paradigmática com populações de pobreza. *Análise Psicológica*, 28(3), 517-525.
- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist*, 56, 227-238.
- Neto, L. M., & Marujo, H. A. (2007). Propostas estratégicas da Psicologia Positiva para a prevenção e regulação do stress. *Análise Psicológica*, 4(25), 585-593. Disponível em www.scielo.oces.mtes.pt
- Novo, R. F. (2003). *Para além da Eudaimonia: O Bem - Estar Psicológico em Mulheres na Idade Adulta Avançada*. Fundação Calouste Gulbenkian/Fundação para a Ciência e a Tecnologia/ Ministério da Ciência e do Ensino Superior. Coimbra: Dinalivro.
- Palma, P., Cunha, M. & Pereira, M. (2007). Comportamento organizacional positivo e empreendedorismo: Uma influência mutuamente. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 13(1), 93-114. Disponível em <http://www.scielo.oces.mtes.pt>
- Park, N., Peterson, C., & Seligman, M. (2004). Strengths of character and well-being. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 23, 603-619.
- 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.
- Peterson, C., Park, N., & Seligman, M.E.P. (2005). Orientations to happiness and life satisfaction: The full life versus the empty life. *Journal of Happiness Studies*, 6(1), 25 - 41.

- Pina e Cunha, M., Rego, A., & Campos e Cunha, R. (2007). *Organizações Positivas*. Dom Quixote. Lisboa.
- Rego, A., Souto, S., & Cunha, M.P. (2007). Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 13(1), 7-36.
- Rivero, C. (2008). *Inquérito Apreciativo: Sonhar as organizações, co-construir um futuro positivo e inovador*. Elaborado para o site da PessRH. <http://inqueritoapreciativo.com/> (acedido em 22.02.12).
- Sampaio, A. L. V. (2008). *O papel do optimismo no ajustamento psicossocial do doente fibromiálgico*. http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/859/1/18831_ulsd_dep.17430_O_Papel_do_Optimismo.pdf (acedido em 18.10.12).
- Santos, E., Ferreira, J., Figueiredo, C., Almeida, J., & Silva, C. (2010). Organizações positivas. *Pessoas & Sintomas*, 11, 37 – 44.
- Seligman, M. (2002). Positive psychology, positive prevention, and positive therapy. In C. R. Snyder, & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 3-9). New York: Oxford University Press.
- Seligman, M., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14.
- Seligman, M.E.P., Steen, T.A., Park, N., & Peterson, C. (2005). Positive psychology progress: Empirical validation of interventions. *American Psychologist*, 60, 410-421.
- Siqueira, M. M. e Padovam, V. A. (2008). Bases teóricas de bem-estar subjectivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*. 24(2). Brasília. <http://www.scielo.br/pdf/ptp/v24n2/09.pdf> (acedido em 02.3.12)
- Snyder, C. R., & Lopez, S. (Eds.). (2002). *Handbook of positive psychology*. New York: Oxford University Press.
- Tavares, S. (2001). Vinculações dos Indivíduos às Organizações. In J.M.C., Ferreira, J. Neves, & A. Caetano (Coord.), *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Verducci, S., & Gardner, H. (2006). Good work: its nature, its nurture. In A. F. Huppert, N. Baylis, & B. Keverne, *The science of well-being* (2nd Edition) (pp. 343-360). Oxford: Oxford University Press.

- Wong, C. S., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly, 13*, 243–274.
- Wright, T. A. (2003). Positive Organizational Behavior: An idea whose time has truly come. *Journal of Organizational Behavior, 24*, 437-442.
- Yunes, M. A. M. (2001). *A questão triplamente controvertida da resiliência em famílias de baixa renda*. Tese de Doutorado Não-Publicada, Programa de Psicologia da Educação, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.
- Yunes, M. A. M. & Szymanski, H. (2005). Entrevista reflexiva & Grounded-Theory: estratégias metodológicas para a compreensão da resiliência em famílias. *Revista Interamericana de Psicologia, 39*(3), 1-8.