



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Liderar para a Felicidade e Bem-estar no Trabalho: intervenção no contexto de equipas com o Inquérito Apreciativo

Luiz Carlos Miranda Faria Junior

Mestrado em Ciências em Emoções,

Orientador(a):

Professora Doutora Helena Águeda Marujo, Professora Associada
ISCSP - Universidade de Lisboa

Co-Orientador(a):

Professora Doutora Maria Luísa Lima, Professora Catedrática
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2021

Liderar para a Felicidade e Bem-estar no Trabalho: intervenção no contexto de equipas com o Inquérito Apreciativo

Luiz Carlos Miranda Faria Junior

Mestrado em Ciências em Emoções,

Orientador(a):

Professora Doutora Helena Águeda Marujo, Professora Associada
ISCSP - Universidade de Lisboa

Co-Orientador(a):

Professora Doutora Maria Luísa Lima, Professora Catedrática
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2021

*À minha querida e
amada esposa Dani
que divide comigo
cada passo
dessa nossa jornada*

*Aos meus queridos pais,
Luiz Carlos e Rosângela
que deram luz e permanecem
energizando meus sonhos*

*À minha irmã e amiga Taty e
aos meus sobrinhos Gabi e Laura
que fazem meus dias muito mais alegres*

*À todos os meus mestres, mentores
e professores, em especial
à Professora Helena Marujo,
ao professor Luis Miguel Neto
(em memória),
à Josely Durães
e à Didi (Susan Andrews)
que tanto me inspiram na
busca por uma felicidade
que não seja só minha
mas para todos os seres.*

Agradecimentos

À Professora Doutora Helena Águeda Marujo um agradecimento muito especial por me inspirar na busca de uma felicidade mais coletiva, por me encher de esperança com suas palavras e exemplos e por me orientar de forma sempre tão doce e acolhedora incentivando-me, fazendo-me refletir e fazendo-me sentir melhor em cada encontro, mensagem trocada ou email partilhado.

À Professora Doutora Maria Luísa Lima pelas partilhas tão agregadoras, pelas considerações sempre tão ricas e por trazer-me a objetividade sempre que necessário.

Ao Professor Doutor Luís Miguel Neto (em memória) por seguir tão presente em minha jornada a me inspirar com seu característico humor, sua visão sempre à frente do nosso tempo e suas firmes palavras a dizer “a felicidade individual é uma ilusão!”

À Professora Doutora Patrícia Arriaga por partilhar seu rico conhecimento e experiência de investigação comigo e por me orientar em momentos decisivos.

À Professora Doutora Helena Carvalho que com imensa paciência e solidariedade tanto contribuiu com as minhas análises e orientações estatísticas.

Ao meu amigo Pedro Almeida, um dos grandes presentes que esse mestrado me deu, pela parceria de sempre, por sua torcida sincera, por seus conselhos e disponibilidade ímpares e por tornar toda essa experiência mais rica e divertida. E à sua mãe Isabel Dengucho que, através do Pedro, nos acolheu com tanto amor e carinho num momento tão decisivo.

À todos os demais colegas de caminhada, em especial à Aíssa, Michelle e Ana que mais do que partilharem conhecimento, pontos de vista e o próprio tempo para contribuir com minha pesquisa reforçaram em mim que a felicidade é, de fato, um bem relacional. Quando podemos contar uns com os outros encontramos a força necessária para superar desafios e ir além das nossas aparentes limitações. Com eles eu aprendi, me fortaleci e me diverti até nos momentos mais desafiadores desta jornada.

Às colegas facilitadoras Danielle Cabral, Cristina Carvalho, Bianca Rocha e Renata Queiroz que com vossa disponibilidade e entusiasmo ajudaram a fazer este estudo acontecer.

À Margarida Figueira pelas valiosas contribuições nas decisões estatísticas.

À todos os participantes que tanto enriqueceram este trabalho.

Às organizações que abriram suas “portas” acreditando na relevância deste estudo.

Por fim, à minha querida esposa Dani pelo seu amor e por estar ao meu lado em cada passo a me incentivar, a me desafiar, a me dar forças, a expandir minhas perspectivas e a tornar os meus dias muito mais especiais.

Aos meus queridos pais Luiz Carlos e Rosângela por tanto amor, carinho e apoio em todos os momentos e em todas as circunstâncias.

À minha irmã Taty e aos meus sobrinhos Gabi e Laura pelo amor, alegria e torcida de sempre.

Ao meu sogro Alves pelo incentivo.

Resumo

Ainda que pesquisas anteriores tendam a subestimar a importância da felicidade no trabalho, em todos os níveis há evidências de que a felicidade tem consequências importantes para indivíduos e organizações (Fisher, 2010) e que a liderança transformacional exerce influência direta e indireta na felicidade e bem-estar no local de trabalho (Abdullah, Ling & Ping, 2017; Arnold et al., 2007). Foi nesse sentido que se realizou um estudo quase-experimental utilizando o modelo 5-D do Inquérito Apreciativo (IA) para uma intervenção em contexto de equipas, envolvendo líderes e liderados. O objetivo era perceber se uma intervenção online com a metodologia do IA poderia influenciar a avaliação da qualidade da liderança, tal como percebida por líderes e liderados/as, bem como qual o impacto desta intervenção na qualidade das relações entre os membros da equipa e, ainda, se esta intervenção poderia influenciar a felicidade de líderes e liderados. Participaram do estudo 82 líderes e liderados provenientes de 15 equipas pertencentes a 9 organizações do Brasil e de Portugal. Foram encontradas melhorias sutis apenas na qualidade das relações percebidas pelos líderes. A influência da liderança na felicidade também se mostrou significativa. Porém, não ficou demonstrada a influência da intervenção na percepção de liderança e na percepção de felicidade. Os resultados são discutidos criticamente e sugeridos estudos futuros.

Palavras-chave: Felicidade, Bem-estar, Liderança, Inquérito Apreciativo

Abstract

Although previous research tends to underestimate the importance of happiness at work, at all levels there is evidence that happiness has important consequences for individuals and organizations (Fisher, 2010) and that transformational leadership exerts a direct and indirect influence on happiness and well-being in the workplace (Abdullah et al., 2017; Arnold et al., 2007). Subsequently, and to explore this topic, a quasi-experimental study was carried out using the 5-D model of the Appreciative Inquiry (AI) for an intervention in the context of teams, involving leaders and followers. The objective was to understand whether an online intervention with the AI methodology could influence the assessment of leadership quality, as perceived by leaders and subordinates, and also what could be the impact of this intervention on the quality of relationships between team members and, finally, whether this intervention could influence the happiness of leaders and followers. 82 people participated in the study, including leaders and followers from 15 teams belonging to 9 organizations in Brazil and Portugal. Subtle improvements were found only in the quality of relationships perceived by the leaders. The influence of leadership on happiness also proved to be significant. However, the influence of the intervention on the perception of leadership and on the perception of happiness was not demonstrated. The results are discussed and future studies suggested.

Keywords: Happiness, Well-being, Leadership, Appreciative Inquiry

Índice

Agradecimento	i
Resumo	iii
Abstract	v
Introdução	1
CAPÍTULO 1.....	3
Enquadramento Teórico.....	3
1.1. Felicidade: um bem relacional e multidimensional.....	3
1.2. Felicidade e Bem-Estar no Trabalho	8
1.3. Liderança.....	11
1.4. Liderança Transformacional	13
1.5. Inquérito Apreciativo	15
1.6. Objetivos	18
CAPÍTULO 2.....	20
Método	20
2.1. Introdução.....	20
2.2. Participantes	20
2.3. Desenho	22
2.4. Medidas	24
2.5. Procedimento.....	26
2.5.1. Sessão 1	27
2.5.2. Sessão 2	28
CAPÍTULO 3.....	30
Resultados	30

3.1. Relações entre membros da equipa e entre líderes e liderados	30
3.2. Liderança	34
3.3. Felicidade	35
3.4. Relação entre Liderança e Felicidade.....	37
3.5. Avaliação da intervenção	38
CAPÍTULO 4.....	40
Discussão	40
Conclusões	43
Referências Bibliográficas	45
Anexos	52

Índice de Quadros

Tabela 2.1.: Comparação das características sociodemográficas dos líderes (grupos de controlo e experimental).....	21
Tabela 2.2.: Comparação das características sociodemográficas dos colaboradores (grupos de controlo e experimental)	22
Tabela 3.1.: Análise da distribuição da variável Liderança pré e pós aplicação do IA nos quatro subgrupos	35
Tabela 3.2.: Resultados dos testes às diferenças na avaliação da liderança pré e pós aplicação do IA	35
Tabela 3.3.: Análise da distribuição da variável Felicidade pré e pós aplicação do IA nos quatro subgrupos	36
Tabela 3.4.: Resultados dos testes e das diferenças na avaliação da Felicidade pré e pós aplicação do IA	36
Tabela 3.5.: Pré x Pós aplicação IA por dimensão da EBEP	37
Tabela 3.6.: Relação entre Liderança e Felicidade.....	38

Índice de Figuras

Figura 2.1.: Desenho da intervenção.....	24
Figura 2.2.: Ciclo 5-D do Inquérito Apreciativo (AI Commons)	27
Figura 3.1.: Relacionamentos pré e pós-intervenção na perspectiva dos líderes.....	31
Figura 3.2.: Avaliação positiva dos relacionamentos pré e pós-intervenção	32
Figura 3.3.: Relacionamentos pré e pós-intervenção na perspectiva dos colaboradores.....	33
Figura 3.4.: Avaliação positiva dos relacionamentos pré e pós-intervenção	34
Figura 3.5.: Avaliação da intervenção online baseada no Inquérito Apreciativo.....	38

Introdução

Há diversas evidências a demonstrar que a felicidade e o bem-estar oferecem vários benefícios para a saúde e longevidade humana, melhoram a produtividade, criatividade e motivação dos trabalhadores, predizem melhores resultados organizacionais e estão ainda associados a comportamentos pró sociais e de menores riscos (De Neve et al., 2013; Huppert & So, 2009). Porém, há que considerar que conflitos no trabalho, sobretudo com as chefias, são uma das principais razões de insatisfação no trabalho (Csikszentmihalyi, 2002) e que o relacionamento com o chefe no trabalho tem um grande impacto na satisfação com a vida (Ingraham, 2018). A literatura científica aponta que a gestão de liderança / pessoas pode impactar o bem-estar dos funcionários de várias maneiras, desde causar estresse até aumentar o bem-estar e o envolvimento positivos (Donaldson-Feilder et al., 2013). Se, por um lado líderes impulsivos podem prejudicar e destruir seus seguidores e organizações (Myatt, 2013), estilos de liderança como a liderança transformacional ampliam os interesses de seus funcionários e desenvolvem as capacidades dos seguidores (Baas et al., 2008).

A par dos diversos esforços teóricos e empíricos na compreensão destas temáticas, o papel do líder mudou radicalmente nos últimos anos (Vallina, Simone e Guerrero, 2018), mas a busca pela felicidade e bem-estar nas organizações, por meio de um estilo de liderança específico e consistente com o contexto, ainda permanece uma meta desafiadora para acadêmicos e gestores (Salas-Vallina et al., 2020). Nas últimas décadas, a ascensão da globalização, a intensificação da competição estratégica, a necessidade de uma força de trabalho mais flexível e o medo relacionado à insegurança no emprego têm imposto mudanças dramáticas nas condições de trabalho, criando um ambiente imprevisível e ampliando os desafios ao bem-estar ocupacional. Para além disso, o atual contexto de distanciamento social, imposto pela pandemia do COVID-19, trouxe novos desafios psicossociais para a saúde e bem-estar dos trabalhadores (OIT, 2020). Nessas condições, se por um lado a relação entre líderes e seus liderados torna-se cada vez mais crucial para manter o ritmo e poupar a eficácia organizacional, por outro torna-se cada vez mais complexa para ser administrada com eficácia (Vallina, Simone e Guerrero, 2018) e os modelos lineares, cartesianos e hierárquicos, parecem muito limitados para lidar com tal complexidade.

Assim, em contraste com uma orientação mais tradicional, que considera as relações do ponto de vista dos indivíduos como independentes, uma perspectiva "relacional" vê a liderança como um processo de construção social através do qual a coordenação emergente e mudança são construídos e produzidos em uma dinâmica relacional em toda a organização (Uhl-Bien,

2011). Porém, uma perspectiva relacional e recíproca de liderança (atendendo, simultaneamente, à contribuição de líderes e liderados para a promoção da felicidade no trabalho) ainda está pouco presente na literatura e merece ser aprofundada.

Nesse sentido, enquanto abordagem relacional, o Inquérito Appreciativo (IA) está posicionado para desenvolver uma nova liderança e capacitá-los para redefinir a ordem social do sistema incentivando as gerações futuras a imaginar coletivamente novos e inspiradores futuros e se envolver em ações participativas (Sim, 2019). Porém, apesar do amadurecimento do método, a implantação da IA on-line, possível no atual período de pandemia, capaz de promover o compartilhamento de informações de forma não hierárquica e um diálogo por todo o sistema, é uma aventura que ainda tem de ser empreendida em muitos lugares com potencial de gerar resultados revolucionários (Cooperrider et al., 2008).

Sendo assim, a presente investigação testou empiricamente uma intervenção online com a metodologia do IA no contexto de equipas de trabalho envolvendo simultaneamente líderes e liderados (colaboradores) em organizações brasileiras e portuguesas. O objetivo era perceber (1) se uma intervenção online com a metodologia do Inquérito Appreciativo influencia a avaliação da qualidade da liderança, tal como percebida por líderes e liderados/as; (2) Qual é o impacto de uma intervenção online com a metodologia do Inquérito Appreciativo na qualidade das relações entre os membros da equipa; (3) Se uma intervenção online com a metodologia do Inquérito Appreciativo influencia a felicidade de líderes e liderados.

Enquadramento Teórico

1.1. Felicidade: um bem relacional e multidimensional

A busca pela felicidade está prevista na Declaração de Independência das Colônias Americanas enquanto um direito inalienável, comparável ao direito à vida e à liberdade (Frey, 2009) e é um objetivo central na sociedade atual (Lyubomirsky & Lepper, 1999) e na pesquisa organizacional (Judge & Kammeyer-Mueller, 2011). Porém, é preciso considerar os relatos filosóficos a alertarem contra o foco na felicidade como o bem supremo da vida (Ryff & Keyes, 1995) e o fato de ser feliz, certamente, não ser a prioridade de todos (Ahuvia, 2002). Ainda assim, a preferência da felicidade sob a infelicidade já figurava na filosofia moral grega antiga e, no geral, há concordância sobre se vale a pena persegui-la (Veenhoven, 1994).

Diener (2009) lembra que, ao longo da história, diferentes filósofos atribuíram peso variável à definição subjetiva de boa vida, alguns argumentando que a vida mais desejável pode ser definida por uma lista de características como a virtude, e outros que sugerem que sentimentos prazerosos são sua essência. Mas foi somente nas últimas décadas que estudiosos da área voltaram-se para os métodos empíricos da ciência (Diener, 2009), com boa parte dos pesquisadores a se concentrarem na felicidade individual e nas variações culturais da felicidade individual (Uchida & Oishi, 2016). Tal viés motivou críticas em relação à um foco muitas vezes redutor, simplificado e descontextualizado nas vidas individuais (Lomas et al., 2020), com possíveis pressões para realizar um 'self feliz' mudando a atenção do nível e da qualidade da provisão de bem-estar para as emoções e o *self* (White, 2017). Becker e Marecek (2008) salientam que essa tendência reflete a tradição mais ampla de individualismo da cultura norte-americana onde esses estudos se desenvolveram inicialmente. Adicionalmente, argumentam que o eu autônomo e limitado que caminha por uma vida positiva é uma ilusão, assim como a noção de que o florescimento e a felicidade humanos estão prontamente disponíveis para todos (Becker & Marecek, 2008).

Ainda assim, apesar da variedade de entendimentos e usos da felicidade e do bem-estar, sua onipresença pode ser lida como um sinal de que algo está a faltar e pode não estar bem em nossa sociedade (White, 2017). O fato é que o termo felicidade tem sido estudado e discutido por muitos estudiosos e por diferentes áreas como arte, filosofia, psicologia e ciência e sua busca vem atraindo cada vez mais atenção ao longo da pesquisa (Stoia, 2016).

De Aristóteles aos escritores da Declaração de Independência da América, passando por filósofos, políticos, romancistas e autores da psicologia atual, o segredo para a felicidade continua sendo um assunto de grande interesse (Lyubomirsky & Lepper, 1999), sobretudo na pesquisa em psicologia positiva (PP) (Stoia, 2016). Definida por Seligman e Csikszentmihalyi (2000) enquanto “uma ciência de experiências subjetivas positivas, traços individuais positivos e instituições positivas que promete melhorar a qualidade de vida e prevenir as patologias que surgem quando a vida é estéril e sem sentido”, a PP é um movimento científico global que surgiu em função do foco exclusivo na patologia, que dominou grande parte da psicologia, ter resultado em um modelo de ser humano sem as características positivas que tornam a vida digna de ser vivida (Seligman e Csikszentmihalyi, 2000). Na verdade, já existiam trabalhos e pesquisas consideráveis sobre a vida boa dentro da academia, mas o estabelecimento da PP enquanto um campo oficial criou um pulso de energia para uma grande variedade de estudos nesta área (Lomas et al., 2020). Esse movimento tem mostrado ser, e pode ser cada vez mais, uma ciência útil e impactante em termos sociais (Marujo et al., 2013). Mas, para isso, é preciso ir além de dicotomias e dialéticas que nela vem emergindo como a defesa por uma felicidade hedônica associada à busca do prazer e emoções positivas, nesse sentido muito ligada à satisfação do indivíduo, ou por uma felicidade eudaimônica associada ao sentido, desenvolvimento pessoal e relações interpessoais (Marujo et al., 2013).

Após explorar as variações culturais e históricas no conceito de felicidade e analisar sua definição em mais de 30 países, Oishi et al. (2013) concluíram que em todas as culturas e tempo, a felicidade é mais frequentemente definida como boa sorte e condições externas favoráveis. Já no inglês americano, esta definição foi substituída por definições focadas em estados de sentimentos internos favoráveis (Oishi et al., 2013). Assim, a maioria das pesquisas se preocupou com os fatores ou condições que conduzem à felicidade e como criar políticas que protejam os direitos individuais de buscar a felicidade pessoal (Uchida & Oishi, 2016). Por um lado, esse foco trouxe ganhos evidentes ao criar uma profusão de conhecimento sobre mecanismos e processos que tornam as pessoas felizes (Rodríguez-Muñoz, & Sanz-Vergel, 2013) e se avançou muito também em termos metodológicos e teóricos (Diener et al., 2018). Por outro, corre-se o risco de conceber o social como mero instrumento para o bem-estar individual negligenciando o fato de que o ser humano não existe só (White, 2017). Muitas associações com o bem-estar subjetivo, por exemplo, dependem da cultura, dos valores e do contexto em que os indivíduos vivem (Diener et al., 2018). Além disso, os fatores que facilitam a felicidade individual interagem e, às vezes, interferem na felicidade coletiva (Uchida & Oishi, 2016). Não é por acaso que até mesmo os investigadores da PP que mais defendem uma

perspectiva hedônica da felicidade tenham demonstrado enorme interesse por seus impactos coletivos (Marujo et al., 2013).

Para Prilleltensky (2005), o bem-estar ocorre em três locais primários que são distintos e interdependentes: pessoal, relacional e coletivo. Nesse sentido, os relacionamentos constituem um foco central, como meio através do qual os bens (psicológicos, simbólicos, sociais e materiais) são distribuídos e as necessidades são atendidas, e como intrínseco à constituição e experiência de bem-estar (White, 2017). Apesar da pesquisa psicológica cultural revelar que em contextos culturais europeus-americanos a felicidade e o bem-estar subjetivo são melhor previstos pela realização de metas pessoais e autoestima ou autoeficácia (Uchida & Ogiwara, 2012), um dos estudos longitudinais mais longos já realizado sobre o desenvolvimento adulto mostrou que nos Estados Unidos, mais do que fama, classe social, QI ou mesmo genes, são os relacionamentos próximos o maior preditor de felicidade ao longo da vida (Mineo, 2017). As evidências sugerem, inclusive, que um amplo conjunto de atividades sociais não instrumentais, desde o voluntariado, até passar mais tempo com amigos em encontros sociais e eventos culturais e esportivos, impactam a satisfação com a vida dos indivíduos, o que reforça a relevância dos bens relacionais (Becchetti et al., 2008). Não por acaso, as diversas abordagens pessoais e abrangentes muitas vezes vêem os relacionamentos como um meio de aumentar o bem-estar e como um componente do bem-estar (White, 2017). O 'Índice para uma Vida Melhor' da OCDE, por exemplo, inclui 'comunidade' e 'engajamento cívico' como dois de seus onze domínios (OECD, 2016); O conceito de Riqueza Psicológica envolve 'relacionamentos sociais' enquanto uma de suas nove dimensões (Diener & Diener, 2008); O modelo de bem-estar da Fundação Gallup inclui 'relacionamentos' (Rath & Harter, 2010) e 'relacionamentos positivos' é uma das cinco dimensões do modelo de bem-estar proposto por Seligman (2019), uma das seis características adicionais do modelo de florescimento proposto por Huppert & So (2013) e uma das seis dimensões do modelo de bem-estar psicológico proposto por Ryff (1989). A literatura aponta ainda que o capital social é uma peça importante na previsão da felicidade (Leung, et al., 2011). Para além disso, é preciso considerar também que as coletividades não são simplesmente a soma de indivíduos, mas desenvolvem propriedades emergentes de acordo com as relações que as compõem (White, 2017) e, assim, as coletividades transcendem a simples soma de suas partes (Christakis & Fowler, 2010). Portanto, as características das diferentes formas sociais também têm impacto nos níveis de bem-estar dos cidadãos (Marujo, Neto, & Balancho, 2013).

Logo, do ponto de vista macro, a felicidade não é apenas uma meta pessoal, mas também social, e é importante considerar fatores que afetam a felicidade do coletivo (vs. fatores pessoais

que afetam o indivíduo), assim como diferenciar quais fatores são importantes em diferentes níveis de coletivo como, por exemplo, em grupos de trabalho (Uchida & Oishi, 2016). Do ponto de vista micro, em ambientes sociais o cérebro está constantemente envolvido, não apenas em "observar" outras pessoas, mas também em interpretar seu comportamento em termos direcionados a um objetivo (o que estão fazendo) ou em termos emocionais (como estão se sentindo) (Fisher, 2019). Tudo isso reforça, mais uma vez, o caráter relacional da felicidade.

Para Marujo e Neto (2017) a felicidade é social por natureza e, nesse sentido, pode ser sinônimo de bem-estar social, até porque, é evidente que o nosso bem-estar depende enormemente de como os outros se comportam em relação à nós e, assim, nunca conseguiremos uma vida melhor para todos a menos que cada um de nós tenha mais preocupações com o bem-estar dos outros (Layard, 2011). É através da relação com os outros que podemos ainda construir ideias mais ou menos positivas sobre quem somos e o que sentimos, além de satisfazermos algumas necessidades humanas básicas, como sentir-se ligado a outros, sentir que outros partilham as nossas ideias, assim como sentir nosso valor reconhecido (Lima, 2018). Não é por acaso que o próprio conceito de felicidade/bem-estar, assim como o conceito de qualidade de vida, evoluiu nos últimos anos e há um consenso atual em seu caráter multidimensional (Marujo & Neto, 2017). Portanto, aspectos de felicidade têm sido (e devem ser) conceituados e medidos em vários níveis, incluindo experiências transitórias, atitudes estáveis no nível da pessoa e atitudes coletivas, e com respeito a vários focos, como eventos distintos, o trabalho e a organização (Fisher, 2010). Num olhar integrador da ciência e da vida em sociedade, a psicologia positiva e o estudo do positivo podem (e devem), portanto, caminhar numa perspectiva que integre o hedônico e o eudaimônico, o individual e o comunitário, num sistema dinâmico de interdependências (Marujo et al., 2013).

É nesse sentido que, mais recentemente, houve uma mudança significativa na PP, para uma “onda” de estudos que vão além do indivíduo e abrangem uma maior complexidade para examinar mais profundamente os grupos e sistemas nos quais as pessoas estão inseridas (Lomas et al., 2020). Há autores, por exemplo, a incluir até mesmo a sustentabilidade ecológica na própria definição de felicidade, já que o meio ambiente, indivíduos e sociedade se influenciam mutuamente (Musikanski et al., 2020). Ao reconhecer que o meio ambiente não é algo apenas externo ao nosso ser, e que somos interdependentes nesse planeta, a busca pela felicidade precisa, de fato, considerar como estamos impactando outras pessoas, o meio ambiente e as futuras gerações (O'Brien, 2005). Há estudos a sugerir, por exemplo, que os níveis de poluição do ar podem afetar a felicidade de uma população (Zheng, et al., 2019). Portanto, a busca pela felicidade está intimamente ligada à busca pelo desenvolvimento sustentável (Sachs, 2012) e

isso reforça a importância de buscarmos uma felicidade que contribua para o bem-estar individual, comunitário e/ou global sem explorar outras pessoas, o meio ambiente ou as gerações futuras (O'Brien, 2010). Portanto, muito para além da busca individual da felicidade precisamos investir na busca de uma felicidade comum, coletiva, partilhada, que coloque o bem comum no centro da discussão (Marujo et al., 2013).

E é exatamente nessa direção que a psicologia positiva – um movimento interno à ciência psicológica, dedicado a estudar a felicidade - parece estar a evoluir. Lomas e colaboradores (2020) destacam o que eles consideram as três ondas de estudos que emergiram dentro da PP: (1ª) concentrar-se no positivo (versus corrigir a disfunção); (2ª) valorização da integração dinâmica entre o positivo e o negativo e; (3ª) ampliação dos estudos para 'além do indivíduo', em direção a uma maior complexidade em termos de: foco da investigação (tornando-se mais interessado em processos e fenômenos superindividuais); disciplinas (tornando-se mais interdisciplinares); cultura (tornando-se mais multicultural e global); e metodologias (abrangendo outras formas de conhecimento).

Desta forma, fica cada vez mais evidente que, para uma melhor captura, compreensão e impacto sobre a complexidade do mundo real no atual contexto, é necessário olhar mais profundamente e criticamente para grupos, organizações e sistemas mais amplos e explorar os vários fatores e processos socioculturais que impactam o bem-estar das pessoas ampliando o escopo das investigações e as metodologias utilizadas (Lomas et al., 2020). Assim, à medida que a ciência do bem-estar e da felicidade amadurece, é essencial considerar o bem-estar dos indivíduos e do coletivo (Uchida & Oishi, 2016). E é nesse sentido que este estudo se propôs a envolver líderes e colaboradores no contexto de trabalho com o objetivo de melhorar a felicidade nas relações e, possivelmente, contribuir para a felicidade e bem-estar de ambos. Para tanto, afim de evitar excessos e extremos, seja optando por um tipo de felicidade ou bem-estar demasiadamente individualista a ponto de não deixar espaço para a conexão humana e o bem social (tão relevantes para a felicidade individual e coletiva), ou uma versão focada exclusivamente em responsabilidades e deveres fora de si, deixando de reconhecer os talentos e capacidades inerentes dos indivíduos (Ryff & Singer, 2008), consideramos aqui a felicidade um construto multidimensional definido por Ryff (1989) como bem-estar psicológico (BEP). Este modelo é baseado no conceito eudaimônico de felicidade que, à medida que se relaciona ao esforço do indivíduo para realizar o próprio potencial e viver uma vida significativa (Ryff & Singer, 2008), pressupõe uma contribuição positiva para outras pessoas e o mundo. Ao unir pontos de convergência entre definições de teorias humanista-existenciais, do desenvolvimento humano e da saúde mental (Machado & Bandeira, 2012) Ryff (1989) propôs esse constructo,

que integra seis dimensões: (1) auto-aceitação; (2) relações positivas com outros; (3) autonomia; (4) domínio do ambiente; (5) propósito na vida e (6) crescimento pessoal. Cabe reforçar que muitas dessas dimensões estão dependentes dos outros e da nossa relação positiva com eles (Lima, 2018).

Correlatos biológicos (cardiovascular, neuroendócrino, imunológico) do BEP sugerem possíveis benefícios para a saúde associados a viver uma vida rica em propósito, significado, crescimento contínuo e laços de qualidade com os outros (Ryff & Singer, 2008). Além disso o BEP tem sido também correlacionado positivamente com a satisfação com a vida, afetos positivos, auto-estima e moral (Ryff, 1989); processos re-avaliativos de regulação emocional (Gross & John, 2003); generosidade (Konow & Earley, 2008); inteligência emocional (Rath & Neri, 2005; Carmeli et al., 2009); resiliência (Ryff et al., 2003); habilidades sociais (Segrin & Taylor, 2007); procura, ajustamento e otimização de metas (Frazier et al., 2007); e metas intrínsecas de crescimento (Bauer & McAdams, 2004b).

Por fim, destacamos que a orientação mais substantiva das abordagens de bem-estar psicológico resulta em várias áreas de sobreposição com o bem-estar relacional (White, 2015). Como vimos, um dos seis domínios de bem-estar psicológico de Ryff é "relações positivas com os outros" e duas outras necessidades, de autonomia e competência, também são relacionalmente fundamentadas, no que diz respeito às relações entre o eu e os outros, por um lado, e entre o eu e seu ambiente, por outro (White, 2015).

Portanto, consideramos a felicidade um bem relacional e multidimensional já que, embora o bem-estar ainda seja visto como propriedade de um indivíduo (White, 2015), ele deve ser entendido como um empreendimento compartilhado na vida em comunidade (White, 2017).

1.2. Felicidade e Bem-Estar no Trabalho

Com o surgimento da psicologia positiva, aumentou-se o interesse pelo lado positivo da vida também nas organizações (Rodríguez-Muñoz, & Sanz-Vergel, 2013). O bem-estar do funcionário é considerado hoje um resultado importante, tanto pelos formuladores de políticas, quanto pelos profissionais de recursos humanos (Guerci, Hauff, & Gilardi, 2019). Recentemente, vem ganhando atenção até no campo da saúde ocupacional (Rodríguez-Muñoz, & Sanz-Vergel, 2013), já que o trabalho pode afetar a saúde, não apenas por meio do ambiente físico, mas também por meio do ambiente psicossocial (Gilbreath & Benson, 2004).

Ainda que pesquisas anteriores tendem a subestimar a importância da felicidade no trabalho, em todos os níveis há evidências de que a felicidade tem consequências importantes para indivíduos e organizações (Fisher, 2010). Se por um lado o desemprego produz depressão e ansiedade, e tem como resultado perda de auto-estima e de controle pessoal (Frey, 2009), além de afectar negativamente o bem-estar mais do que qualquer outra característica (incluindo características negativas importantes como divórcio ou a separação) (Clark & Oswald, 1994), por outro lado, a importância de ter um trabalho vai muito além do salário a ele vinculado e envolve também *status* social, relações sociais, estrutura diária e objetivos, que exercem uma forte influência na felicidade das pessoas (De Neve & Ward, 2017). Além disso, considerando que a maioria das pessoas passa grande parte de suas vidas no trabalho, é extremamente importante obter uma compreensão sólida do papel que o emprego e o local de trabalho desempenham na felicidade dos indivíduos e comunidades em todo o mundo (De Neve & Ward, 2017), assim como o papel que a felicidade desempenha no trabalho e nas organizações.

Além das evidências demonstrarem que o trabalho pode contribuir substancialmente para o bem-estar e a felicidade dos indivíduos (Rodríguez-Muñoz, & Sanz-Vergel, 2013), numerosos estudos mostram que pessoas felizes têm sucesso em vários domínios da vida, incluindo casamento, amizade, renda, saúde e desempenho no trabalho, e que tal vínculo existe, não apenas porque o sucesso torna as pessoas felizes, mas porque a felicidade precede vários resultados e comportamentos paralelos de sucesso (Lyubomirsky, King & Diener, 2005). Um estudo longitudinal com 954 trabalhadores de uma fábrica de roupas no México avaliou as relações entre felicidade e satisfação com a vida e a felicidade e satisfação no trabalho, e encontrou efeito em ambas as direções, sugerindo benefícios recíprocos (Weziak-Bialowolska et al., 2020). Não é por acaso que o equilíbrio entre vida profissional e pessoal surge como um indicador particularmente forte da felicidade das pessoas (De Neve & Ward, 2017). Por outro lado, a felicidade ao nível da pessoa e do grupo está relacionada com desempenho central e contextual no trabalho, satisfação do cliente, segurança, atendimento e retenção de colaboradores (Fisher, 2010; Wright & Huang, 2012). Pesquisas recentes reforçam que trabalho e emprego não são apenas motivadores de felicidade, mas essa felicidade também pode ajudar a moldar os resultados do mercado de trabalho, a produtividade e até mesmo o desempenho da empresa (De Neve & Ward, 2017). A literatura aponta que, em comparação a funcionários insatisfeitos, funcionários felizes estão mais dispostos a ajudar colegas de trabalho e clientes, têm maior lealdade para com a organização e também são capazes de fazer mais em suas funções, o que torna a felicidade uma vantagem competitiva para indivíduos e organizações (Stoia, 2016). Não é por acaso que grandes organizações como Google (Gawdat, 2019) e

Zappos (Hsieh, 2017) têm investido na felicidade de seus colaboradores e, mais recentemente, a Toyota anunciou sua nova missão de “produzir felicidade para todos” como parte de seu programa de transformação de negócios (Toyota Europe Newsroom, 2020). Mas se a felicidade e bem-estar são, de fato, tão relevantes no ambiente de trabalho, o que pode determiná-la?

De forma genérica, diversos estudos sugerem que (1) algo no ambiente ou circunstância da pessoa pode fazê-la feliz; (2) algo dentro da pessoa pode predispor-la a ser mais ou menos feliz; (3) uma interação de pessoa e situação pode criar felicidade; assim como (4) comportamentos intencionais (Fisher, 2010). Houve, inclusivamente, uma tentativa de definir uma porcentagem aproximada da variação de alguns fatores que seriam responsáveis pelo bem-estar. Lyubomirsky, Sheldon e Schkade (2005) propuseram um modelo de Felicidade Sustentável (SHM), que se tornou influente na psicologia positiva e na ciência do bem-estar, em que sugeriram que a variação na felicidade dos indivíduos seria explicada 50% em função de fatores genéticos, 10% em função das circunstâncias e 40% em função de fatores intencionais. Porém, depois de diversas críticas, Sheldon e Lyubomirsky (2021) reconheceram as limitações da referida proposta e explicaram que no contexto em que o artigo foi escrito, seus autores foram especulativos e não dogmáticos. Ainda assim, reforçaram que pesquisas subsequentes apoiaram a premissa mais importante do modelo SHM, de que os indivíduos podem aumentar seu bem-estar por meio de comportamentos intencionais e manter esse impulso no longo prazo (Sheldon & Lyubomirsky, 2021).

Descobertas de diversas áreas da psicologia do desenvolvimento sugerem que tudo o que acontece com os indivíduos, como a música que ouvem, as pessoas que amam, os livros que lêem, o tipo de disciplina que recebem e as emoções que sentem, afetam profundamente a forma como o cérebro se desenvolve (Siegel & Bryson, 2015) e, nesse sentido, têm potencial para afetar a felicidade e bem-estar das pessoas. No que diz respeito às organizações, para além do que os colaboradores fazem e suas interações no dia a dia de trabalho, diversos fatores externos ao indivíduo, como a cultura organizacional, escalas de pagamento e promoção, número de feriados remunerados e taxas de rotatividade de pessoal, por exemplo, também podem afetar seu bem-estar (Uchida & Oishi, 2016). Portanto, considerando uma perspectiva mais multidimensional como proposto neste trabalho, a felicidade no trabalho deve envolver diversos aspectos, como emoções positivas, experiências, atitudes positivas (por exemplo, satisfação no trabalho, compromisso organizacional afetivo), desenvolvimento pessoal e sentimento de propósito e significado no trabalho (Stoia, 2016). A partir dessa perspectiva, Stoia (2016) identificou oito fatores preditores de felicidade no trabalho: desempenho dos funcionários, características do trabalho, uso e desenvolvimento de pontos fortes, relacionamentos positivos

e comportamento positivo de liderança, *feedback* positivo, experiências positivas no trabalho e cultura organizacional. No nosso estudo, considerando a felicidade como um bem relacional, optamos por destacar a evidente relevância da liderança na felicidade dos colaboradores, seja através de comportamentos, relacionamentos ou *feedbacks* positivos, seja através da influência direta ou indireta nos demais fatores.

A literatura aponta que o comportamento do supervisor pode, de fato, afetar o bem-estar psicológico (Gilbreath & Benson, 2004), assim como a satisfação e o desempenho dos funcionários no trabalho (Downing, 2016; Kuoppala et. al, 2008). Enquanto o relacionamento com o chefe tem um grande impacto na satisfação com a vida de uma pessoa (Ingraham, 2018), conflitos no trabalho, sobretudo com as chefias, são uma das principais razões de insatisfação dos colaboradores (Csikszentmihalyi, 2002). Há evidências, por exemplo, de que o comportamento dos gerentes pode criar ou reduzir o *stress* dos funcionários (Arnold, & Connelly, 2013) e de que o humor do líder está positivamente associado, não apenas à sua própria satisfação e envolvimento no trabalho, como também ao humor e desempenho de suas equipes (George, 1995). Equipes de vendas com líderes felizes apresentam desempenho de vendas mais altos do que equipes com líderes menos felizes, assim como grupos felizes (ou seja, cujos membros individuais tinham altos níveis médios de felicidade) também apresentam melhor desempenho em termos de vendas (George, 1995). Além disso, líderes com colaboradores menos estressados também podem achar mais fácil se envolver em comportamentos de liderança positivos, resultando em uma espiral positiva (Arnold & Connelly, 2013). Portanto, sentimentos positivos e felizes de líderes e liderados no trabalho contribuem para o desempenho dos líderes e dos colaboradores, e isso é determinado em grande medida pelos padrões de liderança adotados na organização (Setiawan, et al., 2020). Não por acaso, a literatura organizacional está chamando cada vez mais a atenção de gerentes e acadêmicos sobre o papel da liderança na promoção do bem-estar nos locais de trabalho e nas organizações (Salas-Vallina et al., 2020).

1.3. Liderança

O comportamento de liderança tem um impacto significativo no comportamento, desempenho e bem-estar dos funcionários (Inceoglu et al., 2018; Kuoppala et al, 2008). No entanto, a teoria existente e pesquisas sobre comportamento de liderança têm predominantemente focado no desempenho do funcionário, tratando seu bem-estar (normalmente medido como satisfação no

trabalho) como uma variável de resultado secundária relacionada ao desempenho, ao invés de um resultado importante por si só (Inceoglu et al., 2018). Assim, o desenvolvimento de líderes eficazes e comportamento de liderança é uma preocupação proeminente em organizações de todos os tipos (Day et al., 2014). Enquanto o desenvolvimento de líderes se baseia principalmente no aprimoramento do capital humano, os processos de liderança são aqueles que geralmente permitem que grupos de pessoas trabalhem juntas de maneiras significativas envolvendo uma interação mais complexa entre as pessoas e seus ambientes sociais e organizacionais (Day, 2000).

A liderança não é um fenômeno novo e, ao contrário, provém do mundo antigo onde o papel da liderança era consideravelmente centralizado e a participação nos clãs de antigas e extensas famílias era altamente exigida para o sucesso em todas as instituições sociais (Ghasabeh et al., 2015). Porém, esse processo vem sofrendo mudanças ao longo da história e, mais recentemente, mudanças na vida profissional e na saúde, o uso de tecnologias de informação e comunicação, desempenho e gestão de talentos e hierarquias organizacionais afetaram profundamente tanto o design do trabalho quanto a liderança (Schwarz Müller et al., 2018). Numa revisão da literatura sobre liderança, Lord et al. (2017) lembram que embora nos primeiros anos da pesquisa o foco tenha sido nos traços que diferenciam líderes de não-líderes, após a Segunda Guerra Mundial esta área de pesquisa se desenvolveu em três ondas principais de avanços conceituais, empíricos e metodológicos: (1) pesquisa comportamental e de atitude; (2) pesquisa comportamental, sócio-cognitiva e de contingência e, nas últimas décadas, (3) pesquisas transformacionais, de intercâmbio social, de equipe e de gênero. Um resumo da pesquisa relacionada ao impacto das transições ocorridas no local de trabalho no bem-estar dos funcionários nos últimos anos revelou que o estilo gerencial é uma das principais preocupações relacionadas ao bem-estar dos colaboradores (Sparks et al., 2001; Sivanathan et al., 2004). Porém, apesar do estilo de liderança parecer revelar efeitos diretos nas atitudes positivas no trabalho (Breevaart et al., 2014), a busca pela felicidade e bem-estar nas organizações por meio de um estilo de liderança específico e consistente com o contexto ainda permanece uma meta desafiadora para acadêmicos e gestores (Salas-Vallina et al., 2020).

Com base em uma análise histórica da literatura sobre liderança, Pearce e colegas (2003) sugerem a existência de quatro tipos de liderança: liderança diretiva, liderança capacitadora, liderança transacional e liderança transformacional. Enquanto a liderança diretiva envolve o uso de direção, comando, objetivos atribuídos, intimidação e repreensão como os principais mecanismos para influenciar o comportamento dos outros, a liderança capacitadora enfatiza o desenvolvimento da habilidade de um seguidor para se autogerir (Lee et al., 2011). Porém, a

teoria da liderança transformacional-transacional domina o pensamento atual sobre a pesquisa de liderança (Judge & Piccolo, 2004). Os líderes transacionais são aqueles que oferecem a seus seguidores uma troca adequada de recursos tangíveis e são propensos a se envolver em relações de troca econômica (Judge & Piccolo, 2004). Já os líderes transformacionais oferecem um propósito que se concentra nas necessidades intrínsecas de ordem superior e transcende os interesses de curto prazo (Judge & Piccolo, 2004). Enquanto os contratos da liderança transacional são paralelos à noção de troca econômica, os contratos da liderança transformacional são relacionais, compreendem a troca de elementos socioemocionais e, portanto, são paralelos à noção de troca social (Nohe & Hertel, 2017).

Nas últimas décadas, a liderança transformacional se tornou uma das formas de liderança mais amplamente estudadas (Lord et al., 2017) tendo emergido como um dos paradigmas predominantes para entender a eficácia da liderança (Avolio et al., 2009) e tendo sido apontada como um dos estilos de liderança com melhor potencial de influenciar o bem-estar dos seguidores (Arnold & Connelly, 2013).

1.4. Liderança Transformacional

Há evidências de que a liderança transformacional exerce influência direta e indireta na felicidade e bem-estar no local de trabalho (Abdullah et al., 2017; Arnold et al., 2007) prevendo positivamente medidas positivas e negativamente medidas negativas de bem-estar psicológico (Arnold, 2017). Além da ligação entre a liderança transformacional e o bem-estar do líder ser particularmente madura para exploração (Arnold & Connelly, 2013), esse modelo de liderança pode ter efeitos positivos importantes também no bem-estar de seus seguidores (Sivanathan et al., 2004). Um estudo conduzido por Heidmets e Liik, (2014), que buscou verificar em que medida o estilo de liderança do diretor escolar está relacionado ao conjunto de variáveis que descrevem diferentes aspectos do bem-estar dos professores na escola, demonstrou que quanto mais o estilo de liderança transformacional prevalece sobre o estilo de liderança transacional, mais forte é a identificação afetiva e cognitiva com os professores da escola, enquanto o nível de insegurança no trabalho e esgotamento dos professores é menor assim como a probabilidade de deixar a escola.

A liderança transformacional envolve inspirar seguidores a se comprometerem com uma visão e metas compartilhadas para uma organização ou unidade, desafiando-os a serem solucionadores de problemas inovadores e desenvolvendo a capacidade de liderança dos

seguidores (Bass & Riggio, 2006). Os líderes transformacionais articulam os problemas do sistema atual e têm uma visão convincente do que poderia ser uma nova sociedade ou organização (Salas-Vallina, Simone, & Fernández-Guerrero, 2020).

A liderança transformacional foi caracterizada por quatro componentes ou características distintas do líder: (1) influência idealizada; (2) motivação inspiradora; (3) estimulação intelectual e; (4) consideração individualizada (Bass & Avolio, 1993). A influência idealizada, se refere tanto às características que os seguidores atribuem ao líder, quanto ao comportamento que o líder assume em relação a ser um modelo e fazer a coisa certa. A motivação inspiradora relaciona-se com a comunicação ampla de uma visão positiva e manter altas expectativas. Já o estímulo intelectual envolve estar aberto a novas maneiras de realizar tarefas e encorajar os outros a serem criativos em seus pensamentos. Por fim, a consideração individual concentra-se em um líder que trata os funcionários como indivíduos, gasta tempo treinando e desenvolvendo suas habilidades, oferecendo cuidados e é compassivo (Arnold, 2017). Líderes transformacionais integram visão criativa, persistência e energia, intuição e sensibilidade às necessidades dos outros fomentando uma cultura de mudança criativa e crescimento em vez de manter o status quo (Bass & Avolio, 1993).

Estudos anteriores apontaram que todos os quatro elementos da liderança transformacional têm um efeito significativo na emoção positiva (Lee et al., 2011) e podem ser especialmente relevantes também em termos de bem-estar psicológico através, mais especificamente, de quatro mecanismos psicológicos principais: autoeficácia (crença em sua capacidade de desempenho), confiança na gestão (crença em seu líder), trabalho significativo (uma sensação de fazer uma contribuição valiosa) e identidade com sua organização e ocupação (uma sensação de pertencer a um coletivo importante) (Sivanathan et al., 2004). Para Kark e Shamir (2013), os líderes transformacionais podem influenciar dois níveis de autoconceito dos seguidores: o relacional, promovendo assim a identificação pessoal com o líder, e o self coletivo, promovendo uma identificação social com a unidade organizacional.

Apesar dessas evidências, é preciso ainda examinar sistematicamente os processos que fundamentam a relação entre comportamento de liderança e bem-estar (Inceoglu et al., 2018). Portanto, há uma grande oportunidade para pesquisas adicionais sobre as ligações entre a liderança transformacional em líderes e o bem-estar psicológico de seguidores e líderes, sobretudo, com estudos que incorporem moderadores e mediadores dessas relações para entender melhor quando e como a liderança transformacional afeta o bem-estar psicológico tanto de seguidores quanto de líderes (Arnold & Connelly, 2013). Pesquisas sobre o desenvolvimento de liderança com diferentes formatos de intervenção é outro campo

potencialmente rico para a exploração (Donaldson-Feilder et al., 2013). Para Lomas e colaboradores (2020) é preciso ainda, entre outras coisas, abraçar uma gama mais ampla de metodologias e incluir as vozes da minoria no esforço científico. Nesse contexto, os métodos participativos e relacionais superam em muito as antigas abordagens analíticas, gradativas e hierárquicas de solução de problemas para mudanças (Cooperrider, 1996).

O paradigma da solução de problemas, embora incrivelmente efetivo no passado, está fora de sintonia com as realidades dos mundos virtuais da atualidade (Cooperrider, 1996). O método de solução de problemas, que presume que algo está rompido, fragmentado, incompleto necessitando ser reparado, implica que se saiba o que “deveria ser” e gera uma concepção reduzida da natureza humana e da possibilidade cultural (Cooperrider & Srivastva, 1999). Ao pedir às pessoas para regredirem historicamente na busca de causas do passado, isso raramente resulta em uma nova visão, além de, muitas vezes, gerar uma postura de defesa – este não é o meu problema, e sim o seu (Cooperrider, 1996). Para além disso, segundo Peter Drucker, a tarefa da liderança é criar um alinhamento de pontos fortes de forma a tornar irrelevantes os pontos fracos de um sistema (Cooperrider & Fry, 2020). Porém, é preciso considerar também que para utilizar o positivo de modo a estudar e transformar o mais negativo ajudando não apenas a promover as felicidades pessoais mas também a debelar os flagelos sociais é preciso ir além de uma abordagem meramente positiva e descontextualizada (Marujo et al., 2013). Nesse sentido, o Inquérito Apreciativo (IA) pode oferecer um contexto social único no qual a liderança é produzida à medida que os membros se relacionam com o propósito de imaginar e agir em novos futuros organizacionais (Sim, 2019).

1.5. Inquérito Apreciativo

Definida por Cooperrider et al. (2008) enquanto a busca colaborativa e evolutiva em conjunto pelo melhor que existe nas pessoas, nas suas organizações e no mundo que as rodeia, o IA surgiu como uma onda de pensamento pós-moderno para perceber “como as perguntas que fazemos, como acadêmicos e pesquisadores organizacionais, influenciam o que aprendemos e apresentamos como conhecimento?” (Whitney et al., 2019). Sua premissa é a ideia de que as organizações movem-se em direção daquilo que estudam e toda organização possui algo que funciona bem que pode ser o ponto de partida para criar uma mudança positiva (Cooperrider et al., 2008). Seu chamado é transcender a polaridade da experiência humana positiva *versus* experiência humana negativa, numa busca penetrante do que dá vida, o que alimenta o potencial

de desenvolvimento e o que tem um significado profundo, mesmo em meio ao trágico (Cooperrider & Fry, 2020).

O IA é conhecido como uma estratégia de intervenção (Schall et al., 2004) e, desde o seu início, produziu consistentemente resultados práticos significativos, incluindo aumentos mensuráveis no engajamento e moral dos funcionários, produtividade e desempenho financeiro (Whitney et al., 2019). Há também evidências a demonstrar que o IA aumenta as emoções positivas no ambiente de trabalho (Wall et al., 2017), impacta positivamente na satisfação dos colaboradores em relação à segurança, necessidades básicas, pertencimento, estima e autorrealização (Cojocarú & Bragaru, 2012), além de contribuir com a criação de recursos pessoais para satisfazer as necessidades psicológicas e aumentar a motivação intrínseca (Verleysen & Van Acker, 2012). Entre as práticas essenciais que distinguem o IA de outras abordagens da pesquisa-ação está a tendência para o positivo, uma orientação relacional inclusiva e um foco no futuro (Cooperrider et al., 2008).

Dadas as raízes do Inquérito Apreciativo no construcionismo e uma tendência emergente de ver a liderança como uma construção social, o IA surge como uma das estruturas metodológicas mais adequadas para buscar o trabalho empírico sobre liderança (Schall et al., 2004). É preciso considerar que à medida que a organização evolui, o mesmo ocorre com seus desafios, exigindo o desenvolvimento contínuo de novas comunidades de liderança em vez de líderes "heróicos" únicos no avanço da organização (Cooperrider et al., 1995). Para Sim (2019), o Inquérito Apreciativo fornece um formato experimental para desenvolver o potencial de liderança sustentado pela capacidade generativa e força colaborativa. Assim, através de uma abordagem relacional, a liderança passa a ser vista como um concerto de líderes engajados na negociação cooperativa a partir da qual um imaginário coletivo engendra uma nova realidade organizacional, expandindo, portanto, a noção de liderança para uma responsabilidade compartilhada para imaginar, construir e liderar uma organização (Sim, 2019).

Tais características podem ser especialmente importantes em um momento de crise como a atual pandemia do COVID-19 que tem gerado um "tsunami" de mudanças em muitos níveis, desde como podemos sustentar nosso capital psicológico, físico, social e econômico e bem-estar em um momento de grande incerteza a como nos adaptamos e criamos uma nova existência em uma realidade alterada (Armstrong, Holmes, & Henning, 2020). Num contexto como esse os líderes devem fazer mais do que apenas responder e gerenciar as mudanças, eles devem se envolver e facilitar os esforços transformacionais em vários níveis organizacionais (Priest et al., 2013). Para além disso, o IA pode ser usado para melhorar a energia relacional, criar relacionamentos de alta qualidade, melhorar a saúde emocional e mental, contribuir para

o bem-estar dos outros e, de uma perspectiva organizacional, pode ser usado para uma ampla gama de mudanças, incluindo a construção de novas infraestruturas, aumento e fortalecimento da colaboração além da construção de equipas (Armstrong et al., 2020).

Em projetos pilotos mais recentes, Cooperrider e Fry (2020) concluíram que o IA pode atingir seu maior potencial de impacto em organizações e sistemas humanos em meio a uma crise ou tragédia. Eles lembram que em momentos de ruptura há sempre o potencial radicalmente aumentado para convocar nossa melhor humanidade fazendo crescer aspectos como resiliência, coragem e cuidado com os outros (Cooperrider & Fry, 2020). Portanto, o IA parece um modelo de intervenção com grande potencial de melhorar a relação entre líderes e liderados no contexto de trabalho, impactar positivamente na liderança e aumentar a felicidade de ambos, especialmente, no atual contexto de pandemia.

Os fundamentos teóricos do IA são expressos por meio de cinco princípios:

1. O Princípio Construtivista enfatiza a conexão entre o conhecimento social e o destino organizacional e considera que as sementes da mudança organizacional estão implícitas nas primeiras perguntas formuladas a partir das quais o futuro será concebido e construído (Cooperrider et al., 2008).

2. O Princípio da Simultaneidade reconhece que investigação e mudança não são momentos distintos mas simultâneos e, assim, as perguntas estabelecem o estágio para o que é encontrado e o que é descoberto que, por sua vez, tornam-se as histórias através das quais o futuro será concebido, discutido e construído (Cooperrider et al., 2008).

3. O Princípio Poético é comparado metaforicamente ao fato de que as organizações humanas são um livro aberto onde a história está sendo constantemente co-escrita. Este princípio sugere que as experiências passadas, presentes e futuras são fontes inesgotáveis de aprendizagem, inspiração ou interpretação assim como as intermináveis possibilidades interpretativas de um poema (Cooperrider et al., 2008).

4. O Princípio Antecipatório afirma que o recurso mais importante para gerar a mudança construtiva organizacional ou a melhoria é a imagem coletiva e o discurso acerca do futuro que orientam o comportamento atual de qualquer organismo ou organização (Cooperrider et al., 2008).

5. O Princípio Positivo reforça que quanto mais positiva as perguntas utilizadas para orientar a construção em grupo de uma iniciativa de Desenvolvimento Organizacional, mais duradoura e eficiente será a mudança já que as pessoas e organizações movem-se em direção de suas investigações (Cooperrider et al., 2008).

Juntos, esse cinco princípios esclarecem que esta é a imagem positiva que resulta na ação positiva (Cooperrider et al., 2008) e fornecem as bases necessárias para entender a prática do IA através de um modelo de intervenção baseado em cinco estágios denominado 5-D. Tal modelo é uma versão mais contemporânea do modelo inicialmente proposto que utilizava apenas quatro estágios (Priest et al., 2013) já que não considerava a definição do Núcleo Positivo enquanto um dos estágios (Cooperrider et al., 2008). O processo envolve entrevistas e contagem de histórias para extrair o melhor do passado e estabelecer o estágio para a visualização eficiente do futuro (Cooperrider et al., 2008). Ele começa com a definição do Núcleo Positivo (Definition) considerado o começo e o fim da investigação que pode ser expresso de diversas formas como: melhores práticas de negócios; inovações; conquistas organizacionais; emoções positivas; capital social, e muitas outras (Cooperrider et al., 2008). Em seguida busca-se descobrir (Discovery) as exceções, os sucessos e os momentos mais vitais ou ativos. A descoberta envolve valorizar o que vale à pena ser valorizado e pode ser feito dentro e em toda a organização (no sentido do benchmarking) e ao longo do tempo (história organizacional como possibilidade positiva (Cooperrider et al., 2008). Da descoberta parte-se para o sonho (Dream) onde os participantes sonham ou visualizam o que poderia ser criando uma imagem positiva de um futuro desejado e escolhido (Cooperrider et al., 2008). Após o sonho os participantes constroem conjuntamente o futuro através do planejamento (Design) de uma “arquitetura organizacional” na qual o excepcional torna-se rotineiro e normal afirmando de forma provocativa e inspiradora a intenção fundamentada na realidade que funcionou em tempos passados (Cooperrider et al., 2008). Por fim, uma vez orientada para uma imagem compartilhada do que poderia ser, os integrantes da organização encontram formas inovadoras para aproximar a organização de seu ideal na última fase do modelo – futuro (Destiny/Delivery) (Cooperrider et al., 2008).

1.6. Objetivos

Apesar da literatura apontar ser possível melhorar o Bem-Estar Psicológico através de intervenções comportamentais (Weiss, Westerhof & Bohlmeijer, 2016), a maioria dos pesquisadores de liderança falhou em levar o bem-estar dos funcionários a sério (Inceoglu et al., 2018). Diversos estudiosos sugerem que a interconexão da sociedade contemporânea exige um tipo de liderança mais coletiva do que individual para resolver os problemas atuais. (Schall et al., 2004). Essa abordagem é coerente com a perspectiva construcionista que vê a liderança

como socialmente construída ao longo do tempo à medida que os indivíduos interagem uns com os outros (Schall et al., 2004). Portanto, uma perspectiva relacional e recíproca da liderança (atendendo, simultaneamente, à contribuição de líderes e liderados), que está pouco presente na literatura, merece ser aprofundada.

Dada a solidez e coerência do Inquérito Apreciativo para a pesquisa sobre liderança (Schall et al., 2004) e a natureza relacional da felicidade e da liderança aqui abordadas, coerentes com a abordagem apreciativa, este estudo pretende perceber se uma intervenção baseada no modelo 5-D do IA pode melhorar as relações entre líderes e colaboradores num contexto de equipas de trabalho influenciando a perceção da liderança transformacional e consequentemente aumentar o bem-estar de ambos. Nossa questão de investigação foi a seguinte: Será que a metodologia do Inquérito Apreciativo pode melhorar a relação entre líderes e liderados, melhorar a perceção da liderança e aumentar a felicidade de ambos? Assim, pretendemos avaliar mais especificamente:

- (1) Se uma intervenção online com a metodologia do Inquérito Apreciativo influencia a avaliação da qualidade da liderança, tal como percebida por líderes e liderados/as;
- (2) Qual é o impacto de uma intervenção online com a metodologia do Inquérito Apreciativo na qualidade das relações entre os membros da equipa;
- (3) Se uma intervenção online com a metodologia do Inquérito Apreciativo influencia a felicidade de líderes e liderados.

CAPÍTULO 2

Método

2.1. Introdução

Optamos pela realização de um estudo quase-experimental exploratório com o modelo 5-D do Inquérito Apreciativo enquanto abordagem metodológica para uma intervenção em contexto de equipas, envolvendo líderes e seus respetivos liderados. Assim, este estudo utilizou um pré-teste e um pós-teste com metodologia mista – quantitativa e qualitativa. A metodologia qualitativa possibilitou a avaliação da percepção da qualidade das relações dentro das equipas e, mais especificamente, da relação entre líderes e colaboradores na perspectiva de ambos. Já a metodologia quantitativa foi utilizada para a medição da liderança transformacional e do bem-estar subjetivo. Por fim, este estudo avaliou também se a percepção da liderança, medida pela escala de Liderança Transformacional Global (LTG), influencia a percepção de felicidade, medida pela Escala de Bem-Estar Psicológico (EBEP).

2.2. Participantes

Para este estudo foi utilizada uma amostra de conveniência e as equipas foram distribuídas nos grupos experimental e controlo de forma não-aleatória de modo que as equipas que tiveram disponibilidade de participar de 2 sessões em julho foram incluídas no grupo experimental e as equipas que não dispuserem de tal disponibilidade e puderem participar de apenas uma sessão mais reduzida foram incluídas no grupo controlo. Como forma de minimizar os riscos à validade interna da amostra houve um esforço no sentido de conseguir equipas com características sócio-demográficas semelhantes em ambos os grupos.

Foram contactadas por email ou telefone diversas organizações a operar no Brasil e em Portugal, com o intuito de saber se tinham interesse e disponibilidade para participar no estudo. Foi feita também uma divulgação através das redes sociais do investigador e das redes de alguns colegas que se disponibilizaram para tal. Nesses contatos e divulgação foram informados o objetivo geral do estudo, foi apresentada a metodologia a ser utilizada (Inquérito Apreciativo) e reforçado o respeito pelas questões éticas (Anexo A). Cada organização que aceitou participar recebeu um consentimento informado em que autorizou a participação de alguma ou algumas

das suas equipas (Anexo B). Em seguida foi agendado com a equipa de investigação a data e horário das sessões.

Aceitaram participar deste estudo 15 equipas, sendo 11 equipas do Brasil e quatro equipas de Portugal, pertencentes a nove organizações. As equipas tinham entre três e nove integrantes cada. A amostra foi inicialmente constituída de 87 pessoas sendo 37 participantes no grupo experimental (nove líderes e 28 colaboradores) e 50 participantes no grupo controlo (nove líderes e 41 colaboradores). Foram excluídos da amostra os participantes que não responderam aos questionários pós-teste restando 82 participantes (n=82) sendo 37 no grupo experimental (n=37) e 45 no grupo controlo (n=45). A amostra total tinha uma média de idade de 40.7 anos (DP=12.10; range=20–67 anos), sendo que 82.9% tinham nacionalidade brasileira e 70.7% completou a licenciatura. Para avaliar a semelhança entre os grupos foram realizados testes estatísticos através do SPSS versão 28 onde foram comparados os dados sócio-demográficos. Para comparar as variáveis sexo e nacionalidade foi realizado um teste qui-quadrado. Para comparar a idade foi realizado um teste-t e, por fim, para comparar o nível máximo de escolaridade foi realizado um teste Mann-Whitney. Conforme as tabelas 2.1 e 2.2 não houve diferenças estatisticamente significativas entre as variáveis, logo, podemos afirmar que existe uma homogeneidade na amostra nos grupos controlo e experimental de líderes e colaboradores.

Tabela 2.1.:

Comparação das características sociodemográficas dos líderes (grupos de controlo e experimental)

Variáveis		Líderes (N=18)	Grupos		<i>p</i>
			Controlo (N=9)	Experimental (N=9)	
Sexo	Masculino	8	4 (50.0%)	4 (50.0%)	1
	Feminino	10	5 (50.0%)	5 (50.0%)	
Nacionalidade	Brasileira	14	7 (50.0%)	7 (50.0%)	1
	Portuguesa	4	2 (50.0%)	2 (50.0%)	
Hab. Literárias	3º ciclo	1	0 (0.0%)	1 (100.0%)	.288
	12º ano	2	0 (0.0%)	2 (100.0%)	
	Licenciatura	11	7 (63.6%)	4 (36.4%)	
	Mestrado ou mais	4	2 (50.0%)	2 (50.0%)	
Idade		M=44.8	M=44.2	M=45.3	.832

Tabela 2.2.:

Comparação das características sociodemográficas dos colaboradores (grupos de controlo e experimental)

Variáveis	Colaboradores (N=64)	Grupos		<i>p</i>	
		Controlo (N=36)	Experimental (N=28)		
Sexo	Masculino	27	12 (44.4%)	15 (55.6%)	.075
	Feminino	35	22 (62.9%)	13 (37.1%)	
	NR	2	2 (100.0%)	0 (0.0%)	
Nacionalidade	Brasileira	54	30 (55.6%)	24 (44.4%)	.796
	Portuguesa	10	6 (60.0%)	4 (40.0%)	
Hab. Literárias	12º ano	13	9 (69.2%)	4 (30.8%)	.317
	Licenciatura	47	25 (53.2%)	22 (46.8%)	
	Mestrado ou mais	4	2 (50.0%)	2 (50.0%)	
Idade	M=39.6	M=37.7	M=42.1	.160	

2.3. Desenho

O atual contexto de distanciamento social, imposto pela pandemia do COVID-19 acabou por dificultar intervenções em modo presencial. Desse modo, optámos pela realização do estudo em formato integralmente online. Elam e Brands (2019) lembram que a tecnologia continua a expandir as oportunidades de pesquisa e o acesso às informações anteriormente restritas por limitações de recursos. Além de proporcionarem economia de tempo e de dinheiro, intervenções online permitem acesso mais fácil às pessoas em diferentes sítios. Sem a utilização eficaz da tecnologia, pesquisadores e profissionais podem estar limitando seu potencial para impactar mudanças positivas (Elam & Brands, 2019). Para Cooperrider (1996), implantar o Inquérito Apreciativo online é uma aventura especialmente estimulante que ainda tem de ser empreendida em muitos lugares.

A recolha de dados e as intervenções com as equipas foram realizadas entre os dias 14 de julho e 17 de agosto por um grupo de cinco investigadores, seleccionados a partir de um convite feito nos grupos de Whats App e Facebook de especialistas em Psicologia Positiva Aplicada do ISCSP (Instituto Superior de Ciências e Políticas da Universidade de Lisboa) onde tiveram uma cadeira dedicada à abordagem do Inquérito Apreciativo, portanto, todos com algum conhecimento e domínio da referida metodologia. Os investigadores receberam (1) um guião com o passo a passo das sessões (Anexo C); (2) uma tabela em Excel com os nomes das equipas

e os referidos links dos questionários de contato e; (3) duas apresentações em PDF para serem utilizadas nas sessões, uma para o grupo experimental (Anexo D) e uma para o grupo controlo (Anexo E). Foi feita também uma sessão pelo Zoom com todo o grupo de investigadores para apresentar o passo a passo da intervenção, discutir questões e tirar dúvidas, além de criado um grupo de WhatsApp onde as experiências puderam ser compartilhadas e outras dúvidas esclarecidas.

Conforme a Figura 2.1, o grupo controlo foi do tipo “*waiting list*”, portanto passivo, não sofrendo nenhuma intervenção no período da investigação. Porém, as equipas participaram de uma sessão online de 30 minutos pelo Zoom que corresponde ao primeiro momento da sessão realizada com o grupo experimental onde o estudo foi apresentado. Foi lido o consentimento informado (Anexo F) e os participantes responderam a dois questionários acessando um link do Qualtrics. No primeiro questionário (Anexo G) cada participante informou o código de sua equipa, criado e informado pelos investigadores na primeira sessão, e criou também um código individual, conforme orientado no questionário, como forma de manter o anonimato. Em seguida responderam a questões de dados sociodemográficos. Para responder aos objetivos do estudo foram utilizados dois inquéritos quantitativos e duas questões qualitativas no pré e no pós-teste. No pós-teste foram acrescentadas ainda questões sobre a qualidade dessa intervenção com o IA e a sua influência nos participantes. O segundo questionário (Anexo H) foi para a recolha dos contatos de email e telemóvel dos participantes para o envio posterior dos questionários pós-teste. Apenas o investigador responsável teve acesso à esses dados e eles foram devidamente excluídos da base de dados.

Durante a apresentação do estudo, afim de mascarar os objetivos reais e evitar enviesamentos, foi dito que o objetivo do estudo era perceber como estava a dinâmica das equipas em contexto de trabalho nesse período de Covid-19. Foi oferecido às organizações que disponibilizaram equipas para o grupo controlo a oportunidade de participar posteriormente ao término do estudo de uma intervenção completa de modo que pudessem ser contemplados todos os participantes e organizações.

Já o grupo experimental foi submetido a duas sessões online, também pelo Zoom, de duas horas cada, que ocorreram em um único dia ou com um intervalo de até dois dias entre a primeira e a segunda sessão. Após os 30 minutos iniciais de apresentação do estudo e resposta aos questionários foi apresentado o Tópico Afirmativo “Felicidade na relação entre líderes e colaboradores no trabalho” em torno do qual foram construídas as fases da Descoberta e do Sonho. Na segunda sessão os participantes foram conduzidos nas duas fases seguintes do ciclo 5-D – Planeamento e Entrega – dando sequência à investigação em torno do mesmo tópico.

14 dias após a primeira sessão, todos os participantes receberam um link do Qualtrics por email e ou telemóvel para responderem ao questionário pós-intervenção. O questionário do grupo controlo teve os mesmos inquéritos do questionário pré-intervenção acrescido de um *debriefing* (Anexo I). Já o questionário do Grupo Experimental, além do *debriefing*, continha também uma questão de avaliação da intervenção (Anexo J).

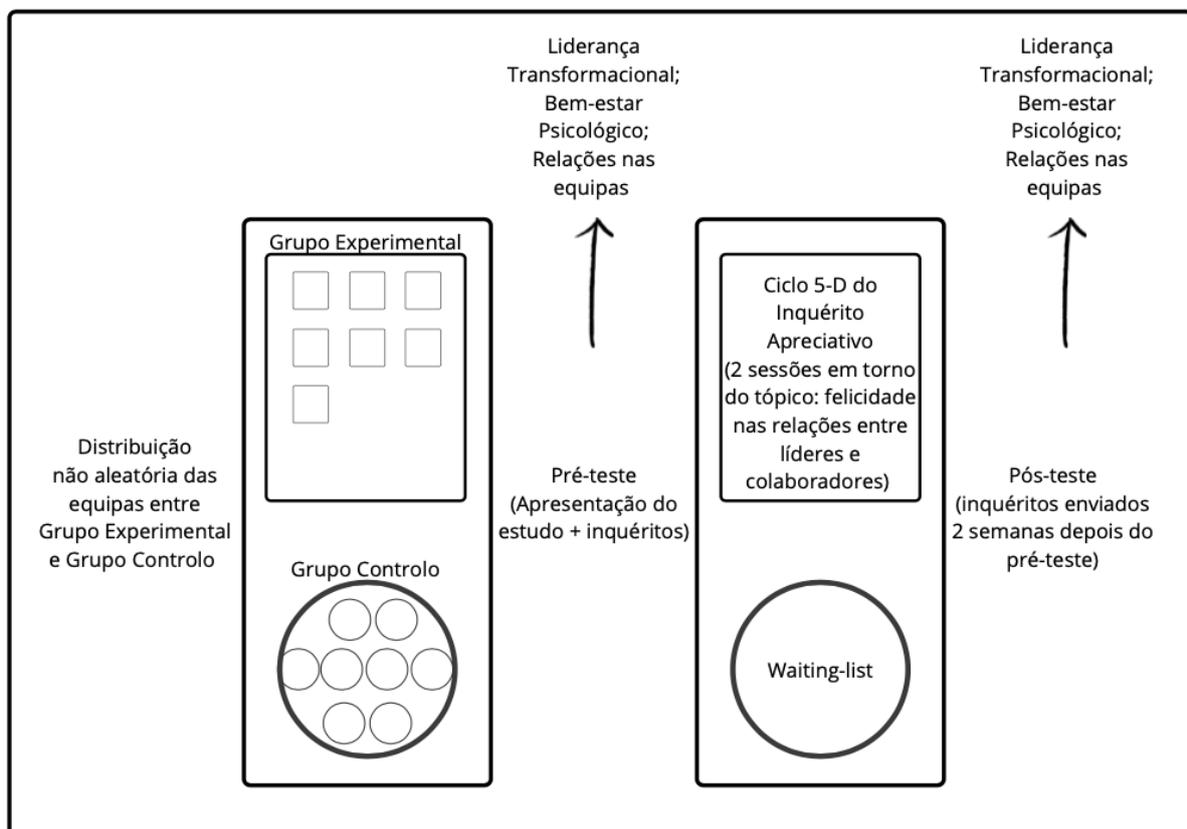


Figura 2.1.: Desenho da intervenção

2.4. Medidas

Relações entre membros da equipa e entre líderes e liderados. Para avaliar o impacto da metodologia do Inquérito Appreciativo nas relações entre os membros da equipa e entre líderes e liderados foram utilizadas duas questões abertas: (1) Como descreve sua relação com os demais membros de sua equipa? (2) Como descreve sua relação com seu líder (ou com seus liderados se você for o líder)? As respostas foram analisadas através do método qualitativo de análise de conteúdo conforme sugerido por Bardin (2011). Tal metodologia contribui para enriquecer a tentativa exploratória e aumentar a propensão à descoberta da investigação ao mesmo tempo em que se verifica o sentido de uma confirmação ou de uma infirmação para

servir de prova (Bardin, 2011). Assim, nos ajuda a ultrapassar a incerteza, ao perceber se o que julgamos ver na mensagem está mesmo lá contido, e ainda enriquecer a leitura pelo esclarecimento de elementos de significações susceptíveis de conduzir a uma descrição de mecanismos que a *priori* não tínhamos a compreensão (Bardin, 2011).

A organização da codificação dos dados compreende basicamente três escolhas: o recorte (escolha das unidades); a enumeração (escolha das regras de contagem); e a classificação e agregação (escolha das categorias) (Bardin, 2011). Para tanto há que se analisar as unidades de registro (segmento de conteúdo a considerar como unidade de base visando a categorização e a contagem frequencial) e unidade de contexto (segmento da mensagem cujas dimensões, superiores às da unidade de registro, são adequadas para que se possa compreender a significação da unidade de registro (Bardin, 2011).

Como o objetivo era perceber a perspectiva de líderes e colaboradores, as respostas foram inicialmente agrupadas em: Q1 líderes experimental pré; Q1 líderes experimental pós; Q1 colaboradores experimental pré; Q1 Colaboradores experimental pós; Q2 líderes experimental pré; Q2 líderes experimental pós; Q2 colaboradores experimental pré; Q2 Colaboradores experimental pós.

Em seguida as respostas de cada participante – unidades de contexto – foram categorizadas de acordo com a intensidade e direção do conjunto de unidades de registro ali contidas (e. g. uma avaliação das relações com os demais membros da equipa descrita como “Boa” tem a mesma direção (positiva) que uma avaliação descrita como “Ótima”, porém com uma intensidade menor). Seguindo esses critérios, as respostas foram classificadas em quatro categorias: 1) Avaliações positivas (direção positiva e intensidade alta); 2) Avaliações satisfatórias (direção positiva e intensidade baixa); 3) Avaliações razoáveis (direção positiva e intensidade neutra) e; 4) Avaliações negativas (direção negativa independente da intensidade).

Por fim, considerando que as unidades de contexto categorizadas como *avaliações positivas* envolviam, geralmente, um número maior de unidades de registro do que as demais categorias (e. g. “afetuosa, respeitosa, carinhosa” x “positiva”), portanto eram respostas que envolviam um nível de complexidade maior, para uma análise mais sensível dos dados as respetivas unidades de registro foram organizadas, codificadas e categorizadas por semelhança de conteúdo semântico. Todos os dados foram analisados pelo investigador responsável pelo estudo e as análises foram validadas por outros dois investigadores.

Liderança. Para avaliar a liderança foi utilizada a escala Global Transformacional Leadership (GTL, Carless et al., 2000), já validada para o português (Dimas, Alves, Lourenço & Rebelo, 2016). A GTL é composta por 7 itens (e. g. O meu líder comunica uma visão clara e

positiva do futuro), sendo que cada item corresponde a um dos comportamentos de liderança transformacional definida pelos autores e utiliza uma escala Likert de 5 pontos, que varia entre 1 para “Quase não se aplica” e 5 para “Aplica-se quase totalmente”. Para a análise dos dados foi criada uma nova variável *Liderança* com o recurso às médias das respostas nos 7 itens da GTL ($\alpha=.920$).

Felicidade. Para avaliar se a metodologia do Inquérito Apreciativo impacta a felicidade de líderes e liderados foi utilizada a escala de Bem-estar Psicológico de Ryff e Essex (1992) também já validada para o português (Machado, & Bandeira, 2012). A escala possui 84 itens sendo 7 positivos (e. g. A maioria das pessoas me vê como amável e afetuoso) e 7 negativos (e. g. Manter relações íntimas com outras pessoas tem sido difícil e frustrante pra mim) para cada uma das seis dimensões definidas pelos autores: (1) auto-aceitação; (2) relações positivas com outros; (3) autonomia; (4) domínio do ambiente; (5) propósito na vida e (6) crescimento pessoal. A escala de resposta é do tipo Likert de seis pontos, variando de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”. Assim como no item anterior, para a análise dos dados foi criada uma nova variável *Felicidade* com o recurso às médias das respostas nos 84 itens da EBEP ($\alpha=.942$).

Avaliação da intervenção. Para avaliar o nível de satisfação com a intervenção foi utilizada no questionário pós-teste do grupo experimental a seguinte questão: Em uma escala de 1 a 5, onde 1 significa totalmente insatisfeito e 5 significa totalmente satisfeito, qual é o seu nível de satisfação com a intervenção de Inquérito Apreciativo? Foi disponibilizado ainda um campo de resposta aberto com a seguinte orientação: “Se puder, deixe algum comentário dizendo como foi para você participar das sessões”. As respostas obtidas também foram analisadas através do método qualitativo de análise de conteúdo (Bardin, 2011).

2.5. Procedimento

Este estudo utilizou o modelo 5-D do Inquérito Apreciativo enquanto abordagem metodológica para uma intervenção online dividida em duas sessões. O ciclo 5-D do IA envolve cinco fases conforme representado na figura 1:



Figura 2.2.: Ciclo 5-D do Inquérito Apreciativo (AI Commons)

2.5.1. Sessão 1

O Ciclo 5-D tem início na escolha do tópico afirmativo (Definição), onde é esclarecida a área de trabalho a ser considerada e é definido o propósito do projeto, conteúdo e o que precisa ser alcançado. Nesta fase, a pergunta norteadora é: "Em que tópico gerador queremos nos concentrar juntos?" (Cooperrider et al., 2008). Como o que se pretendia era melhorar as relações entre os integrantes das equipas, especialmente entre líderes e liderados, o tópico afirmativo foi previamente definido como "Felicidade nas relações entre líderes e colaboradores". Assim, todas as intervenções se iniciaram com esse mesmo tópico enquanto objeto de investigação conjunta.

Em seguida procedeu-se a fase da 'Descoberta' (o que dá vida a um sistema?). A 'Descoberta' é baseada em um diálogo, como uma forma de encontrar 'o que funciona', o melhor de 'o que é', de modo a redescobrir e lembrar os sucessos, pontos fortes e períodos de excelência da organização (Cooperrider et al., 2008). Nesta fase os participantes foram divididos em duplas ou trios em salas separadas e fizeram entrevistas apreciativas uns com os outros sendo num primeiro momento um o entrevistador e o outro o inquirido e em seguida a inverter os papéis. Nesta etapa foram utilizadas quatro questões: 1) Relembre todo o período desde que trabalha nesta organização. Agora pense em um ponto alto dessa experiência – um momento em que se sentiu feliz, preenchido/a e realizado/a na relação com os seus líderes ou, no caso de ser chefia, um ponto alto na relação com os seus liderados. Descreva como foi; 2) Sem ser modesto/a, indique o que dá de melhor de si todos os dias na empresa onde trabalha

que ajuda a promover a felicidade na relação entre líder-colaboradores; 3) Se olhando de fora a sua organização, quais considera serem os fatores, nesta organização, que dão vida e trazem felicidade à relação entre líder e colaboradores?; 4) Se encontrasse o Gênio da Lâmpada Mágica, quais os três desejos que lhe pediria para trazer mais felicidade e melhorar ainda mais a relação entre líderes e liderados na organização em que trabalha? Ao finalizarem as entrevistas, os participantes retornaram à sala principal onde compartilharam com as respostas de seus entrevistados.

Na terceira etapa do Ciclo 5-D do IA, ‘Sonho’, os participantes foram convidados a imaginar de maneira criativa ‘o que poderia ser’. No ‘Sonho’ eles utilizam as realizações e sucessos do passado identificados na fase de ‘Descoberta’ para imaginar novas possibilidades e prever um futuro ideal (Cooperrider et al.,). Assim, foi solicitado que criassem uma imagem idealizada (ideal) das relações entre líderes e colaboradores. Tal imagem poderia ser expressa através de um desenho, montagem, poema ou qualquer outro formato criativo. A orientação foi que permitissem a imaginação fluir. Em seguida eles apresentaram suas imagens à todo o grupo explicando o que para eles seria uma relação ideal entre líderes e colaboradores. Finalizada as apresentações, a primeira sessão era encerrada e os participantes convidados, mais uma vez, a participarem da sessão seguinte no dia e horário informados.

2.5.2. Sessão 2

A segunda sessão era iniciada com a apresentação do quarto ‘D’ do Inquérito Apreciativo, o ‘Desenho’. Nesta fase os participantes reúnem as histórias da ‘Descoberta’ com a imaginação e a criatividade do ‘Sonho’ trazendo o ‘melhor do que é’ junto com ‘o que poderia ser’, para criar ‘o que deveria ser - o ideal’ (Cooperrider et al., 2008). Durante o ‘Desenho’ os participantes do estudo foram orientados a construir proposições provocativas que fossem capazes de orientar a tomada de decisão relativa ao Tópico Afirmativo estudado. Em seguida as proposições sugeridas foram unificadas em uma única proposição construída coletivamente por todo o grupo. Uma das equipas participantes, por exemplo, construiu a seguinte proposição: “Em nossa organização o erro humano é o nosso objeto de trabalho que realizamos com compromisso, proximidade tranquilidade e confiança. Partilhamos as dificuldades e o tempo. Enquanto forma de intervenção na aceitação da diferença, tratamos o semelhante com responsabilidade e afetividade. A equidade é o empenho da nossa comunicação construtiva. Confrontamos as ideias e retiramos o melhor que existe em cada colaborador. Respeitamos o

tempo de cada um. Valorizamos a comunicação entre os diferentes atores internos e parceiros externos. Rentabilizamos o conhecimento e valoramos a missão do serviço.”

Em seguida passava-se à quinta e última etapa do Ciclo 5-D, ‘Entrega / Destino’, onde era criado 'o que será'. Nessa etapa os participantes identificam como o ‘Design’ é entregue e como ele é incorporado no grupo e na organização (Cooperrider et al., 2008). Assim foi realizada uma revisão e comunicação dos dados obtidos e em seguida foi elaborado uma lista com potenciais estratégias para implementação de modo a construir e manter a felicidade nas relações entre os líderes e colaboradores daquela equipa. Por fim, cada participante se comprometeu com a concretização de uma das estratégias sugeridas (e. g. Líder A: Escutar os colegas das equipas o que funciona melhor e menos bem; Colaborador A: Qualificação tecnológica e em meios audiovisuais para maior aproximação entre todos).

Encerrada esta etapa, agradeceu-se a participação de um cada um, reforçou-se a importância de responder ao questionário que seria enviado à cada participante duas semanas depois e encerrou-se a intervenção.

CAPÍTULO 3

Resultados

3.1. Relações entre membros da equipa e entre líderes e liderados

Para avaliar o impacto da metodologia do Inquérito Appreciativo nas relações entre os membros da equipa e entre líderes e liderados foram utilizadas questões abertas e também fechadas, em forma de questionário. Na parte qualitativa incluímos as seguintes duas questões abertas: (Q1) Como descreve sua relação com os demais membros de sua equipa? (Q2) Como descreve sua relação com seu líder (ou com seus liderados se você for o líder)? (Respostas no Anexo K).

Conforme a figura 1, as avaliações feitas pelos líderes do grupo experimental consideradas positivas e satisfatórias para ambas questões mantiveram-se estáveis no pré e no pós teste. Na avaliação do relacionamento com os demais membros da equipa (Q1) houve apenas uma avaliação satisfatória a menos no pós teste do grupo controle. Já na avaliação do relacionamento com os colaboradores houve um líder a mais a fazer uma avaliação positiva, um líder a mais a fazer uma avaliação satisfatória e um líder a menos a fazer uma avaliação razoável também no grupo controle. Portanto, as avaliações pré e pós teste se mostram semelhantes em ambos os grupos para ambas questões.

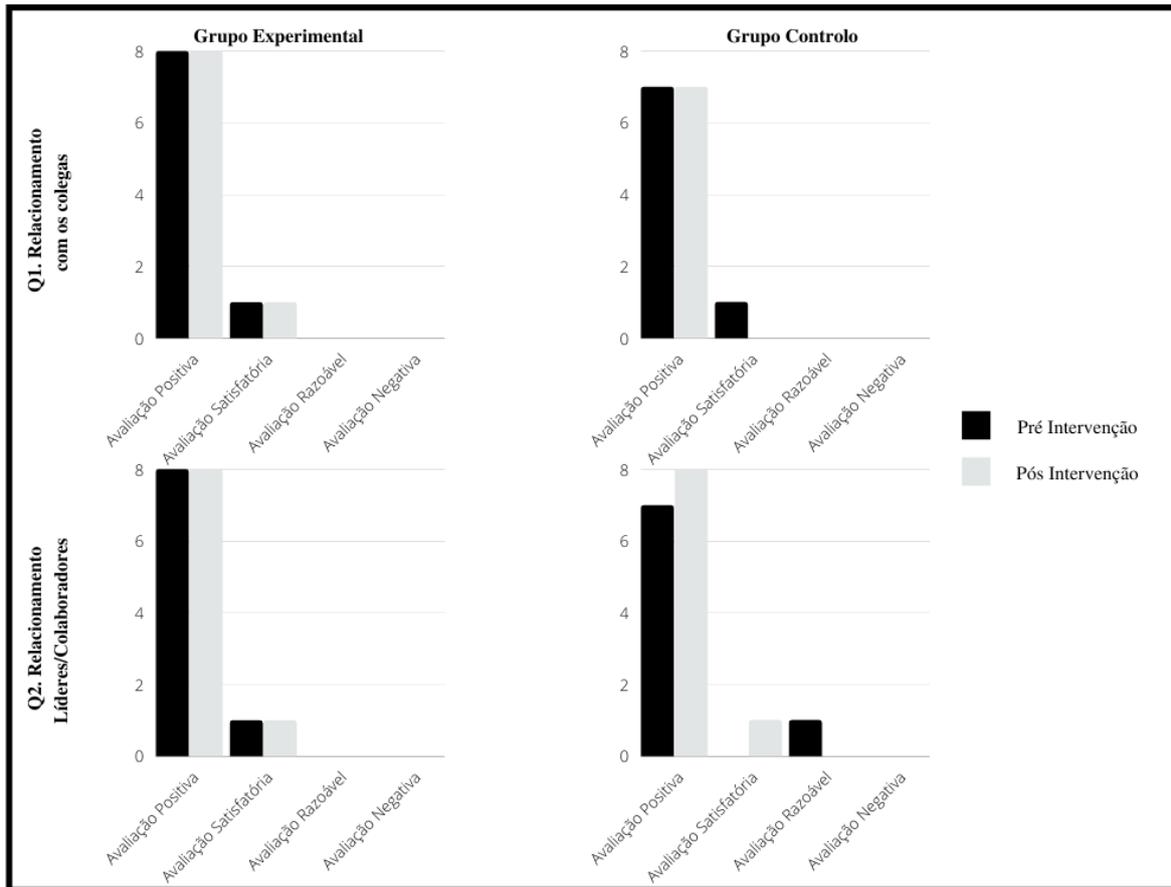


Figura 3.1.: Relacionamentos pré e pós-intervenção na perspectiva dos líderes

As avaliações consideradas negativas, razoáveis ou satisfatórias tiveram respostas mais simples para ambas questões e grupos já que, de modo geral, não envolveram mais de uma categoria de unidade de registro dentro de uma mesma resposta (e. g. “amigável”, “boa”, “cordial”, “razoável”). Já as respostas consideradas positivas envolveram algumas respostas simples, porém, com uma intensidade mais positiva (e. g. “ótimo”, “muito boa”, “excelente”) ou respostas com um número maior de categorias de unidades de registro (e. g. “positiva, calorosa, solidária, profissional”, “relação de confiança, respeitosa e amigável”).

Conforme a figura 3.2, entre as avaliações positivas, nota-se uma melhoria na complexidade das respostas dos líderes para ambas as questões. Enquanto no grupo experimental houve um aumento de 13 unidades de registro no pré-teste para 20 unidades de registros no pós-teste (aumento de 54%) para a avaliação dos relacionamentos com os demais membros da equipa (Q1), no grupo controllo houve uma redução de 20 unidades de registro no pré-teste para 15 unidade de registro (redução de 25%) no pós-teste para a mesma questão. Nas respostas à

segunda questão – relacionamento com os liderados – percebe-se a mesma tendência. Foram categorizadas 14 unidades de registro nas respostas do pré-teste do grupo experimental e 20 unidades de registro no pós-teste (aumento de 43%). Já no grupo controlo houve uma redução de 18 unidades de registro categorizadas no pré-teste para 15 unidades de registro categorizadas no pós-teste (redução de 17%).

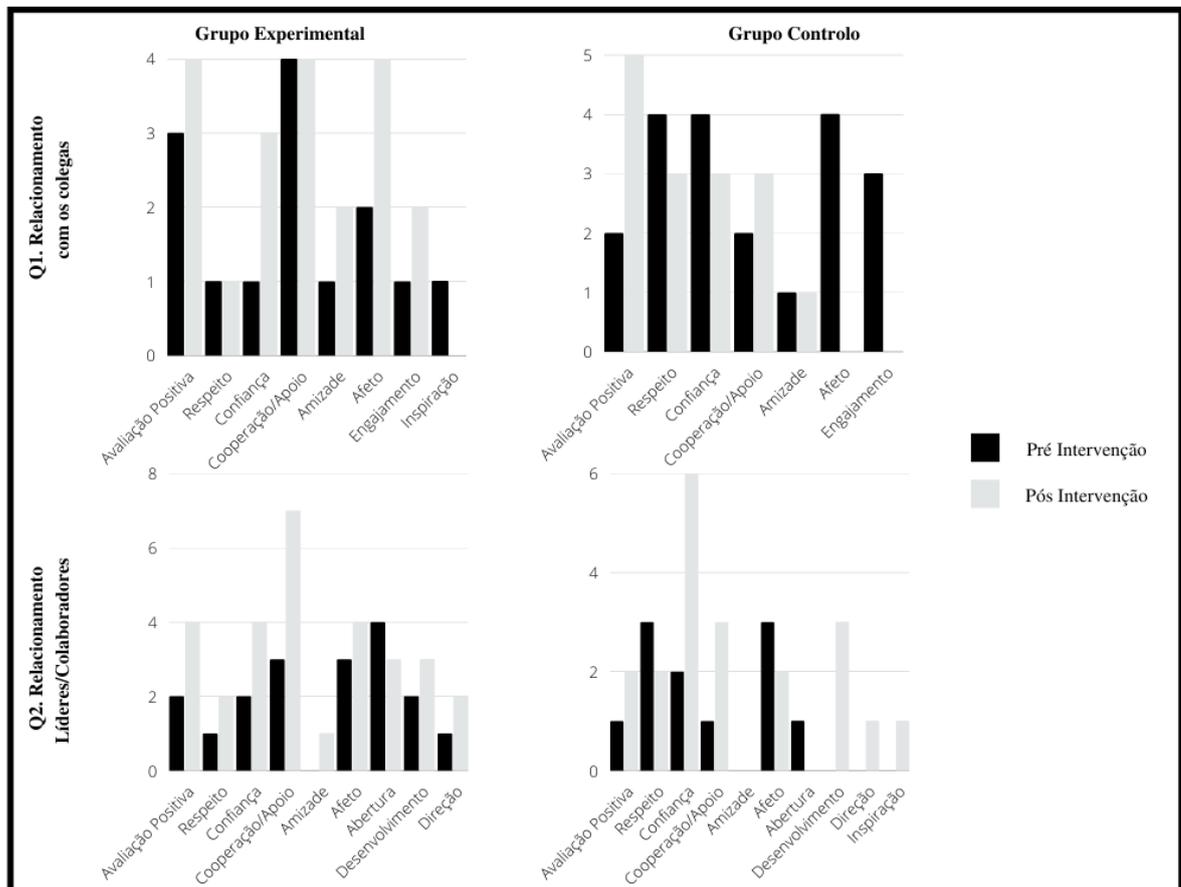


Figura 3.2.: Avaliação positiva dos relacionamentos pré e pós-intervenção

Já os colaboradores, tiveram um crescimento de suas avaliações positivas ligeiramente maior no grupo experimental do que no grupo controlo, tanto para os relacionamentos com seus colegas (Q1), quanto para os relacionamentos com seus líderes (Q2) conforme pode ser observado na figura 3.3. Enquanto no grupo experimental houveram 18 avaliações positivas no pré-teste e 21 no pós-teste (aumento de 17%) para os relacionamentos com os colegas de equipa (Q1), no grupo controlo foram 25 avaliações positivas no pré-teste e 26 no pós teste (aumento de 4%, 13% menor do que o aumento observado no grupo experimental). Para os relacionamentos com os líderes (Q2) houve um aumento no grupo experimental de 17 avaliações positivas no pré-teste para 21 no pós-teste (aumento de 24%) e no grupo controlo de

22 no pré-teste para 23 no pós-teste (aumento de 5%, 19% inferior ao aumento observado no grupo experimental).

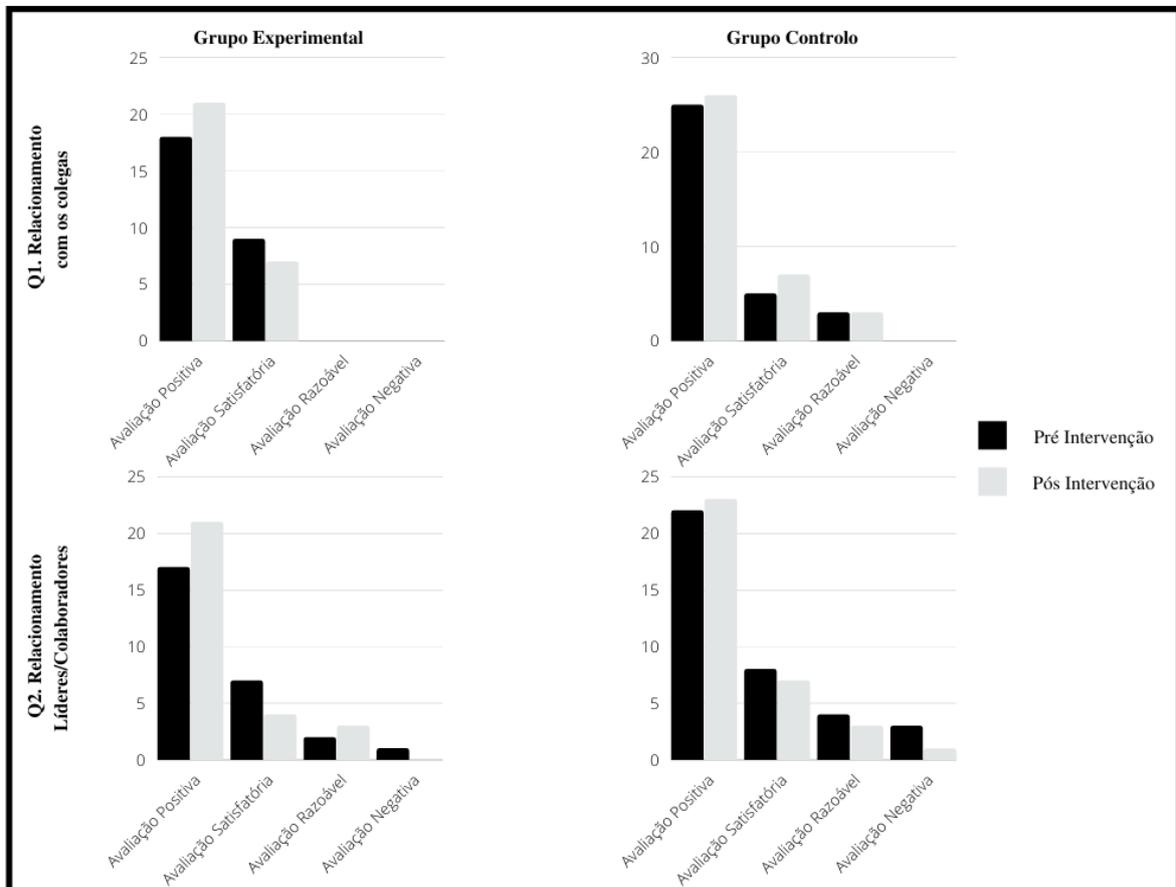


Figura 3.3. : Relacionamentos pré e pós-intervenção na perspectiva dos colaboradores

Em relação ao conteúdo das avaliações positivas feitas pelos liderados observa-se uma ligeira redução de unidades de registro no grupo experimental para Q1, de 36 no pré-teste para 35 no pós-teste (redução de 3%) e um aumento dessas unidades de registros no grupo controle, de 44 no pré-teste para 51 no pós-teste (aumento de 16%). Para Q2 houve um aumento similar em ambos os grupos com uma variação positiva de 40 para 45 unidades de registro (aumento de 13%) no grupo experimental e uma variação positiva também no grupo controle de 46 unidades de registro para 51 unidades de registro categorizadas (aumento de 11%) (figura 3.4).

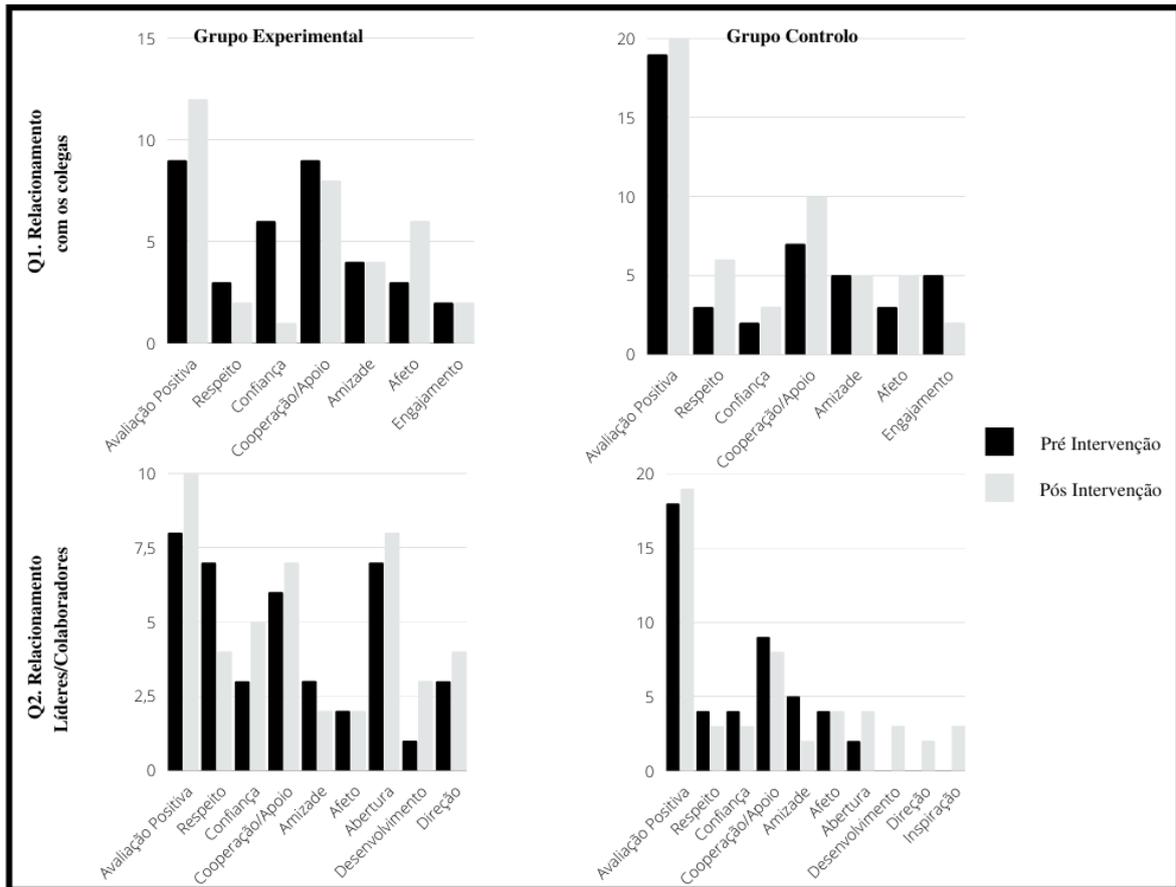


Figura 3.4.: Avaliação positiva dos relacionamentos pré e pós-intervenção

3.2. Liderança

Para avaliar se uma intervenção *online* com a metodologia do Inquérito Apreciativo influencia a avaliação da qualidade da liderança por líderes e liderados foi utilizada a escala de Liderança Transformacional Global. Para a aplicação dos testes estatísticos foi criada uma nova variável “Liderança” com base no cálculo da média de avaliações dos participantes nos diversos itens da escala. Esta nova variável caracteriza-se por um valor médio na ordem dos 3,84 com desvio padrão de 0,09. Para o efeito foram criados quatro subgrupos: (1) colaboradores experimental (n=36), (2) colaboradores controlo (n=28), (3) líderes experimental (n=9), (4) líderes controlo (n=9). Para a análise da distribuição da variável *Liderança* nos quatro subgrupos e nos dois momentos (antes e após a aplicação da metodologia IA) e considerando as dimensões das subamostras foram considerados os resultados do teste Shapiro-Wilk (tabela 3.1). Um valor $p > 0,05$ sugere uma distribuição normal dos dados.

Tabela 3.1.:

Análise da distribuição da variável Liderança pré e pós aplicação do IA nos quatro subgrupos

	Pré aplicação IA	Pós aplicação IA
Colaboradores Controlo	$SW_{(36)}=0,889, p<0,05$	$SW_{(36)}=0,956, p>0,05$
Colaboradores Experimental	$SW_{(28)}=0,927, p>0,05$	$SW_{(28)}=0,925, p<0,05$
Líderes Controlo	$SW_{(9)}=0,948, p>0,05$	$SW_{(9)}=0,982, p>0,05$
Líderes Experimental	$SW_{(9)}=0,923, p>0,05$	$SW_{(9)}=0,19, p>0,05$

Considerando as características e a dimensão das amostras nos quatro subgrupos e analisada a distribuição da variável foram aplicados os teste-t para amostras emparelhadas quando o pressuposto da normalidade foi cumprido, e o homólogo não paramétrico, o teste Wilcoxon, nos casos em que se verificou que os dados não seguiam uma distribuição normal (tabela 3.2).

Tabela 3.2.:

Resultados dos testes às diferenças na avaliação da liderança pré e pós aplicação do IA

	Pré aplicação IA	Pós aplicação IA	Pré x Pós aplicação IA
Colaboradores Controlo	M=3,710, EP=0,18	M=3,706, EP=0,13	$Z=-1,796, p>0,05$
Colaboradores Experimental	M=4,815, EP=0,11	M=3,796, EP=0,15	$Z=-0,369, p>0,05$
Líderes Controlo	M=4,24, EP=0,18	M=4,27, EP=0,15	$t_{(8)}=-0,288, p>0,05$
Líderes Experimental	M=3,98, EP=0,12	M=4,08, EP=0,17	$t_{(8)}=-0,893, p>0,05$

Considerando os resultados obtidos, pode-se concluir que em nenhum dos subgrupos a aplicação da metodologia IA teve influência estatisticamente significativa na avaliação da liderança ($p>0,05$).

3.3. Felicidade

Para avaliar se a metodologia do Inquérito Appreciativo impacta a felicidade de líderes e liderados foi utilizada a Escala de Bem-estar Psicológico e analisados os resultados gerais, assim como os resultados de cada uma das seis dimensões. À semelhança da metodologia determinada para o tratamento da variável *Liderança*, a “*Felicidade*” foi calculada com base

na média de respostas às 84 questões da EBEP ($M=4,84$, $DP=0,08$), foi analisada a distribuição da nova variável nos quatro subgrupos nos dois momentos – pré e pós – (tabela 3.3), e foram aplicados os correspondentes testes (tabela 3.4).

Tabela 3.3.:

Análise da distribuição da variável Felicidade pré e pós aplicação do IA nos quatro subgrupos

	Pré aplicação IA	Pós aplicação IA
Colaboradores Controlo	$SW_{(36)}=0,890$, $p<0,05$	$SW_{(36)}=0,950$, $p>0,05$
Colaboradores Experimental	$SW_{(28)}=0,947$, $p>0,05$	$SW_{(28)}=0,930$, $p>0,05$
Líderes Controlo	$SW_{(9)}=0,905$, $p>0,05$	$SW_{(9)}=0,970$, $p>0,05$
Líderes Experimental	$SW_{(9)}=0,837$, $p>0,05$	$SW_{(9)}=0,919$, $p>0,05$

Tabela 3.4.:

Resultados dos testes e das diferenças na avaliação da Felicidade pré e pós aplicação do IA

	Pré aplicação IA	Pós aplicação IA	Pré x Pós aplicação IA
Colaboradores Controlo	$M=789$, $EP=0,88$	$M=4,779$, $EP=0,10$	$Z=-0,220$, $p>0,05$
Colaboradores Experimental	$M=4,81$, $EP=0,08$	$M=4,82$, $EP=0,11$	$t_{(27)}=-0,121$, $p>0,05$
Líderes Controlo	$M=4,89$, $EP=0,18$	$M=5,05$, $EP=0,16$	$t_{(8)}=-1,390$, $p>0,05$
Líderes Experimental	$M=4,99$, $EP=0,15$	$M=5,08$, $EP=0,17$	$t_{(8)}=-0,893$, $p>0,05$

Nenhum dos testes evidenciou diferenças estatisticamente significativas na avaliação da felicidade por parte dos participantes. Para perceber se houve alguma diferença em pelo menos alguma dimensão da *felicidade*, foram então efetuados testes com o intuito de comparar a avaliação pré e pós aplicação da metodologia IA nos quatro subgrupos e nas seis dimensões da Escala de Bem-Estar Psicológico: autonomia, domínio do ambiente, crescimento pessoal, relações positivas, propósito e autoaceitação (tabela 3.5).

Tabela 3.5. :

Pré x Pós aplicação IA por dimensão da EBEP

	Autonomia	Domínio do Ambiente	Crescimento Pessoal	Relações Positivas	Propósito	Auto-aceitação
Colaboradores Controlo	$t_{(35)}=-2,086,$ $p<0,05$	$Z=-0,876,$ $p>0,05$	$Z=-0,025,$ $p>0,05$	$t_{(35)}=-1,251,$ $p>0,05$	$Z=-1,147,$ $p>0,05$	$Z=-2,514,$ $p<0,05$
Colaboradores Experimental	$t_{(27)}=-1,561,$ $p>0,05$	$t_{(27)}=-0,204,$ $p>0,05$	$Z=-1,166,$ $p>0,05$	$Z=-0,057,$ $p>0,05$	$t_{(27)}=-0,979,$ $p>0,05$	$Z=-0,262,$ $p>0,05$
Líderes Controlo	$t_{(8)}=-0,508,$ $p>0,05$	$t_{(8)}=-1,680,$ $p>0,05$	$t_{(8)}=-1,557,$ $p>0,05$	$t_{(8)}=-0,059,$ $p>0,05$	$Z=-1,541,$ $p>0,05$	$t_{(8)}=-1,986,$ $p>0,05$
Líderes Experimental	$t_{(8)}=-1,265,$ $p>0,05$	$t_{(8)}=-1,486,$ $p>0,05$	$t_{(8)}=-0,148,$ $p>0,05$	$t_{(8)}=-0,097,$ $p>0,05$	$Z=-0,830,$ $p>0,05$	$t_{(8)}=-1,933,$ $p>0,05$

Apenas no grupo colaboradores controlo foram identificadas diferenças estatisticamente significativas entre a avaliação pré e pós. Neste caso, e considerando os valores médios da avaliação das dimensões autonomia ($M_{pré}=4,35$, $M_{pós}=4,47$) e autoaceitação ($M_{pré}=4,80$, $M_{pós}=4,91$), verifica-se uma apreciação em média mais positiva na segunda aplicação do inquérito.

3.4. Relação entre Liderança e Felicidade

Depois de criadas duas novas variáveis, *Liderança* e *Felicidade*, tendo em conta as médias das respostas de todos os participantes dos grupos experimental e controlo no pré e no pós teste, foi calculado o coeficiente de correlação ¹que apontou uma correlação média e positiva ($r = 0,286$; $p<0,05$, Cohen, 1992). Considerando que entre as duas variáveis existia uma correlação estatisticamente significativa recorreu-se à regressão linear para avaliar a relação entre as duas variáveis sendo *Felicidade* a variável dependente e *Liderança* a variável independente. O

¹ R de Pearson

modelo linear se mostrou estatisticamente significativo [$F_{(1, 80)} = 7,113$; $p < 0,05$] e explica 8,2% da variação da Felicidade (R^2 ajustado = 0,082). Portanto, por cada aumento de uma unidade na *Liderança* estima-se um aumento na Felicidade de 0,191 conforme a tabela 3.6.

Tabela 3.6.:

Relação entre Liderança e Felicidade

Variável explicativa	Valor Beta
<i>Liderança</i>	0,191*
R^2 ajustado	0,082*
$F_{(1,80)}$	7,113

* $p < 0,05$

3.5. Avaliação da intervenção

Tanto os líderes, quanto os colaboradores que fizeram parte do grupo experimental, avaliaram positivamente a intervenção. Conforme a figura 3.5, 88,9% dos líderes e 89,3% dos colaboradores ficaram total ou parcialmente satisfeitos. Apesar de nenhum dos grupos reportar algum nível de insatisfação, o nível de satisfação dos líderes se mostrou mais intenso com 77,8% das pessoas totalmente satisfeitas enquanto entre os colaboradores 53,6% reportaram o mesmo.

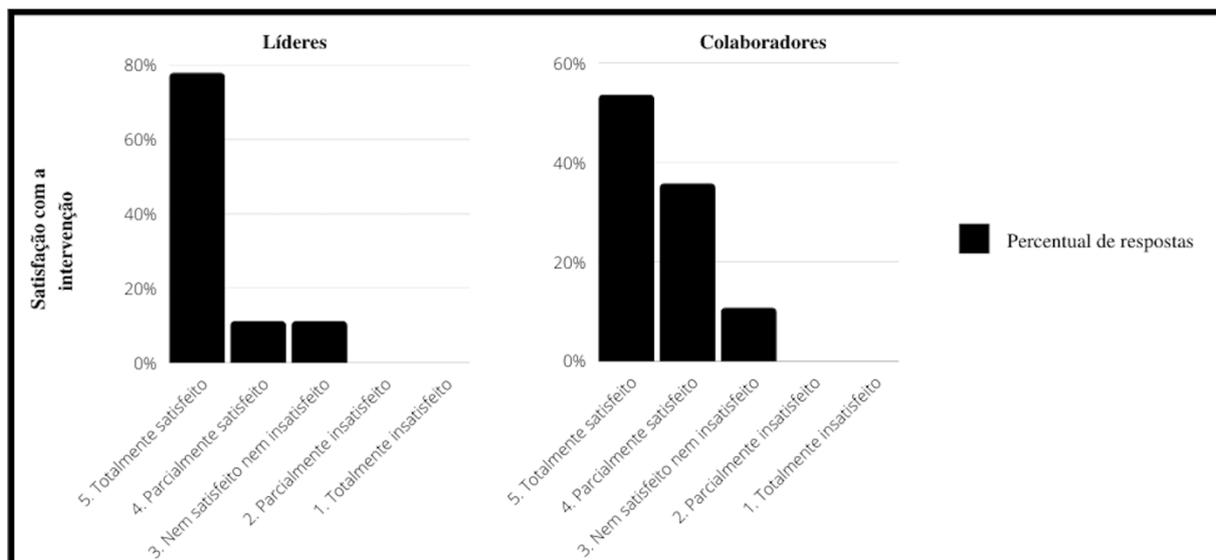


Figura 3.5. : Avaliação da intervenção online baseada no Inquérito Apreciativo

A questão aberta “Se puder, deixe algum comentário dizendo como foi para você participar das sessões” foi respondida por 100% dos nove líderes do grupo experimental e por 20 dos 28 colaboradores, ou seja, 78,4% dos 37 integrantes do grupo (Anexo L). As respostas foram todas positivas em ambos os grupos, com destaque para três categorias: 1) Satisfação com a intervenção (e. g. “foi muito bom”, “foi muito importante”, “bastante gratificante”, “uma surpresa muito boa”); 2) Autoconhecimento (“permitiu conhecer-me melhor”, “aprendi e refleti muito sobre a vida”, “ajudou a me conhecer um pouco mais”); 3) Trabalho em equipa (“contribuiu com a ampliação... da minha consciência como líder em relação ao meu papel enquanto catalisadora do engajamento e felicidade dos colaboradores da empresa”, “um ótimo momento para pensar e repensar no modo... como trabalhamos em equipe e o quão isso nos faz bem”, “me proporcionou ter mais aproximação com a equipe”). Um dos líderes relatou ainda que “trabalhar o tema felicidade é de certa forma muito complexo, gostaria muito em estar participando de mais intervenções, pois entendo que é um ciclo e com rotinas”. Por fim, um dos colaboradores chamou atenção para o fato da intervenção ter sido realizada às vésperas das férias o que, segundo ele, poderia prejudicar a aplicabilidade do que foi visto.

CAPÍTULO 4

Discussão

As avaliações feitas pelos líderes do grupo experimental, consideradas positivas e satisfatórias para Q1 e Q2, se mantiveram estáveis no pré e no pós teste. Entre as avaliações positivas nota-se uma melhoria na complexidade das respostas dos líderes para ambas as questões. Considerando que a análise das unidades de registo envolve uma avaliação mais minuciosa dos dados, pode-se inferir que uma possível melhoria na percepção dos líderes pôde ser mais bem captada por uma análise qualitativa mais aprofundada. Conforme sugere Bardin (2011), a riqueza da exploração qualitativa é exatamente aumentar a propensão à descoberta.

Já os colaboradores subordinados tiveram um crescimento de suas avaliações positivas ligeiramente maior no grupo experimental do que no grupo controlo, tanto para os relacionamentos com seus colegas (Q1), quanto para os relacionamentos com seus líderes (Q2). Porém, tal crescimento foi sutil. Por outro lado, em relação ao conteúdo das avaliações positivas feitas pelos colaboradores, observa-se uma ligeira redução de unidades de registo no grupo experimental para Q1, enquanto para Q2 houve um aumento similar em ambos os grupos. Assim, apesar da ligeira melhoria de percepção dos colaboradores para suas relações com os demais membros da equipa, e entre líderes e liderados, não se percebe nesses resultados uma complexidade maior das avaliações mais positivas no pós teste, como observado no grupo dos líderes. Portanto, não é possível inferir algum impacto positivo significativo da intervenção na percepção dos colaboradores, com base nessas avaliações.

Para explicar estes dados, cabe destacar que o período de 14 dias entre o pré e o pós teste pode ter sido demasiadamente curto para se perceber os reais efeitos desta intervenção nas relações. Apesar da premissa do IA de que as organizações se movem em direção daquilo que estudam (Cooperrider et al., 2008), no caso a felicidade nas relações entre líderes e liderados é preciso considerar que tal movimento não é necessariamente imediato, nem rápido. Durante as sessões, os participantes se engajaram na co-construção de novos futuros e propuseram ações para manter e melhorar a felicidade nas relações (e. g. Líder A: “Escutar os colegas das equipas o que funciona melhor e menos bem”; Colaborador A: “Qualificação tecnológica e em meios audiovisuais para maior aproximação entre todos”). É de se esperar que a melhoria nas relações possa vir exatamente da implementação das ações com as quais líderes e colaboradores se comprometeram e, mais uma vez, duas semanas não parece ser tempo suficiente para tal. Para

além disso, ao avaliar a intervenção, houve um participante que chamou atenção para o fato das sessões terem sido realizadas às vésperas do período de férias o que, segundo ele, pode ter prejudicado a aplicabilidade do que foi visto. Considerando que o mês de julho é período de férias no Brasil, e o mês de agosto é período de férias em Portugal, tal observação se mostra pertinente e pode, de fato, ter comprometido os resultados, dado o facto da intervenção ter sido realizada mesmo antes destes períodos. Portanto, ainda que a análise das questões que avaliaram a relação entre os membros das equipas, e entre líderes e liderados, tenha demonstrado alguma melhoria na percepção dos líderes, o período de férias (julho e agosto) pode não ter sido o mais adequado, e o tempo entre o pré e o pós teste de 14 dias certamente não o foi.

Em relação à qualidade da liderança, e à felicidade de líderes e liderados, não foram encontradas diferenças significativas nas avaliações dos líderes e dos colaboradores no pré e no pós teste. Considerando, como referido, que o tempo foi excessivamente curto para medir os efeitos da intervenção nas relações, é de se esperar que ele também não tenha sido suficiente para ser percebido na qualidade da liderança e na felicidade dos participantes já que, conforme demonstrado na revisão de literatura, a qualidade das relações tende a afetar ambos.

Além disso, a própria literatura aponta que a liderança transformacional transcende os interesses de curto prazo (Judge e Piccolo, 2004). Essa noção é coerente com a proposta do Inquérito Apreciativo, já que este modelo tem suas raízes no construcionismo, com uma tendência emergente de ver a liderança como uma construção social (Schall et al., 2004). Portanto, o aprimoramento da qualidade da liderança é um processo que envolve tempo - e para perceber se o IA é capaz de gerar mudanças significativas nesse processo é preciso avaliar seus impactos num período mais alargado.

Assim, se o tempo entre o pré e pós teste não foi suficiente para captar o verdadeiro potencial de impacto da intervenção, faz sentido não ter havido também melhoria na percepção de felicidade. Isso é coerente com a literatura que aponta que a felicidade é influenciada pelas relações entre supervisores e colaboradores no trabalho (Gilbreath & Benson, 2004), bem como pela liderança transformacional (Abdullah et al., 2017; Arnold et al., 2007). Estes achados são coerentes ainda com os resultados encontrados neste estudo, que demonstrou que a liderança influencia de forma significativa a felicidade.

Porém, ao analisar os resultados por dimensão específica do bem-estar psicológico, dois dados chamaram a atenção: houve diferenças significativas nas dimensões autonomia e autoaceitação, com melhoria das avaliações no pós teste para o grupo controlo de seguidores. Cabe lembrar que esse grupo era do tipo passivo, portanto, apesar de ter respondido aos

questionários, seus participantes não passaram pela intervenção de IA. Esse achado evidencia que pode ter havido algum efeito positivo da aplicação do próprio questionário. Marujo e Neto (2011) defendem que questionar é, em si mesmo, intervir e, assim sendo, o fato de responder o questionário no pré teste pode ter levado os participantes à determinadas reflexões que permitiram alguma mudança em suas perspectivas no pós teste.

Outro aspecto a ser considerado é o tamanho das amostras analisadas. Ao dividir os 84 participantes em 4 grupos (líderes experimental, líderes controle, colaboradores experimental, colaboradores controle) ficamos com amostras muito pequenas a serem comparadas. Apesar dos cálculos estatísticos utilizados trazerem confiabilidade aos resultados, amostras maiores podem melhorar a qualidade dos dados analisados.

Por fim é preciso considerar ainda as mensagens implícitas nas avaliações das intervenções feitas por líderes e por liderados. Depoimentos como “contribuiu com a ampliação... da minha consciência como líder em relação ao meu papel enquanto catalisadora do engajamento e felicidade dos colaboradores da empresa”; “um ótimo momento para pensar e repensar no modo como trabalhamos em equipe e o quão isso nos faz bem”; “me proporcionou ter mais aproximação com a equipe”; “fez pensar questões que muitas vezes deixamos de lado pela correria do dia-a-dia”, evidenciam mudanças ou potenciais melhorias de perspectiva sobre as relações, a liderança e a felicidade que, mesmo em um curto período, podem ter ocorrido e podem não ter sido captadas pelos instrumentos utilizados. Portanto, outros instrumentos que consigam captar melhor a sutileza de determinadas mudanças na percepção da liderança (como outras metodologias qualitativas) e na felicidade (como medidas psicofisiológicas) podem e devem contribuir para avaliar os impactos do IA em ambos construtos.

Conclusões

A liderança tem um importante papel na felicidade de líderes e colaboradores no ambiente de trabalho e, mais especificamente, o estilo de liderança transformacional, assim como apontado pela literatura (Arnold & Connelly, 2013) tem, de fato, potencial de influenciar o bem-estar dos seguidores. Porém, por mais que a intervenção com o Inquérito Apreciativo, avaliada neste estudo, tenha tido características relacionais, participativa, de partilha e diálogo, alinhando com características dessa tipologia de liderança, os meios para medir seus efeitos na liderança e na felicidade seguiram os modelos mais tradicionais que tendem a levar a respostas pré-determinadas e pré-definidas (Marujo e Neto, 2011), o que pode ter limitado a percepção dos reais efeitos desta metodologia. Além disso, é fundamental destacar, como anteriormente feito, que o período de avaliação pré e pós teste pode ter sido demasiadamente curto e pode ter sido insuficiente para captar potenciais mudanças. Assim, uma nova avaliação posterior, por exemplo a dois meses, poderia eventualmente trazer alguma informação complementar sobre possíveis mudanças a mais longo prazo.

Ainda assim, uma maior riqueza nas avaliações positivas dos líderes das relações com seus pares e seus liderados no pós teste evidenciou que há potencial influência deste método nas relações, também no curto prazo. Os depoimentos sobre a intervenção feitos pelos participantes do grupo experimental reforçam essa possibilidade, que deve ser melhor explorada em outros estudos.

Outro aspecto importante deste tipo de intervenção é o potencial para promover outras mudanças ao longo do tempo. Como os participantes se comprometeram com ações possivelmente capazes de melhorar o que se pretende - no caso específico deste estudo as relações entre líderes e colaboradores - futuros estudos podem acompanhar as equipas ao longo de um período ainda maior, seis meses por exemplo, para perceber quais grupos colocaram em prática o que se propuseram e se esses grupos tiveram ganhos superiores na percepção de líderes e liderados quanto às relações internas, quanto à liderança e quanto à felicidade. Alguns dos grupos que participaram deste estudo já relataram, por exemplo, o desenvolvimento de outras iniciativas na sequência da intervenção realizada, e aqui apresentada. Tais consequências da aplicação do Inquérito Apreciativo no contexto de equipas, apesar de não terem sido medidas pelos métodos aqui utilizados, são mais um sinal de potencial geratividade do método. Para tanto, uma amostra maior também se faz de grande relevância.

Pode ser interessante ainda futuros estudos utilizarem grupo controle ativo com foco na mudança a partir do que não está a correr bem. Ou seja, faz-se uma intervenção para identificar os “problemas” nas relações entre colegas e entre líderes e colaboradores e, posteriormente, planeja-se ações para melhorar os pontos identificados. Avaliado com uma amostra maior, num período de tempo mais alargado, e utilizando-se de outras metodologias de avaliação, tal estudo pode contribuir para perceber se os princípios teóricos que sustentam a abordagem do Inquérito Apreciativo tendem a maximizar melhor o potencial de mudança positiva nas relações em contexto de equipas e na perceção da liderança e da felicidade de líderes e liderados.

Sendo assim, perante estes resultados e as suas possíveis explicações, este estudo reforça a relevância da liderança para a felicidade no trabalho e abre novas possibilidades para serem exploradas pela ciência. A busca pela felicidade e bem-estar nas organizações, por meio de um estilo de liderança específico e consistente com o contexto, ainda permanece uma meta desafiadora para académicos e gestores (Salas-Vallina et al., 2020) e que, portanto, merece ser melhor aprofundada. Para perceber como o IA pode ser um modelo de intervenção capaz de influenciar a relação de líderes e liderados, melhorar a perceção de liderança e influenciar a felicidade de ambos são necessários novos estudos com amostras mais alargadas, um período de avaliação entre pré e pós teste maior, o agregar de outros métodos de avaliação capazes de dar mais voz aos participantes, e de perceber nuances não captadas pelas metodologias aqui utilizadas, para além, ainda, de estudos longitudinais que acompanhem se as ações com as quais os participantes se comprometeram ao final das sessões são efetivadas, e se isso tende a impactar nas relações, na liderança e na felicidade de líderes e liderados.

Referências Bibliográficas

- Abdullah, A. G. K., Ling, Y. L., & Ping, C. S. (2017). Workplace happiness, transformational leadership and affective commitment. *Advanced Science Letters*, 23(4), 2872-2875. <https://doi.org/10.1166/asl.2017.7588>.
- Ahuvia, A. C. (2002). Individualism/collectivism and cultures of happiness: A theoretical conjecture on the relationship between consumption, culture and subjective well-being at the national level. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 23-36. https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/43060/10902_2004_Article_404141.pdf?sequence=1.
- Armstrong, A. J., Holmes, C. M., & Henning, D. (2020). A changing world, again. How Appreciative Inquiry can guide our growth. *Social Sciences & Humanities Open*, 2(1), 100038. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2020.100038>
- Arnold, K. A., & Connelly, C. E. (2013). Transformational leadership and psychological well-being: Effects on followers and leaders. *The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of leadership, change, and organizational development*, 175-194. <https://doi.org/10.1002/9781118326404.ch9>
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., and Weber, T. J. (2009). Leadership: current theories, research, and future directions. *Annu. Rev. Psychol.* 60, 421-449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Edições 70
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-121. <https://www.jstor.org/stable/40862298>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2^a ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Bauer, J. J., & McAdams, D. P. (2004). Personal growth in adults' stories of life transitions. *Journal of personality*, 72(3), 573-602. <https://doi.org/10.1111/j.0022-3506.2004.00273.x>
- Becchetti, L., Pelloni, A., & Rossetti, F. (2008). Relational goods, sociability, and happiness. *Kyklos*, 61(3), 343-363. <https://art.torvergata.it/retrieve/handle/2108/20208/111412/kyklosVersionePubblicata.pdf>
- Becker, D., & Marecek, J. (2008). Dreaming the American dream: Individualism and positive psychology. *Social and Personality Psychology Compass*, 2(5), 1767-1780. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2008.00139.x>
- Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of occupational and organizational psychology*, 87(1), 138-157. <https://doi.org/10.1111/joop.12041>.
- Carless, S., Wearing, L., & Mann, L. (2000). A Short Measure of Transformational Leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 389-405.
- Carmeli, A., Yitzhak-Halevy, M., & Weisberg, J. (2009). The relationship between emotional intelligence and psychological wellbeing. *Journal of Managerial Psychology*, 24(1), 66-78. <https://doi.org/10.1108/02683940910922546>.
- Christakis, N. A., & Fowler, J. H. (2010). *O poder das conexões: A importância do networking e como ele molda nossas vidas*. Elsevier.
- Clark, A. E., & Oswald, A. J. (1994). Unhappiness and unemployment. *The Economic Journal*, 104(424), 648-659. <https://doi.org/10.2307/2234639>.

- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112(1), 155-159. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.112.1.155>
- Cojocaru, S., & Bragaru, C. (2012). Using Appreciative Inquiry to Change Perceptions Concerning the Satisfaction of Organization Members' Needs. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 8(35), 62-77.
- Cooperrider, D. L. (1996). Resources for getting appreciative inquiry started. *OD practitioner*, 28(23-34). <http://tobyelwin.com.s3.amazonaws.com/Files/AI/ResourcesforAI.pdf>
- Cooperrider, D. L., & Srivastva, S. (1999). Appreciative Inquiry in Organizational Life. *Appreciative Management and Leadership*. 401-441.
- Cooperrider, D. L., Whitney, D., & Srivastva, S. (2008). *Manual da investigação apreciativa. Para líderes da mudança*. Qualitmark.
- Csikszentmihalyi, M. 2002. *Fluir: A psicologia da experiência ótima. Medidas para melhorar a Qualidade de vida*. (1ª ed.). Relógio D'Água Editores.
- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The leadership quarterly*, 25(1), 63-82. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984313001197?via%3Dihub>
- Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly*, 11(4): 581-613. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00061-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00061-8)
- De Neve, J. E., & Ward, G. (2017). Happiness at work. *Saïd Business School WP*, 7. <http://eprints.lse.ac.uk/83604/1/dp1474.pdf>
- De Neve, J. E., Diener, E., Tay, L., & Xuereb, C. (2013). The Objective Benefits of Subjective Well-Being. In Helliwell, J., Layard, R., & Sachs, J., eds. *World Happiness Report 2013*. Social Science Research Network.
- Diener, D., & Biswas Diener, R. (2008). *Happiness . Unlocking the mysteries of psychological wealth*. Oxford: Blackwell Publishing .
- Diener, E., Lucas, R. E., Oishi, S., Hall, N., & Donnellan, M. B. (2018). Advances and open questions in the science of subjective well-being. *Collabra: Psychology*, 4(1). <https://doi.org/10.1525/collabra.115>.
- Diener, E. (2009). *The Science of Well-Being: The Collected Works of Ed. Diener* (Vol. 37). <https://link.springer.com/book/10.1007/978-90-481-2350-6>.
- Dimas, D. I., Alves, Lourenço, & Rebelo, T. (2016). *Equipas de trabalho – instrumentos de avaliação*. Edições Silabo
- Donaldson-Feilder, E., Munir, F., & Lewis, R. (2013). Leadership and employee well-being. *The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of leadership, change, and organizational development*, 155-174. <https://doi.org/10.1002/9781118326404.ch8>
- Downing, J. A. (2016). *Emotional intelligence, leadership style, and job satisfaction in contrasting workplace environments*. [Estudo de doutoramento não publicado]. Walden University.
- Elam, D. A., & Brands, K. M. (2019). Appreciative inquiry-lessons learned from virtual teams. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 23(5), 530-537. <https://doi.org/10.1504/IJEIM.2019.102060>
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International journal of management reviews*, 12(4), 384-412. <https://gelukkigwerken.nl/wpcontent/uploads/2018/07/FisherHappinessatWorkreview.pdf>
- Fisher, M. (2019). A theory of public wellbeing. *BMC public health*, 19(1), 1-12. <https://doi.org/10.1186/s12889-019-7626-z>.

- Frazier, L. D., Newman, F. L., & Jaccard, J. (2007). Psychosocial outcomes in later life: A multivariate model. *Psychology and Aging*, 22(4), 676. <https://doi.org/10.1037/0882-7974.22.4.676>.
- Frey, B. S. (2009). *Felicidade: uma revolução na economia*. Gradiva.
- Gawdat, M. (2019). *A equação da felicidade* (5ª ed.). Lua de Papel.
- George, J. M. (1995). Leader positive mood and group performance: The case of customer service. *Journal of Applied Social Psychology*, 25(9), 778-794. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1995.tb01775.x>.
- Ghasabeh, M. S., Soosay, C., & Reaiche, C. (2015). The emerging role of transformational leadership. *The Journal of Developing Areas*, 49(6), 459-467. <https://muse.jhu.edu/article/586774>
- Gilbreath, B., & Benson, P. G. (2004). The contribution of supervisor behaviour to employee psychological well-being. *Work & Stress*, 18(3), 255-266. <https://doi.org/10.1080/02678370412331317499>.
- Gross, J. J., & John, O. (2003). Individual Differences in two emotion regulation processes: implication of affect, relationships, and well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(2), 348-362. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.85.2.348>.
- Hsieh, T. (2017). *Satisfação Garantida* (2ª ed.). Harper Collins.
- Huppert, F. A., & So, T. (2009). *What percentage of people in Europe are flourishing and what characterises them*. In IX ISQOLS Conference (pp. 1-7).
- Huppert, F. A., & So, T. T. C. (2013). Flourishing across Europe: Application of a new conceptual framework for defining well being. *Social Indicators Research*, 110, 837-861. <https://doi.org/10.1007/s11205-011-9966-7>
- ILO, (2020). Retrieved from: https://www.ilo.org/brasil/brasilia/noticias/WCMS_762145/lang-pt/index.html
- Inceoglu, I., Thomas, G., Chu, C., Plans, D., & Gerbasi, A. (2018). Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 179-202. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.006>
- Ingraham, C. (2018). *Your boss has a huge effect on your happiness, even when you're not in the office*. Washington Post. <https://www.washingtonpost.com/business/2018/10/09/your-boss-has-huge-effect-your-happiness-even-when-youre-not-office/>
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology*, 89(5), 755. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2011). Happiness as a societal value. *Academy of management perspectives*, 25(1), 30-41. <http://www.panglossinc.com/documents/HappinessasaSocietalValue.pdf>
- Kark, R., & Shamir, B. (2013). The dual effect of transformational leadership: Priming relational and collective selves and further effects on followers. In *Transformational and charismatic leadership: The road Ahead 10th anniversary edition*. Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1479-357120130000005010>
- Konow, J., & Earley, J. (2008). The hedonistic paradox: Is homo economicus happier? *Journal of Public Economic*, 92(1-2), 1-33. https://mpa.ub.uni-muenchen.de/2728/1/MPRA_paper_2728.pdf
- Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, J., & Vainio, H. (2008). Leadership, job well-being, and health effects—a systematic review and a meta-analysis. *Journal of occupational and environmental medicine*, 50(8), 904-915. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e31817e918d>.

- Layard, R. (2011,). *Flourish: A New Understanding of Happiness and Well-Being — and How to Achieve Them by Martin Seligman — review*. <https://www.theguardian.com/science/2011/may/15/flourish-science-of-happiness-psychology-review>.
- Lee, Y. K., Son, M. H., & Lee, D. J. (2011). Do emotions play a mediating role in the relationship between owner leadership styles and manager customer orientation, and performance in service environment?. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 942-952. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.02.002>
- Leung, A., Kier, C., Fung, T., Fung, L., & Sproule, R. (2011). Searching for happiness: The importance of social capital. *Journal of Happiness Studies*, 12(3), 443-462. <https://doi.org/10.1007/s10902-010-9208-8>.
- Lima, M. L. P. (2018). *Nós e os outros: o poder dos laços sociais*. Fundação Francisco Manoel dos Santos.
- Lomas, T., Waters, L., Williams, P., Oades, L. G., & Kern, M. L. (2020). Third wave positive psychology: broadening towards complexity. *The Journal of Positive Psychology*, 1-15. <https://doi.org/10.1080/17439760.2020.1805501>
- Lord, R. G., Day, D. V., Zaccaro, S. J., Avolio, B. J., & Eagly, A. H. (2017). Leadership in applied psychology: Three waves of theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 434. <https://doi.org/10.1037/apl0000089>
- Lyubomirsky, S., & Lepper, H. S. (1999). A measure of subjective happiness: Preliminary reliability and construct validation. *Social indicators research*, 46(2), 137-155. <https://doi.org/10.1023/A:1006824100041>
- Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success?. *Psychological Bulletin*, 131(6), 803. <https://escholarship.org/content/qt1k08m32k/qt1k08m32k.pdf>
- Lyubomirsky, S., Sheldon, K. M., & Schkade, D. (2005). Pursuing happiness: The architecture of sustainable change. *Review of general psychology*, 9(2), 111-131. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.111>.
- Machado, W. D. L., & Bandeira, D. R. (2012). Bem-estar psicológico: definição, avaliação e principais correlatos. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 29(4), 587-595. <https://doi.org/10.1590/S0103-166X2012000400013>
- Marujo, H. À., & Neto, L. M. (2011). Investigação Transformativa e Apreciativa em Psicologia Positiva: um elogio à subjetividade na contemporaneidade. *ECOS-Estudos Contemporâneos da Subjetividade*, 1(1), 5-21. <http://www.periodicoshumanas.uff.br/ecos/article/view/714>
- Marujo, H. À., & Neto, L. M. (2017). Exploring the concept and practices of Felicitas Publica at Lisbon university: A community-based relational approach to well-being. In *Quality of life in communities of Latin countries* (pp. 15-35). Springer. https://digital.csic.es/bitstream/10261/156244/1/2017_QUALITY_LIFE_COMMUNITIE_S_VRR_FRP_GFM.pdf#page=28
- Marujo, H., Neto, L. M., & de Falé Balancho, L. S. (2013). Emergência, desenvolvimento e desafios da psicologia positiva: Da experiência subjetiva à mudança social. *ECOS-Estudos Contemporâneos da Subjetividade*, 3(2), 179-201. <http://www.periodicoshumanas.uff.br/ecos/article/viewFile/1269/880>
- Mineo, L. (2017). *Good genes are nice, but joy is better*. <https://news.harvard.edu/gazette/story/2017/04/over-nearly-80-years-harvard-study-has-been-showing-how-to-live-a-healthy-and-happy-life/>
- Musikanski, L., Phillips, R., Bradbury, J., De Graaf, J., & Bliss, C. L. (2020). *Happiness, Well-being and Sustainability: A Course in Systems Change*. Routledge.

- Nohe, C., & Hertel, G. (2017). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: A meta-analytic test of underlying mechanisms. *Frontiers in Psychology*, 8, 1364. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01364>
- O'Brien, C. (2005). *Planning for sustainable happiness: Harmonizing our internal and external landscapes*. In Rethinking Development: 2nd International Conference on Gross National Happiness (pp. 1-22). <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.729.7392&rep=rep1&type=pdf>
- O'Brien, C. (2010). Sustainability, happiness and education. *Journal of Sustainability Education*, 1(1), 49-65. http://sustainablehappiness.ca/wp-content/uploads/2012/12/Sustainability-Happ-Educ_JSE.pdf
- OECD (2016), *OECD Better Life Index*. Available at <http://www.oecdbetterlifeindex.org/>
- Oishi, S., Graham, J., Kesebir, S., & Galinha, I. C. (2013). Concepts of happiness across time and cultures. *Personality and social psychology bulletin*, 39(5), 559-577. <https://doi.org/10.1177/0146167213480042>.
- Pearce, C.L., Sims Jr., H.P., Cox, J.F., Ball, G., Schnell, E., Smith, K., Trevino, L., 2003. Transactors, transformers and beyond. *Journal of Management Development*, 22 (4), 273-307. <https://doi.org/10.1108/02621710310467>
- Priest, K. L., Kaufman, E. K., Brunton, K., & Seibel, M. M. (2013). Appreciative Inquiry: A Tool for Organizational, Programmatic, and Project-Focused Change. *Journal of Leadership Education*, 12, 18-32. [https://vtechworks.lib.vt.edu/bitstream/handle/10919/96466/12_1_Priest%20\(1\).pdf?sequence=2](https://vtechworks.lib.vt.edu/bitstream/handle/10919/96466/12_1_Priest%20(1).pdf?sequence=2)
- Prilleltensky, I. (2005). Promoting well-being: Time for a paradigm shift in health and human services. *Scandinavian Journal of public health*, 33(66), 53-60. <https://doi.org/10.1080/14034950510033381>
- Queroz, N. C., & Neri, A. L. (2005). Emotional intelligence and psychological well-being among middle-aged and old men and women. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 18(2), 292-299. <https://doi.org/10.1590/S0102-79722005000200018>.
- Rath, T., & Harter, J. (2010). *Wellbeing . The five essential elements* . New York. Gallup
- Rodríguez-Muñoz, A., & Sanz-Vergel, A. I. (2013). Happiness and well-being at work: A special issue introduction. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 95-97. <https://doi.org/10.5093/tr2013a14>.
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of personality and social psychology*, 57(6), 1069.
- Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of personality and social psychology*, 69(4), 719. <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.407.1311&rep=rep1&type=pdf>
- Ryff, C. D., & Singer, B. H. (2008). Know thyself and become what you are: A eudaimonic approach to psychological well-being. *Journal of happiness studies*, 9(1), 13-39. <https://doi.org/10.1007/s10902-006-9019-0>
- Ryff, C. D., Keyes, C. L., & Hughes, D. L. (2003). Status inequalities, perceived discrimination, and eudaimonic well-being: Do the challenges of minority life hone purpose and growth?. *Journal of health and Social Behavior*, 275-291. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.553.7685&rep=rep1&type=pdf>
- Sachs, J. (2012). Introduction. Em Helliwell, J., Layard, R., & Sachs, J. (Eds.), *World happiness report* (pp. 2-9). https://s3.amazonaws.com/happiness-report/2012/World_Happiness_Report_2012.pdf.

- Salas-Vallina, A., Simone, C., & Fernández-Guerrero, R. (2020). The human side of leadership: Inspirational leadership effects on follower characteristics and happiness at work (HAW). *Journal of Business Research*, 107, 162-171. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.044>.
- Schall, E., Ospina, S., Godsoe, B., & Dodge, J. (2004). *Appreciative narratives as leadership research: Matching method to lens*. In Constructive discourse and human organization. Emerald Group Publishing Limited. <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.492.2544&rep=rep1&type=pdf>
- Schwarz Müller, T., Brosi, P., Duman, D., & Welpe, I. M. (2018). How does the digital transformation affect organizations? Key themes of change in work design and leadership. *Mrev management revue*, 29(2), 114-138. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2018-2-114>
- Segrin, C., & Taylor, M. (2007). Positive interpersonal relationships mediate the association between social skills and psychological well-being. *Personality and individual differences*, 43(4), 637-646. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2007.01.017>.
- Seligman, M. E. P. (2019). *Florescer: uma nova compreensão da felicidade e do bem-estar*. (1ª ed.). Objetiva.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>.
- Setiawan, R., Eliyana, A., Suryani, T., & Handojo, A. (2020). Maximizing Happiness At Work: The Best Practices Of Transformational Leadership At Food And Beverage Start-Up Business In Indonesia. *Sys Rev Pharm*, 11(12), 1265-1271. <https://core.ac.uk/download/pdf/338813896.pdf>.
- Sheldon, K. M., & Lyubomirsky, S. (2021). Revisiting the sustainable happiness model and pie chart: can happiness be successfully pursued?. *The journal of positive psychology*, 16(2), 145-154. <https://doi.org/10.1080/17439760.2019.1689421>
- Siegel, D. J. & Bryson, T. P. (2015). *O cérebro da criança: 12 estratégias revolucionárias para nutrir a mente em desenvolvimento do seu filho e ajudar sua família a prosperar*. (1ª ed.). Editora Versos.
- Sim, J. H. (2019). Exploring the relational leadership potential of appreciative inquiry: a case study. *South Asian Journal of Business and Management Cases*, 8(1), 47-57. <https://doi.org/10.1177/2277977918803217>
- Sivanathan, N., Arnold, K. A., Turner, N., & Barling, J. (2004). Leading well: Transformational leadership and well-being. Em Linley, P. A., & Stephen, J. (Ed.), *Positive psychology in practice* (pp. 241-255). John Wiley & Sons, Inc.
- Sparks, K., Faragher, B., & Cooper, C. L. (2001). Well-being and occupational health in the 21st century workplace. *Journal of occupational and organizational psychology*, 74(4), 489-509. <https://doi.org/10.1348/096317901167497>
- Stoia, E. (2016). *Happiness and well-being at work*. [Projeto final de graduação]. http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/161807/TFG_2015_StoiaE.pdf
- Toyota Europe Newsroom (2020). *Toyota's mission to 'produce happiness for all' as part of its business transformation program*. <https://newsroom.toyota.eu/toyotas-mission-to-produce-happiness-for-all-as-part-of-its-business-transformation-program/>
- Uchida, Y., & Ogihara, Y. (2012). Personal or interpersonal construal of happiness: A cultural psychological perspective. *International Journal of Wellbeing*, 2(4). <https://doi.org/10.5502/ijw.v2.i4.5>
- Uchida, Y., & Oishi, S. (2016). The happiness of individuals and the collective. *Japanese Psychological Research*, 58(1), 125-141. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdfdirect/10.1111/jpr.12103>

- Uhl-Bien, M. (2011). Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *Leadership, gender, and organization*, 75-108.
- Veenhoven, R. (1994). Is happiness a trait? Tests of the Theory that a Better Society does not Make People any Happier. *Social Indicators Research*, 32, 101-160.
- Verleysen, B., & Van Acker, F. (2012). *The impact of Appreciative Inquiry on employee work engagement explained through basic psychological needs and motivation*. In Paper gepresenteerd tijdens de World Appreciative Inquiry Conference, Ghent. <https://ifai-appreciativeinquiry.com/wp-content/uploads/2013/10/Appreciative-Inquiry-and-Engagement.pdf>
- Wall, T., Russell, J., & Moore, N. (2017). Positive emotion in workplace impact: the case of a work-based learning project utilising appreciative inquiry. *Journal of Work-Applied Management*. <https://doi.org/10.1108/JWAM-07-2017-0017>
- Weiss, L. A., Westerhof, G. J., & Bohlmeijer, E. T. (2016). Can we increase psychological well-being? The effects of interventions on psychological well-being: A meta-analysis of randomized controlled trials. *PloS one*, 11(6)
- Weziak-Bialowolska, D., Bialowolski, P., Sacco, P. L., VanderWeele, T. J., & McNeely, E. (2020). Well-being in life and well-being at work: Which comes first? Evidence from a longitudinal study. *Frontiers in public health*, 8, 103. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2020.00103>.
- White, S. C. (2015). Relational wellbeing: A theoretical and operational approach (No. 43). *Bath Papers in International Development and Wellbeing*. <http://hdl.handle.net/10419/128138>
- White, S. C. (2017). Relational wellbeing: re-centring the politics of happiness, policy and the self. *Policy & Politics*, 45(2), 121-136. <https://doi.org/10.1332/030557317X14866576265970>
- Whitney, D., Trosten-Bloom, A., & Vianello, M. G. (2019). Appreciative inquiry: Positive action research. In Action learning and action research: Genres and approaches. *Emerald Publishing Limited*. <https://doi.org/10.1108/978-1-78769-537-520191015>
- Wright, T. A., & Huang, C. C. (2012). The many benefits of employee well-being in organizational research. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1188-1192. <https://doi.org/10.1002/job.1828>.
- Zheng, S., Wang, J., Sun, C., Zhang, X., & Kahn, M. E. (2019). Air pollution lowers Chinese urbanites' expressed happiness on social media. *Nature Human Behaviour*, 3(3), 237-243. <https://www.nature.com/articles/s41562-018-0521-2>.

Anexos

Anexo A – Divulgação do Estudo



Como anda a felicidade de líderes e colaboradores no trabalho em sua empresa/organização?

Sublinhando a relevância do bem-estar no trabalho e a importância dos líderes nesse contexto, convidamos organizações que desejem participar num estudo e intervenção transformadora, que colaborem neste projeto, realizado no âmbito do mestrado de Ciências das Emoções do ISCTE. O mesmo visa perceber as dinâmicas das equipas de trabalho em período de COVID-19 e contribuir para o bem-estar das pessoas. Será uma intervenção gratuita com duas sessões de duas horas cada, 100% online, através da plataforma Zoom. As sessões ocorrerão no mês de julho e, para participar, a organização deverá autorizar a participação de, pelo menos, uma equipa (líder e colaboradores), sendo idealmente 2 equipas. Além de contribuir para o avanço do conhecimento neste domínio da ciência, este estudo poderá contribuir para a felicidade dos participantes, com notáveis vantagens para a organização.

Para mais informações, contate o responsável pelo estudo, Junior Miranda, no WhatsApp: 31.984247219

Esta investigação-ação está a decorrer sob a orientação das Professoras:

Doutora Helena Á. Marujo (ISCSP - Universidade de Lisboa)

Doutora Luísa Lima (ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa)



Qual será a abordagem?

A intervenção é baseada na Investigação Apreciativa, um popular método de mudança que tem sido utilizado para empreender iniciativas transformacionais em dezenas de organizações em todo o mundo, desde a UN e a ONG Save the Children até a Marinha dos EUA e o McDonald's.

Sua presunção é simples: as organizações movem-se em direção daquilo que estudam e toda organização possui algo que funciona bem que pode ser o ponto de partida para criar uma mudança positiva (Cooperrider, Whitney & Stavros, 2008).



O que ocorrerá nas sessões ?

Sessão 1 (2 horas)

Os líderes e colaboradores serão apresentados à investigação, as dúvidas serão esclarecidas, os participantes poderão decidir se participarão ou não do estudo e, se optarem por seguir, assinarão um consentimento informado. Por fim, preencherão um questionário de aproximadamente 9 minutos para avaliar a liderança e seus níveis de felicidade.

Em seguida será apresentado o núcleo positivo que será investigado em conjunto e seguirá à fase da Descoberta onde se busca identificar e valorizar o que dá vida/o melhor que há na organização.

Para finalizar será trabalhado a fase do Sonho onde os participantes serão convidados a sonhar e imaginar "o que pode ser?", o que o mundo está a solicitar.



O que ocorrerá nas sessões ?

Sessão 2 (2 horas)

A segunda sessão começará pela fase do desenho/planejamento onde os participantes constroem conjuntamente o futuro através do planeamento de uma "arquitetura organizacional". Nesta fase eles recriam a imagem que se tem da organização, apresentando imagens claras e convincentes de como as coisas vão ser quando o núcleo positivo for totalmente eficaz em todas as suas estratégias, processos, sistemas, decisões, e colaborações. Desta forma, as propostas provocativas redireccionam as acções diárias e criam possibilidades de futuro e uma visão partilhada para a organização e entre os seus membros.

Em seguida, uma vez orientados por uma imagem compartilhada do que poderia ser, inicia-se a fase do desenho/entrega, onde os participantes serão convidados a encontrar formas inovadoras para aproximar a organização do seu ideal.

14 dias depois do primeiro encontro, os participantes receberão por email um questionário para mensurar os resultados obtidos. Todos os dados são sigilosos obedecendo aos preceitos éticos de investigação científica.

Anexo B – Consentimento Informado Organizações



CONSENTIMENTO INFORMADO - EMPRESAS

Este estudo está inserido na minha tese de mestrado em Ciências em Emoções no ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa - e pretende testar a eficácia de uma intervenção online na qualidade das relações nas equipas.

O estudo é realizado por Luiz Carlos Junior (email: junior@labfelicidade.com), que poderá contactar caso pretenda esclarecer uma dúvida ou partilhar algum comentário, e é orientado pelas professoras Doutora Helena Marujo (ISCSP - Universidade de Lisboa) e Doutora Luísa Lima (ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa).

A participação de sua organização será muito valorizada, pois irá contribuir para o avanço do conhecimento neste domínio da ciência, e consiste em disponibilizar uma ou duas equipas (com seu respectivo líder) para participar de duas sessões online, de duas horas cada, via zoom. As sessões deverão ocorrer no mesmo dia ou no máximo com um intervalo de 3 dias entre elas. Na primeira sessão será apresentado o estudo (baseado no modelo 5-D da Investigação Apreciativa) e os participantes que concordarem em participar preencherão um questionário com tempo estimado de resposta de dez minutos. Em seguida será iniciada a intervenção que terminará na segunda sessão. 14 dias depois será enviado aos participantes, através dos emails e contactos de celular/telemóvel fornecido por eles, um novo questionário semelhante ao da sessão de inicial.

O ISCTE é o responsável pelo tratamento dos dados pessoais, recolhidos e tratados exclusivamente para as finalidades do estudo, tendo como base legal o seu consentimento [art. 6º, nº1, alínea a) do Regulamento Geral de Protecção de Dados, consoante o caso aplicável].

O estudo é realizado por Luiz Carlos Junior (email: junior@labfelicidade.com), que os participantes assim como a organização poderão contactar caso pretenda esclarecer uma dúvida, partilhar algum comentário ou exercer os seus direitos relativos ao tratamento dos dados pessoais. Os participantes poderão utilizar o contacto indicado para solicitar o acesso, a retificação, o apagamento ou a limitação do tratamento dos seus dados pessoais. A participação neste estudo é confidencial. Os dados pessoais serão sempre tratados por pessoal autorizado vinculado ao dever de sigilo e confidencialidade. O ISCTE garante a utilização das técnicas, medidas organizativas e de segurança adequadas para proteger as informações pessoais. É exigido a todos os investigadores que mantenham os dados pessoais confidenciais.

ISCTE-IUL Instituto Universitário de Lisboa ☒ Av. das Forças Armadas, 1649-026 Lisboa ☎ 351 217 903 000
www.iscte-iul.pt www.facebook.com/ISCTEUL twitter.com/iscteul www.linkedin.com/company/iscte-iul www.flickr.com/photos/iscteul www.youtube.com/user/iultv



Além de confidencial, a participação no estudo é estritamente voluntária: os participantes e a organização podem escolher livremente participar ou não participar. Se tiverem escolhido participar, podem interromper a participação e retirar o consentimento para o tratamento dos dados pessoais em qualquer momento, sem ter de prestar qualquer justificação. A retirada de consentimento não afeta a legalidade dos tratamentos anteriormente efetuados com base no consentimento prestado.

Para além de voluntária, as respostas aos questionários de avaliação e os dados relativos à sua organização serão anónimos e confidenciais. No entanto, as respostas de todos os participantes serão agrupadas para análises conjuntas e poderão ser publicadas em contexto científico sem qualquer identificação da organização.

Declaro ter compreendido os objetivos de quanto me foi proposto e explicado pelo/a investigador, ter-me sido dada oportunidade de fazer todas as perguntas sobre o presente estudo e para todas elas ter obtido resposta esclarecedora, pelo que, enquanto representante legal, autorizo a participação de nossa organização no referido estudo.

_____ (local), ____/____/____ (data)

Nome da organização: _____

Nome do responsável: _____

Assinatura: _____

Anexo C – Guião Facilitadores

Guião Facilitadores

Preparação

- Enviar Consentimento Informado para a organização, recolher o documento assinado pelo responsável e enviar ao Junior
- Agendar as 2 sessões com a organização para o mês de julho (prazo entre as sessões: 0 a 3 dias)

Sessão 1

- Slide 1 – Felicidade de Líderes e Colaboradores no Trabalho
 - Boas vindas à todos
 - Agradecer a presença
 - Esse é um estudo sobre a dinâmica das equipas em contexto de trabalho nesse período de Covid-19
 - Esse estudo não oferece nenhum tipo de risco à vocês e, se ao final dessa apresentação, vocês concordarem em participar do estudo vocês estarão não apenas contribuindo com o avanço científico nessa área como também, possivelmente, com a dinâmica da sua equipa no ambiente de trabalho
- Slide 2 – Cientista
 - Se apresente enquanto facilitador
- Slide 3 – Reforçar os objetivos do estudo
- Slide 4 e 5 – Consentimento informado
 - Basicamente ler o consentimento informado
 - Reforçar que, se concordarem em participar acessarão um link que será disponibilizado para concordar em participar do estudo e responder a um questionário com um tempo média de resposta de 10 minutos podendo ser um pouco mais ou um pouco menos\
- Slide 6 – Link com o questionário
 - Dizer que agora enviará um link para que eles possam preencher o questionário e que, à medida em que forem terminando para levantarem a mão ao zoom (mostre como fazer) para que você possa saber quando todos terminaram (tenha uma lista com os nomes de todos para marcar quem terminou)
 - Reforçar alguns pontos:
 - . A primeira questão é o consentimento informado que eu cabei de ler pra vocês, para que vocês possam concordar e participar do estudo ou não
 - . A segunda questão é o nome da equipa de vocês. Nesse campo vocês colocarão xxxx que é o código da equipa de vocês (Ver código na planilha).
 - . Na terceira pergunta vocês vão criar um código para que a gente saiba que a mesma pessoa que está respondendo agora responderá daqui a 14 dias. É uma forma de fazer isso sem identificar vocês. Vocês vão colocar as 2 últimas letras do seu sobrenome + o dia e o mês do seu aniversário. Lá está bem explicado, com um exemplo, mas qualquer dúvida eu estarei aqui à disposição, é só me perguntar.
 - . As demais perguntas são do questionário em si. Qualquer dúvida estarei por aqui.

- Enviar o link pelo chat do zoom e reforçar que estará lá à disposição para qualquer dúvida
- Link: http://isctecis.co1.qualtrics.com/jfe/form/SV_9t8f1kFvh6jzltU

- Slide 7 – Contatos
 - Agora precisaremos do contato deles para daqui a 14 dias enviar o link dos questionários.
 - Explique que esses contatos estão a ser recolhidos através de um outro link exatamente para não ter como relacioná-los às respostas do questionário anterior mantendo o anonimato deles
 - Reforce o quanto é importante eles responderem o questionário em 14 dias. Peça que cada um se comprometa a lembrar uns aos outros de responder
 - Link: [Pegar na Planilha](#)

Descoberta e Sonho

- Slide 8 – Encontro 1 de 2
 - Boas vindas
 - Agradecer mais uma vez a participação de todos
- Slide 9 – O ciclo 5-D
 - Explicar brevemente (sem detalhes) que passarão por essas 5 etapas nos 2 encontros
- Slide 10 – Tópico Afirmativo
 - O primeiro passo neste processo envolve a escolha do que iremos investigar em conjunto
 - Então, como queremos perceber a dinâmica das equipes no contexto de trabalho nesse período de covid-19, convidamos vocês a investigarmos juntos a “Felicidade de líderes e colaboradores no trabalho”
- Slide 11 – Descoberta (25 minutos)
 - Definido o tópico afirmativo, a tarefa agora é descobrir as exceções positivas, os sucessos e os momentos mais vitais ou ativos de quando nos sentíamos mais felizes e realizados na relação entre líderes e liderados na organização.
 - Entramos aqui na fase da descoberta que envolve valorizar aquelas coisas relacionadas ao nosso tópico afirmativo que valem à pena serem valorizadas.
 - Então agora, em duplas, faremos a primeira parte prática desse nosso processo. Eu vou dividi-los de forma aleatória (se tiver número ímpar, fica um trio) e vocês vão utilizar esse guia para entrevistar uns aos outros. Vocês terão um tempo total de 20 minutos, ou seja, serão 10 minutos para cada entrevista.
 - Eu sugiro tirarem uma foto desse slide para vocês terem as perguntas durante a entrevista ou então anotarem.
 - Leia as perguntas em voz alta com eles
 - Pergunte se ficou alguma dúvida
 - Então vou dividir as duplas, vocês definem quem será o primeiro entrevistador e entrevistado e contem aproximadamente 10 minutos para finalizarem a entrevista. Então você faz a pergunta e anote os pontos centrais da resposta do colega. Depois você passa para pergunta seguinte. Quando finalizarem tudo vocês invertem os papéis. Quem respondeu

passa a ser o entrevistador e vocês fazem o mesmo processo. À medida em que vocês forem terminando vocês podem ir retornando à nossa sala virtual principal.

- Separe-os em duplas e depois de uns 2 minutos passe em cada uma das salas para perguntar se está tudo bem, se têm alguma dúvida.

- Slide 12 – Sonho (15 minutos)
 - Diga que entramos na fase do Sonho
 - Feche a apresentação e estimule-os a partilhar as respostas que obtiveram, seus insights, sensações... o que tiver sentido para eles partilhar
- Slide 13 – o que poderia ser
 - Agora nós vamos criar representações criativas dessas histórias e depois apresentar o que poderia ser uma relação entre líderes e liderados mais feliz
- Slide 14 – Orientações
 - Leia as orientações
 - Aqui o mais importante é vocês deixarem a criatividade de vocês fluírem para você representar no papel imagens do que poderia ser essa organização mais feliz. Nós vamos aqui pintar o nosso futuro, criar um quadro visual desse futuro ideal, pronto acontecendo. Vale desenhar, escrever, colorir, colar alguma coisa... criarem poema, música... enfim, deixem o pensamento fluir livremente no papel.
 - Eu vou dar alguns exemplos para vocês desse quadro feito por outros participantes em outras intervenções de Investigação Apreciativa com outros tópicos afirmativos, só para inspirá-los
- Slides 15 a 18 – Exemplos
 - Mostrar cada quadro e ir comentando brevemente
- Slide 19 – Pergunta 1
 - Antes de começarmos a fazer o quadro, eu quero convidar vocês a refletirem sobre 3 questões
 - A primeira delas é essa (leia a questão e dê 2 minutos para que eles escrevam suas respostas refletindo a respeito)
- Slide 20 – Pergunta 2
 - Leia a questão e dê 2 minutos para que eles escrevam suas respostas refletindo a respeito
- Slide 21 – Pergunta 3
 - Leia a questão e dê 2 minutos para que eles escrevam suas respostas refletindo a respeito
- Slide 22 – As 3 perguntas (15 minutos)
 - Agora é hora de vocês começarem a fazer o desenho de vocês. Vocês terão 15 minutos para representarem no papel esse futuro idealizado
 - E lembrem-se: é preciso criar uma representação concreta que descreva como os colocar em prática “pelas suas próprias mãos”.
 - Coloque a música de fundo enquanto eles desenham
- Slide 23 – Apresentações (15 minutos)
 - Mais uma vez, feche a apresentação e convide todos (um de cada vez) a partilhar seu quadro ideal de futuro e explicá-lo (divida esses 20 minutos ou tempo restante entre os participantes de modo a permitir que todos possam apresentar)
 - Dê 3 minutos para que eles possam preparar um breve Relatório Apreciativo de seus sonhos (elementos que utilizarão para explicar seu quadro de futuro)

- Ao fim do tempo agradeça a todos pela presença, diga que se eles quiserem eles podem continuar, aprimorar o desenho deles e confirme o dia e horário do próximo e último encontro
- Slide 24 – Próximo encontro
 - Reforçar dia e horário do próximo encontro

Sessão 2 – Desenho/Planejamento e Entrega

- Slide 25 – Encontro 2 de 2
 - Pergunte como eles estão, como foi o período até esse encontro (se oportuno)
- Slide 26 – Desenho/Planejamento
 - Agora entramos na fase do desenho/planejamento. Uma vez que estamos orientados por uma imagem compartilhada do que poderia ser, nosso objetivo aqui é encontrar formas inovadoras de aproximar nossa organização do seu ideal
 - Então nós vamos co-construir possibilidades para potencializarmos a mudança que desejamos. Qual seria o plano perfeito para concretizarmos nosso sonho de plena felicidade na relação entre líder e colaboradores?
 - A função do planejamento é potencializar a mudança
 - Então é isso que vamos fazer: construir juntos afirmações que caracterizam novas possibilidades para alcançar o sonho que definimos
- Slide 27 – 4 passos do desenho/planejamento
 - Nessa primeira fase da sessão de hoje vamos trabalhar o desenho/planejamento.
 - Esta fase pretende integrar o que já há de bom/funcional na organização (em relação ao passado) com o sonho (que é o futuro), criando as proposições que vão ajudar a tornar o caminho do futuro algo dependente do passado mas, também, novo e desafiante.
 - Para co-construirmos essa fase, vamos considerar 4 etapas:
 1. Selecionar os elementos do desenho/planejamento
 2. Vamos identificar as relações internas e externas
 3. Vamos identificar temas e estabelecer um diálogo
 4. E, por fim, vamos anotar proposições provocativas
 - Então, antes da gente começar, eu queria um/a voluntário/a para anotar tudo que os colegas forem falando nessa parte da sessão (assim que definido o voluntário/a sugira que vá anotando em um arquivo do word de modo que ao final possa partilhar a tela com todos)
- Slide 28 – Passo 1 (5 min)
 - Agora é hora de unirmos o melhor do que é, como identificamos lá na fase da descoberta, com o melhor do que pode ser, que são as imagens que construímos dos nossos sonhos. Então, quais são os elementos fundamentais do nosso sonho quando criamos e mantemos a felicidade de líderes e colaboradores em alta em nossa organização em todas as estratégias, processos, sistemas, decisões e colaborações?
- Slide 29 – Elementos a considerar
 - Leia os elementos sugeridos e reforce que pode ir além dessas sugestões
- Slide 30 – Passo 1

- Estimule as pessoas a falarem e permita que as histórias relativas àqueles temas sejam partilhadas
- Confira com o voluntário/a se está conseguindo anotar tudo
- Slide 31 – Passo 2 (3 min)
 - Quais são as relações internas e externas que precisam ser consideradas (dê os exemplos do slide)
 - Confira com o voluntário/a se está tudo certo
- Slide 32 – Passo 3
 - Agora é hora de identificarmos os principais temas das afirmações criadas no passo 1. De todos os temas falados, quais são os mais importantes para construir e manter a felicidade na relação entre líderes e liderados no ambiente de trabalho?
 - Vou pedir ao nosso colega (diga o nome do voluntário) que compartilhe na tela as anotações que eu ele fez e nós vamos identificar quais são as melhores palavras para captar o significado da felicidade de líderes e liderados no ambiente de trabalho. Então nós vamos criar uma lista de palavras a partir do que falamos que represente, que simbolize claramente nosso tópico afirmativo (o objetivo aqui é criar essa lista de palavras (como relacionamentos positivos, escuta, confiança... etc), refletir sobre a lista, introduzir mudanças, acréscimos e alterações. Essa conversa é geralmente profunda e deve garantir que apenas as palavras certas sejam listadas. Como exemplo de uma outra intervenção, a palavra comunicação foi substituída por compreensão porque os participantes que essa palavra capturava melhor o que eles desejavam para realizar o tópico afirmativo que era lealdade dos pacientes)
 - Peça ao voluntário para partilhar o arquivo do word e estimule todos a encontrarem as melhores palavras para sintetizar o que eles precisam fazer para construir e/ou manter a felicidade de líderes e colaboradores no ambiente de trabalho
- Slide 33 – Passo 4
 - Agora, a partir desses temas, cada um vai criar uma proposição provocativa para potencializar nosso melhor e fazer nosso sonho acontecer. Uma proposição provocativa oferece uma visão clara e compartilhada para o futuro da organização.
 - Essas proposições devem ter 4 características. Elas devem ser provocativas (ela amplia, desafia ou interrompe o status quo?); Desejadas (você a deseja como opção de futuro?); Reais possibilidades (ela está fundamentada? Existem exemplos à disposição que ilustram o ideal como real possibilidade? Ela está fundamentada na história coletiva da organização?) e; Afirmativa (ela está declarada em termos afirmativos e corajosos?).
- Slide 34 – exemplos
 - Leia os exemplos
- Slides 35 e 36 – Exemplos
 - Leia exemplos completos, agora com elementos e temas
- Slide 37 – Anotar proposições provocativas (5 min)
 - Agora... aproveite as palavras que o grupo identificou como significativas e incorpore os ingredientes chave e as relações chave em afirmações de possibilidade para "construir e manter a felicidade dos líderes e colaboradores no ambiente de trabalho".
- Slide 38 – Destino

- Agora cada um vai compartilhar sua proposição (feche o compartilhamento de tela e peça para o voluntário anotar todas) – 10 minutos
- Agora vamos elaborar uma lista com potenciais estratégias para construir e manter a felicidade na relação entre líderes e colaboradores no trabalho (peça ao voluntário para compartilhar a tela com as proposições, estimule o compartilhamento de ideias de todos e peça ao voluntário para seguir anotando na tela partilhada as possíveis estratégias; reforce o Tópico Afirmativo) – 10 minutos
- Para cada uma das estratégias: Quem será o responsável? O que fará? Onde? Quando fará? Como fará? Qual é o custo? (se for o caso) – 15 minutos
- Estamos chegando ao final da nossa intervenção. Agora é com vocês fazer tudo isso acontecer de verdade.
- Slide 39 – Obrigado
 - Agradecer a participação de todos
 - Reforçar a importância de preencherem o questionário que receberão o link por email e celular/telemóvel em 14 dias
 - Finalizar e desejar o melhor para todos

Guião Grupo Controle

- Slide 1 – Felicidade de Líderes e Colaboradores no Trabalho
 - Boas vindas à todos
 - Agradecer a presença
 - Esse é um estudo sobre a dinâmica das equipes em contexto de trabalho nesse período de Covid-19
 - Esse estudo não oferece nenhum tipo de risco à vocês e, se ao final dessa apresentação, vocês concordarem em participar do estudo vocês estarão não apenas contribuindo com o avanço científico nessa área como também, possivelmente, com a dinâmica da sua equipe no ambiente de trabalho
- Slide 2 – Cientista
 - Se apresente enquanto facilitador
- Slide 3 – Reforçar os objetivos do estudo
- Slide 4 e 5 – Consentimento informado
 - Basicamente ler o consentimento informado
 - Reforçar que, se concordarem em participar acessarão um link que será disponibilizado para concordar em participar do estudo e responder a um questionário com um tempo média de resposta de 10 minutos podendo ser um pouco mais ou um pouco menos\
- Slide 6 – Agenda
 - Falar dia que receberão um novo questionário
- Slide 7 – Link com o questionário
- Slide 6 – Link com o questionário

- Dizer que agora enviará um link para que eles possam preencher o questionário e que, à medida em que forem terminando para levantarem a mão ao zoom (mostre como fazer) para que você possa saber quando todos terminaram (tenha uma lista com os nomes de todos para marcar quem terminou)

- Reforçar alguns pontos:

. A primeira questão é o consentimento informado que eu cabe de ler pra vocês, para que vocês possam concordar e participar do estudo ou não

. A segunda questão é o nome da equipe de vocês. Nesse campo vocês colocarão xxxx que é o código da equipe de vocês.

. Na terceira pergunta vocês vão criar um código para que a gente saiba que a mesma pessoa que está respondendo agora responderá daqui a 14 dias. É uma forma de fazer isso sem identificar vocês. Vocês vão colocar as 2 últimas letras do seu sobrenome + o dia e o mês do seu aniversário. Lá está bem explicado, com um exemplo, mas qualquer dúvida eu estarei aqui à disposição, é só me perguntar.

. As demais perguntas são do questionário em si. Qualquer dúvida estarei por aqui.

- Enviar o link pelo chat do zoom e reforçar que estará lá à disposição para qualquer dúvida

- Link: http://isctecis.co1.qualtrics.com/jfe/form/SV_9TxX6Fwrjr2JRYi

- Slide 8 – Contatos

- Agora precisaremos do contato deles para daqui a 14 dias enviar o link dos questionários.

- Explique que esses contatos estão a ser recolhidos através de um outro link exatamente para não ter como relacioná-los às respostas do questionário anterior mantendo o anonimato deles

- Link: **Pegar na Planilha**

- Slide 9 - Obrigado

- Agradeça a participação até aqui

- Reforce o quanto é importante eles responderem o questionário em 14 dias peça que cada um se comprometa a lembrar uns aos outros de responder

- Diga que em breve vocês marcarão outros encontros para dar sequência ao estudo (especialmente se tiver grupo de intervenção na mesma empresa/organização, aqui é hora de maquiagem para não perceberem que o outro grupo está a fazer algo diferente mas apenas num momento diferente já que vocês farão o mesmo com eles)

Anexo D – Slides Sessões Grupo Experimental



A dinâmica das equipas em contexto de trabalho

Sessão de Apresentação

iscte INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA



iscte INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA



Como está a dinâmica das equipas em contexto de trabalho nesse período de covid-19

iscte INSTITUTO UNIVERSITÁRIO DE LISBOA



Consentimento Informado

O presente estudo surge no âmbito de um projeto de investigação a decorrer no Iscte – Instituto Universitário de Lisboa.

O estudo tem por objetivo perceber como está a dinâmica das equipas/equipas em contexto de trabalho nesse período de covid-19. A sua participação no estudo, que será muito valorizada, irá contribuir para o avanço do conhecimento neste domínio da ciência, consiste em participar de duas sessões online de duas horas cada, via Zoom, junto à sua equipe/equipa de trabalho, participar das atividades propostas durante as sessões e preencher um questionário antes e um depois do estudo com tempo estimado de resposta de 15 minutos.

O Iscte é o responsável pelo tratamento dos seus dados pessoais, recolhidos e tratados exclusivamente para as finalidades do estudo, tendo como base legal o seu consentimento [art. 6º, nº1, alínea a) do Regulamento Geral de Proteção de Dados, consoante o caso aplicável].

O estudo é realizado por Luiz Carlos Junior (email: junior@labfelicidade.com), que poderá contactar caso pretenda esclarecer uma dúvida, partilhar algum comentário ou exercer os seus direitos relativos ao tratamento dos seus dados pessoais. Poderá utilizar o contacto indicado para solicitar o acesso, a retificação, o apagamento ou a limitação do tratamento dos seus dados pessoais.

A participação neste estudo é confidencial. Os seus dados pessoais serão sempre tratados por pessoal autorizado vinculado ao dever de sigilo e confidencialidade. O Iscte garante a utilização das técnicas, medidas organizativas e de segurança adequadas para proteger as informações pessoais. É exigido a todos os investigadores que mantenham os dados pessoais confidenciais.

iscte INSTITUTO UNIVERSITÁRIO DE LISBOA

A banner featuring a row of hands giving thumbs up against a blue background. The text "Consentimento Informado" is overlaid in white.

Consentimento Informado

Além de confidencial, a participação no estudo é estritamente voluntária: pode escolher livremente participar ou não participar. Se tiver escolhido participar, pode interromper a participação e retirar o consentimento para o tratamento dos seus dados pessoais em qualquer momento, sem ter de prestar qualquer justificação. A retirada de consentimento não afeta a legalidade dos tratamentos anteriormente efetuados com base no consentimento prestado.

Os seus dados pessoais, nomeadamente vosso email e número de celular/telemóvel, serão recolhidos na primeira sessão e servirão exclusivamente para contactá-lo afim de enviar o questionário de pesquisa 14 dias depois. Apenas o coordenador do estudo terá acesso aos vossos dados e não será possível associá-los às suas respostas mantendo integralmente vosso anonimato. No dia seguinte ao envio do referido questionário (15 dias após a captação do vosso email e celular/telemóvel), os mesmos serão apagados da nossa base de dados garantindo-se, mais uma vez, o seu anonimato nos resultados do estudo, apenas divulgados para efeitos estatísticos, de ensino, comunicação em encontros ou artigos científicos.

Não existem riscos significativos expectáveis associados à participação no estudo. O Iscte não divulga ou partilha com terceiros a informação relativa aos seus dados pessoais. O Iscte tem um Encarregado de Proteção de Dados, contactável através do email dpo@iscte-iul.pt. Caso considere necessário tem ainda o direito de apresentar reclamação à autoridade de controlo competente - Comissão Nacional de Proteção de Dados.

Declaro ter compreendido os objetivos de quanto me foi proposto e explicado pelo/a investigador/a, ter-me sido dada oportunidade de fazer todas as perguntas sobre o presente estudo e para todas elas ter obtido resposta esclarecedora. Ao clicar em avançar, aceito participar voluntariamente no estudo e consinto que os meus dados pessoais sejam utilizados de acordo com a informações que me foram disponibilizadas.

iscte INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

A banner featuring a pencil tip pointing to a question mark on a document with other question marks scattered around. The text "Questionário" is overlaid in white.

Questionário

http://isctecis.co1.qualtrics.com/jfe/form/SV_9t8f1kFvh6jzltU

Link no chat

iscte INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Contatos

Link no chat

Enviaremos um novo link em 14 dias para ser preenchido

iscte INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA



**A dinâmica das equipas em
contexto de trabalho**

Encontro 1/2

iscte INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

O Ciclo 5-D



Escolha do Tópico Afirmativo

Tópico Afirmativo

Descoberta

Sonho

Desenho/
Planejamento

Destino

★
**Felicidade na relação entre líderes
e colaboradores no trabalho**

iscte INSTITUTO UNIVERSITÁRIO DE LISBOA

Perguntas para começarmos a pensar

(Entrevistas em duplas sobre o que dá vida/ o melhor que há)

Tópico Afirmativo

Descoberta

Sonho

Desenho/
Planejamento

Destino

1. Relembre todo o período desde que trabalha nesta organização. Agora pense em um ponto alto dessa experiência - um momento em que se sentiu feliz, preenchido/a e realizado/a na relação com os seus líderes ou, no caso de ser chefia, um ponto alto na relação com os seus liderados. Descreva como foi.
2. Sem ser modesto/a, indique o que dá de melhor de si todos os dias na empresa onde trabalha que ajuda a promover a felicidade na relação entre líder-colaboradores. (Destaque as melhores experiências)
3. Se olhando de fora a sua organização, quais considera serem os fatores, nesta organização, que dão vida e trazem felicidade à relação entre líder e colaboradores?
4. Se encontrasse o Gênio da Lâmpada Mágica, quais os três desejos que lhe pediria para trazer mais felicidade e melhorar ainda mais a relação entre líderes e liderados na organização em que trabalha?

iscte INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

O que poderia ser?

(Visualizando em grupos o que o mundo está solicitando)

Tópico Afirmativo

Descoberta

Sonho

Desenho/
Planejamento

Destino

1. Compartilhem as histórias que vocês ouviram em sua entrevista

iscte INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA



O que poderia ser?

(Visualizando em grupos o que o mundo está solicitando)

Tópico Afirmativo

Descoberta

Sonho

Desenho/
Planejamento

Destino

1. Compartilhem as histórias que vocês ouviram em suas entrevistas.
2. Criem representações criativas das histórias / dos dados, construindo novas e criativas imagens.
3. Apresentem "O que poderia idealmente ser uma relação entre líderes e liderados mais feliz".

iscte INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA



O que poderia ser?

(Visualizando em grupos o que o mundo está solicitando)

Tópico Afirmativo

Descoberta

Sonho

Desenho/
Planejamento

Destino

- Permita-se explorar a imaginação através da dimensão criativa e artística, que guia a imagem de um futuro apelativo.
- As apresentações requerem que as pessoas actuem fora dos seus sonhos, descrevendo em concreto, como os colocar em prática - "pelas suas próprias mãos" (pinturas, desenhos, metáforas, poemas, colagens, símbolos...);

iscte INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA



Exemplos

- Tópico Afirmativo
- Descoberta
- Sonho**
- Desenho/
Planejamento
- Destino

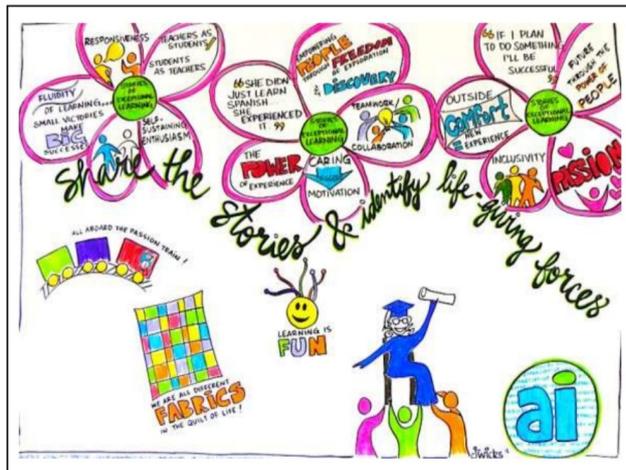


iscte INSTITUTO UNIVERSITÁRIO DE LISBOA



Exemplos

- Tópico Afirmativo
- Descoberta
- Sonho**
- Desenho/
Planejamento
- Destino



iscte INSTITUTO UNIVERSITÁRIO DE LISBOA



O que poderia ser?

(Visualizando em grupos o que o mundo está solicitando)

Tópico Afirmativo

Descoberta

Sonho

Desenho/
Planejamento

Destino

1. Estamos no ano de 2030 e você acaba de acordar de um longo sono. Enquanto você olha em volta, para o que está a acontecer na sua organização, percebe que líderes e colaboradores se relacionam exatamente do modo que você sempre desejou e sonhou. O que está acontecendo? O que está diferente na relação líder-colaboradores na sua organização? Em que você está contribuindo para fazer a diferença?

iscte INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA



O que poderia ser?

(Visualizando em grupos o que o mundo está solicitando)

Tópico Afirmativo

Descoberta

Sonho

Desenho/
Planejamento

Destino

2. Quando você pensa no ambiente de negócios/setor no qual a sua organização trabalha, como considera que a felicidade presente na relação entre líderes e liderados pode contribuir para diferenciar sua organização das demais? Como sua organização poderá mudar o modo de seu setor e seus negócios operarem? Em sua opinião, quais são as oportunidades estratégicas mais empolgantes no horizonte de sua organização?

iscte INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA



Tópico Afirmativo

Descoberta

Sonho

Desenho/
Planejamento

Destino

3. Imagine que estamos em 2030 e sua organização acaba de receber um prêmio anual da empresa com a melhor relação entre líderes e liderados. O que é dito sobre sua organização no discurso de entrega do prêmio? O que os clientes estão dizendo? O que os funcionários estão dizendo? O que foi necessário para ganhar esse prêmio?

iscte INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA



Tópico Afirmativo

Descoberta

Sonho

Desenho/
Planejamento

Destino

1. Estamos no ano de 2030 e você acaba de acordar de um longo sono. Enquanto você olha em volta, para o que está a acontecer na sua organização, percebe que líderes e colaboradores se relacionam exatamente do modo que você sempre desejou e sonhou. O que está acontecendo? O que está diferente na relação líder-colaboradores na sua organização? Em que você está contribuindo para fazer a diferença?
2. Quando você pensa no ambiente de negócios/setor no qual a sua organização trabalha, como considera que a felicidade presente na relação entre líderes e liderados pode contribuir para diferenciar sua organização das demais? Como sua organização poderá mudar o modo de seu setor e seus negócios operarem? Em sua opinião, quais são as oportunidades estratégicas mais empolgantes no horizonte de sua organização?
3. Imagine que estamos em 2030 e sua organização acaba de receber um prêmio anual da empresa com a melhor relação entre líderes e liderados. O que é dito sobre sua organização no discurso de entrega do prêmio? O que os clientes estão dizendo? O que os funcionários estão dizendo? O que foi necessário para ganhar esse prêmio?

iscte INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Apresentações



Próximo Encontro

Dia:

Horário:



A dinâmica das equipas em contexto de trabalho

Encontro 2/2

iscte INSTITUTO UNIVERSITÁRIO DE LISBOA



O que deveria ser?

Definindo o ideal

Tópico Afirmativo

Descoberta

Sonho

**Desenho/
Planejamento**

Destino

Co-construção de imagens positivas

O que seria o plano "perfeito" dos sonhos

O desenho/planejamento potencializa a mudança

Co-construção de
PROPOSIÇÕES DE POSSIBILIDADES

iscte INSTITUTO UNIVERSITÁRIO DE LISBOA



4 passos do Desenho

Definindo o ideal

Tópico Afirmativo

Descoberta

Sonho

**Desenho/
Planejamento**

Destino

1. Selecionar os elementos do desenho/planejamento.
2. Identificar relações internas e externas.
3. Estabelecer o diálogo e definir os temas
4. Anotar proposições provocativas.

iscte INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA



4 passos do Desenho

Definindo o ideal

Tópico Afirmativo

Descoberta

Sonho

**Desenho/
Planejamento**

Destino

1. Selecionar os elementos do desenho/planejamento:
Quais são os elementos fundamentais do nosso sonho quando a felicidade entre líderes e colaboradores da nossa organização for uma realidade em todas as estratégias, processos, sistemas, decisões e colaborações? (afirmar no presente do indicativo)



**Felicidade na relação entre líderes
e colaboradores no trabalho**

iscte INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

4 passos do Desenho

Definindo o ideal

Tópico Afirmativo

Descoberta

Sonho

**Desenho/
Planejamento**

Destino

Elementos a considerar:

- Processos de Negócios
- Comunicação
- Competências
- Cultura
- Relações com o Cliente
- Educação (treinamento)
- Liderança
- Práticas de Gerenciamento
- Políticas
- Relacionamentos
- Resultados
- Valores compartilhados
- Responsabilidade Social
- Estratégia
- Estrutura
- Sistemas
- Tecnologia
- Crenças sobre poder
- Ecológico/Ambiental
- ...

iscte INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

4 passos do Desenho/Planejamento

Definindo o ideal

Tópico Afirmativo

Descoberta

Sonho

**Desenho/
Planejamento**

Destino

1. Selecionar os elementos do desenho/planejamento:
Quais são os elementos fundamentais do nosso sonho quando a felicidade entre líderes e colaboradores na nossa organização for uma realidade em todas as estratégias, processos, sistemas, decisões e colaborações? (afirmar no presente do indicativo)



**Felicidade na relação entre líderes
e colaboradores no trabalho**

iscte INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

4 passos do Design

Definindo o ideal

Tópico Afirmativo

Descoberta

Sonho

**Desenho/
Planejamento**

Destino

2. Identificar relações internas e externas - relações chave que precisam ser consideradas

Relações internas

- Líderes
- Colaboradores

Relações externas

- Clientes
- Sindicatos
- Comunidade
- Concorrentes
- Fornecedores
- Mídia

iscte INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

4 passos do Desenho

Definindo o ideal

Tópico Afirmativo

Descoberta

Sonho

**Desenho/
Planejamento**

Destino

3. Estabelecer o diálogo e definir os temas

Olhando para os temas identificados no passo 1, quais são as melhores palavras para captar o significado da felicidade na relação entre líderes e liderados no ambiente de trabalho?

iscte INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA



4 passos do Desenho

Definindo o ideal

- Tópico Afirmativo
- Descoberta
- Sonho
- Desenho/
Planejamento**
- Destino

4. Anotar proposições provocativas.

As Proposições de Possibilidade são um estado para potenciar o melhor, e fazer acontecer o sonho. Orientam a tomada de decisão (acção, resultados). "Nunca prescrevem o ideal, apenas o descrevem".



4 passos do Desenho

Definindo o ideal

- Tópico Afirmativo
- Descoberta
- Sonho
- Desenho/
Planejamento**
- Destino

Exemplo de Afirmações de Possibilidades da Lealdade do Paciente Tendcare

- *"Na Wayne Senior, os pacientes são a nossa corda salva-vidas. Nós mantemos a nossa corda salva-vidas construindo relações com nossos pacientes e suas famílias para assegurar uma experiência de vida afetuosa, estável e positiva."*
- *"Sempre nos empenhamos para nutrir relações criando um ambiente de escuta, compreensão e confiança."*
- *"Os pacientes confiam suas vidas a nós - uma responsabilidade que consideramos sagrada. Conquistamos a confiança por meio de um comprometimento incessante com a assistência superior mesclado com a compaixão e o respeito."*

4 passos do Desenho

Definindo o ideal

Tópico Afirmativo

Exemplo de Proposição provocativa

Descoberta

Elemento do Desenho/Planejamento: Cultura

Tema/tópico: Reconhecimento e Celebração

Sonho

Valorizamos a diversidade de pessoas e ideias. Nutrimos e apoiamos as pessoas para expressarem quem e o que elas são. Começamos todas as reuniões e encontros contando histórias positivas e de reconhecimento. Sempre que estamos envolvidos em uma discussão ou em um processo de tomada de decisão, usamos conscientemente o feedback apreciativo uns com os outros e com os colaboradores externos à equipe. Coletamos e disseminamos publicamente histórias que comuniquem a riqueza das contribuições individuais e coletivas dentro da comunidade. Propositalmente, reconhecemos e celebramos aquelas pessoas na comunidade que regularmente reconhecem e celebram outras pessoas, ideias e realizações.

Desenho/
Planejamento

Destino

iscte INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

4 passos do Desenho

Definindo o ideal

Tópico Afirmativo

Exemplo de Proposição provocativa

Descoberta

Tema/tópico: Visão Compartilhada

Sonho

Os parceiros de todas as regiões compartilham uma visão comum básica da principal missão da empresa, intenção e direção. É uma direção empolgante, desafiadora e significativa que ajuda a dar a todos os parceiros um sentimento de importância, propósito, orgulho e unidade. A empresa usa todo o tempo e recursos necessários para acolher a todos e assim cultivar continuamente a emoção de ter "um sentimento único na empresa" de ser integrante valorizado de uma parceria nacional de destaque.

Desenho/
Planejamento

Destino

iscte INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

4 passos do Desenho

Definindo o ideal

Tópico Afirmativo

Descoberta

Sonho

Desenho/
Planejamento

Destino

4. Anotar proposições provocativas.

- Individualmente, aproveite as palavras que o grupo identificou como significativas e incorpore os ingredientes chave e as relações chave em afirmações de possibilidade para "construir e manter a felicidade na relação entre os líderes e colaboradores no ambiente de trabalho".
- Apresente sua proposição ao grupo

iscte INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

O que será

Como capacitar, aprender, ajustar, improvisar e sustentar?

Tópico Afirmativo

Descoberta

Sonho

Desenho/
Planejamento

Destino

Etapas

- *REVISÃO, COMUNICAÇÃO DOS DADOS OBTIDOS*
- *ELABORAR UMA LISTA COM POTENCIAIS ESTRATÉGIAS*
- *PLANEAR PROJECTOS PARA IMPLEMENTAÇÃO NA "ACÇÃO"*
 - Quem será o responsável?
 - O que fará?
 - Onde?
 - Quando fará?
 - Como fará?
 - Qual é o custo?

iscte INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA



**Obrigado pela sua
participação até aqui!**

**Lembre-se de responder ao questionário que receberá em seu
email e celular/telemóvel daqui a 14 dias**

iscte INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Anexo E – Slides Intervenção Grupo Controlo



A dinâmica das equipas em contexto de trabalho

Sessão de Apresentação

iscte INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA



iscte INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA



Como está a dinâmica das equipas em contexto de trabalho nesse período de covid-19

iscte INSTITUTO UNIVERSITÁRIO DE LISBOA



O presente estudo surge no âmbito de um projeto de investigação a decorrer no Iscte – Instituto Universitário de Lisboa.

O estudo tem por objetivo perceber como está a dinâmica das equipas/equipas em contexto de trabalho nesse período de covid-19. A sua participação no estudo, que será muito valorizada, irá contribuir para o avanço do conhecimento neste domínio da ciência, consiste em participar de uma a duas sessões online com duração de 30 minutos ou duas horas cada, via Zoom, junto à sua equipe/equipa de trabalho, participar das atividades propostas durante as sessões e preencher um questionário antes e um depois do estudo com tempo estimado de resposta de 15 minutos.

O Iscte é o responsável pelo tratamento dos seus dados pessoais, recolhidos e tratados exclusivamente para as finalidades do estudo, tendo como base legal o seu consentimento [art. 6º, nº1, alínea a) do Regulamento Geral de Proteção de Dados, consoante o caso aplicável].

O estudo é realizado por Luiz Carlos Junior (email: junior@labfelicidade.com), que poderá contactar caso pretenda esclarecer uma dúvida, partilhar algum comentário ou exercer os seus direitos relativos ao tratamento dos seus dados pessoais. Poderá utilizar o contacto indicado para solicitar o acesso, a retificação, o apagamento ou a limitação do tratamento dos seus dados pessoais.

A participação neste estudo é confidencial. Os seus dados pessoais serão sempre tratados por pessoal autorizado vinculado ao dever de sigilo e confidencialidade. O Iscte garante a utilização das técnicas, medidas organizativas e de segurança adequadas para  INSTITUTO UNIVERSITÁRIO DE LISBOA

A banner featuring a row of hands giving thumbs up against a blue background. The text 'Consentimento Informado' is overlaid in white.

Consentimento Informado

Além de confidencial, a participação no estudo é estritamente voluntária: pode escolher livremente participar ou não participar. Se tiver escolhido participar, pode interromper a participação e retirar o consentimento para o tratamento dos seus dados pessoais em qualquer momento, sem ter de prestar qualquer justificação. A retirada de consentimento não afeta a legalidade dos tratamentos anteriormente efetuados com base no consentimento prestado.

Os seus dados pessoais, nomeadamente vosso email e número de celular/telemóvel, serão recolhidos na primeira sessão e servirão exclusivamente para contactá-lo afim de enviar o questionário de pesquisa 14 dias depois. Apenas o coordenador do estudo terá acesso aos vossos dados e não será possível associá-los às suas respostas mantendo integralmente vosso anonimato. No dia seguinte ao envio do referido questionário (15 dias após a captação do vosso email e celular/telemóvel), os mesmos serão apagados da nossa base de dados garantindo-se, mais uma vez, o seu anonimato nos resultados do estudo, apenas divulgados para efeitos estatísticos, de ensino, comunicação em encontros ou artigos científicos.

Não existem riscos significativos expectáveis associados à participação no estudo. O Iscte não divulga ou partilha com terceiros a informação relativa aos seus dados pessoais. O Iscte tem um Encarregado de Proteção de Dados, contactável através do email dpo@iscte-iul.pt. Caso considere necessário tem ainda o direito de apresentar reclamação à autoridade de controlo competente - Comissão Nacional de Proteção de Dados.

Declaro ter compreendido os objetivos de quanto me foi proposto e explicado pelo/a investigador/a, ter-me sido dada oportunidade de fazer todas as perguntas sobre o presente estudo e para todas elas ter obtido resposta esclarecedora. Ao clicar em avançar, aceito participar voluntariamente no estudo e consinto que os meus dados pessoais sejam utilizados de acordo com a informações que me foram disponibilizadas.

iscte INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

A banner featuring a pencil tip pointing to a question mark on a document with other question marks scattered around. The text 'Questionário' is overlaid in white.

Questionário

http://isctecis.co1.qualtrics.com/jfe/form/SV_9TxX6Fwrjr2JRYi

Link no chat

iscte INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Contatos

Link no chat

Enviaremos um novo link em 14 dias para ser preenchido

iscte INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Agenda

Dia:

Envio de um novo formulário

iscte INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA



**Obrigado pela sua
participação até aqui!**

**Lembre-se de responder ao questionário que receberá em seu
email e celular/telemóvel daqui a 14 dias**

iscte INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Anexo F – Consentimento Informado Participantes



CONSENTIMENTO INFORMADO

O presente estudo surge no âmbito de um projeto de investigação a decorrer no **Iscte – Instituto Universitário de Lisboa**.

O estudo tem por objetivo perceber como está a dinâmica das equipas/equipas em contexto de trabalho nesse período de covid-19. A sua participação no estudo, que será muito valorizada, irá contribuir para o avanço do conhecimento neste domínio da ciência, consiste em participar de duas sessões online de duas horas cada, via Zoom, junto à sua equipa/equipa de trabalho, participar das atividades propostas durante as sessões e preencher um questionário antes e um depois do estudo com tempo estimado de resposta de 15 minutos.

O Iscte é o responsável pelo tratamento dos seus dados pessoais, recolhidos e tratados exclusivamente para as finalidades do estudo, tendo como base legal o seu consentimento [art. 6º, nº1, alínea a) do Regulamento Geral de Proteção de Dados, consoante o caso aplicável].

O estudo é realizado por Luiz Carlos Junior (email: junior@labfelicidade.com), que poderá contactar caso pretenda esclarecer uma dúvida, partilhar algum comentário ou exercer os seus direitos relativos ao tratamento dos seus dados pessoais. Poderá utilizar o contacto indicado para solicitar o acesso, a retificação, o apagamento ou a limitação do tratamento dos seus dados pessoais.

A participação neste estudo é **confidencial**. Os seus dados pessoais serão sempre tratados por pessoal autorizado vinculado ao dever de sigilo e confidencialidade. O Iscte garante a utilização das técnicas, medidas organizativas e de segurança adequadas para proteger as informações pessoais. É exigido a todos os investigadores que mantenham os dados pessoais confidenciais.

Além de confidencial, a participação no estudo é estritamente **voluntária**: pode escolher livremente participar ou não participar. Se tiver escolhido participar, pode interromper a participação e retirar o consentimento para o tratamento dos seus dados pessoais em qualquer momento, sem ter de prestar qualquer justificação. A retirada de consentimento não afeta a legalidade dos tratamentos anteriormente efetuados com base no consentimento prestado.

Os seus dados pessoais, nomeadamente vosso email e número de celular/telemóvel, serão recolhidos na primeira sessão e servirão exclusivamente para contactá-lo afim de enviar o questionário de pesquisa 14 dias depois. Apenas o coordenador do estudo terá acesso aos vossos dados e não será possível associá-los às suas respostas mantendo integralmente vosso anonimato. No dia seguinte ao envio do referido questionário (15 dias após a captação do vosso email e celular/telemóvel), os mesmos serão apagados da nossa base de dados garantindo-se, mais uma vez, o seu anonimato nos resultados do estudo, apenas divulgados para efeitos estatísticos, de ensino, comunicação em encontros ou artigos científicos.

ISCTE-IUL Instituto Universitário de Lisboa ☒ Av. das Forças Armadas, 1649-026 Lisboa ☎ 351 217 903 000
www.iscte-iul.pt www.facebook.com/ISCTEUL twitter.com/iscteul www.linkedin.com/company/iscte-iul www.flickr.com/photos/iscteul www.youtube.com/user/iultv



Não existem riscos significativos expectáveis associados à participação no estudo

O Iscte não divulga ou partilha com terceiros a informação relativa aos seus dados pessoais.

O Iscte tem um Encarregado de Proteção de Dados, contactável através do email dpo@iscte-iul.pt. Caso considere necessário tem ainda o direito de apresentar reclamação à autoridade de controlo competente – Comissão Nacional de Proteção de Dados.

Declaro ter compreendido os objetivos de quanto me foi proposto e explicado pelo/a investigador/a, ter-me sido dada oportunidade de fazer todas as perguntas sobre o presente estudo e para todas elas ter obtido resposta esclarecedora. Ao clicar em avançar, **aceito** participar voluntariamente no estudo e consinto que os meus dados pessoais sejam utilizados de acordo com a informações que me foram disponibilizadas.

IA Pré Intervenção I

Início do bloqueio: Consentimento Informado

Consentimento Inform

O presente estudo surge no âmbito de um projeto de investigação a decorrer no Iscte – Instituto Universitário de Lisboa.

O estudo tem por objetivo perceber como está a dinâmica das equipas/equipas em contexto de trabalho nesse período de covid-19. A sua participação no estudo, que será muito valorizada, irá contribuir para o avanço do conhecimento neste domínio da ciência, consiste em participar de duas sessões online de duas horas cada, via Zoom, junto à sua equipa/equipa de trabalho, participar das atividades propostas durante as sessões e preencher um questionário antes e um depois do estudo com tempo estimado de resposta de 15 minutos.

O Iscte é o responsável pelo tratamento dos seus dados pessoais, recolhidos e tratados exclusivamente para as finalidades do estudo, tendo como base legal o seu consentimento [art. 6º, nº1, alínea a) do Regulamento Geral de Proteção de Dados, consoante o caso aplicável].

O estudo é realizado por Luiz Carlos Junior (email: junior@labfelicidade.com), que poderá contactar caso pretenda esclarecer uma dúvida, partilhar algum comentário ou exercer os seus direitos relativos ao tratamento dos seus dados pessoais. Poderá utilizar o contacto indicado para solicitar o acesso, a retificação, o apagamento ou a limitação do tratamento dos seus dados pessoais.

A participação neste estudo é confidencial. Os seus dados pessoais serão sempre tratados por pessoal autorizado vinculado ao dever de sigilo e confidencialidade. O Iscte garante a utilização das técnicas, medidas organizativas e de segurança adequadas para proteger as informações pessoais. É exigido a todos os investigadores que mantenham os dados pessoais confidenciais.

Além de confidencial, a participação no estudo é estritamente voluntária: pode escolher livremente participar ou não participar. Se tiver escolhido participar, pode interromper a participação e retirar o consentimento para o tratamento dos seus dados pessoais em qualquer momento, sem ter de prestar qualquer justificação. A retirada de consentimento não afeta a legalidade dos tratamentos

anteriormente efetuados com base no consentimento prestado.

Os seus dados pessoais, nomeadamente vosso email e número de celular/telemóvel, serão recolhidos na primeira sessão e servirão exclusivamente para contactá-lo afim de enviar o questionário de pesquisa 14 dias depois. Apenas o coordenador do estudo terá acesso aos vossos dados e não será possível associá-los às suas respostas mantendo integralmente vosso anonimato. No dia seguinte ao envio do referido questionário (15 dias após a captação do vosso email e celular/telemóvel), os mesmos serão apagados da nossa base de dados garantindo-se, mais uma vez, o seu anonimato nos resultados do estudo, apenas divulgados para efeitos estatísticos, de ensino, comunicação em encontros ou artigos científicos.

Não existem riscos significativos expectáveis associados à participação no estudo. O Iscte não divulga ou partilha com terceiros a informação relativa aos seus dados pessoais. O Iscte tem um Encarregado de Proteção de Dados, contactável através do email dpo@iscte-iul.pt. Caso considere necessário tem ainda o direito de apresentar reclamação à autoridade de controlo competente – Comissão Nacional de Proteção de Dados.

Declaro ter compreendido os objetivos de quanto me foi proposto e explicado pelo/a investigador/a, ter-me sido dada oportunidade de fazer todas as perguntas sobre o presente estudo e para todas elas ter obtido resposta esclarecedora. Ao clicar em sim, aceito participar voluntariamente no estudo e consinto que os meus dados pessoais sejam utilizados de acordo com a informações que me foram disponibilizadas.

- Sim, aceito participar (1)
- Não, não aceito participar (2)

Pular para: Fim da pesquisa Se O presente estudo surge no âmbito de um projeto de investigação a decorrer no Iscte – Instituto U... = Não, não aceito participar

Fim do bloco: Consentimento Informado

Início do bloqueio: Identificação Anónima

Equipe Por favor, coloque o nome da sua equipe no campo abaixo (o nome deve ser oferecido pelo facilitador)

ID Anónimo Por favor, escreva as últimas duas letras do seu sobrenome (apelido) e a sua data de nascimento (dia e mês, 4 dígitos). Exemplo: Clara Gomes, nascida em 9 de Maio. ID Anónimo: es0905

Fim do bloco: Identificação Anónima

Início do bloqueio: Dados

Líder ou liderado Você é o líder de sua equipe?

- Sim, eu sou o líder da minha equipe (1)
- Não, sou um colaborador da minha equipe (2)

Fim do bloco: Dados

Início do bloqueio: Dados Sociodemográficos

Sexo Qual é o seu sexo?

- Masculino (1)
- Feminino (2)
- Prefiro não responder (3)

Idade Qual é a sua idade?

Nacionalidade Qual é a sua nacionalidade?

- Brasileiro (1)
 - Português (2)
 - Outro (3)
-

Escolaridade 3. Qual é o nível de escolaridade mais elevado que completou? (Se ainda está a estudar, indique o nível mais elevado concluído)

- Ensino Fundamental ou 1º Grau (O mesmo que ensino básico - até o 3º ciclo - em Portugal) (1)
- Ensino Médio (O mesmo que ensino secundário - até o 12º ano - em Portugal) (2)
- Ensino Superior (O mesmo que Licenciatura em Portugal) (3)
- Mestrado ou mais (4)

Fim do bloco: Dados Sociodemográficos

Início do bloqueio: Liderança Transformacional

Liderança Transf. Apresentamos, seguidamente, uma série de afirmações relativas aos comportamentos do seu líder (caso seja você o líder da sua equipe responda considerando seu

comportamento). Para cada afirmação, pedimos para que assinale, o valor que melhor se adequa ao que é apresentado em cada afirmação:

	1. Quase não se aplica (1)	2. Aplica-se pouco (2)	3. Aplica-se moderadamente (3)	4. Aplica-se muito (4)	5. Aplica-se quase totalmente (5)
O meu líder comunica uma visão clara e positiva do futuro (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu líder trata os seus colaboradores de forma individualizada, apoiando e encorajando o seu desenvolvimento (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu líder encoraja e atribui reconhecimento aos seus colaboradores (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu líder promove a confiança, o envolvimento e a cooperação entre os membros da equipa (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu líder estimula os membros a pensarem de novas formas nos problemas e questiona as ideias feitas (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu líder é claro acerca dos seus valores e pratica o que defende (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

O meu líder
incute orgulho e
respeito nos
outros e inspira-
me por ser
altamente
competente (7)



Fim do bloco: Liderança Transformacional

Início do bloqueio: Bem-estar

Bem-estar As questões abaixo se referem à maneira como você lida consigo mesmo/a e com sua vida. Lembre-se, não há respostas certas ou erradas, apenas marque a alternativa que melhor descreve como você se sente, no momento, em relação a cada frase.

8. Não tenho medo de expressar minhas opiniões, mesmo quando elas são contrárias às opiniões da maioria das pessoas (8)

9. As exigências do dia-a-dia geralmente me deixam desanimado/a (9)

10. De forma geral, sinto que eu continuo aprendendo mais a meu respeito com o passar do tempo (10)

11. Eu vivo um dia de cada vez e não penso muito no futuro (11)

12. De forma geral, sinto-me confiante e positivo sobre mim mesmo/a (12)

13. Frequentemente, sinto-me solitário/a porque tenho poucos amigos íntimos com quem eu posso compartilhar minhas preocupações (13)

14. Minhas decisões geralmente não são influenciadas pelo que os outros estão fazendo (14)

23. Acredito possuir objetivos e propósitos na minha vida (23)	<input type="radio"/>					
24. Se eu pudesse, mudaria muitas coisas em mim (24)	<input type="radio"/>					
25. É importante pra mim escutar meus amigos quando eles falam sobre seus problemas (25)	<input type="radio"/>					
26. Estar feliz comigo mesmo é mais importante para mim do que a aprovação dos outros (26)	<input type="radio"/>					
27. Geralmente sinto-me sobrecarregado/a por minhas responsabilidades (27)	<input type="radio"/>					
28. Eu acredito que é importante ter experiências novas que desafiem o que você pensa sobre você mesmo/a e o mundo (28)	<input type="radio"/>					
29. Na maioria das vezes, acho minhas atividades desinteressantes e banais (29)	<input type="radio"/>					
30. Gosto de ser do jeito que sou (30)	<input type="radio"/>					
31. Eu não tenho muitas pessoas que queiram me ouvir quando eu preciso falar (31)	<input type="radio"/>					

32. Eu tenho a
tendência a ser
influenciado por
pessoas com
opiniões fortes
(32)

33. Se eu tivesse
infeliz com minha
satisfação de
vida, tomaria
atitudes
concretas para
mudá-la (33)

34. Ao pensar
sobre mim,
percebo que não
melhorei muito
como pessoa ao
longo dos anos
(34)

35. Eu não tenho
clareza sobre o
que eu estou
tentando
alcançar na vida
(35)

36. Eu cometi
alguns erros no
passado, mas
sinto que, no
geral, as coisas se
resolveram da
melhor maneira
(36)

37. Eu sinto que
ganho muito com
as minhas
amizades (37)

38. As pessoas
dificilmente me
convencem a
fazer coisas que
eu não queira
(38)

39. Eu
normalmente
gerencio bem
minhas finanças e
negócios (39)

40. Em minha opinião, pessoas de todas as idades são capazes de continuar crescendo e se desenvolvendo (40)

41. Eu costumava estabelecer metas para mim mesmo, mas agora isso parece uma perda de tempo (41)

42. De modo geral, me sinto decepcionado/a com o que alcancei na vida (42)

43. Parece-me que a maioria das pessoas tem mais amigos do que eu (43)

44. Acho mais importante pensar como os outros do que ficar sozinho/a em meus princípios (44)

45. Acho muito estressante não conseguir levar adiante tudo que preciso fazer no dia-a-dia (45)

46. Eu aprendi com a vida muitas coisas ao longo do tempo, o que me tornou uma pessoa forte e capaz (46)

47. Eu gosto de fazer planos para o futuro e trabalhar para torná-los realidade (47)

48. Em geral, tenho orgulho de quem sou e da vida que levo (48)

49. As pessoas me descreveriam como alguém disposta a compartilhar meu tempo com os outros (49)

50. Eu tenho confiança nas minhas opiniões, ainda que elas sejam contrárias ao consenso geral (50)

51. Consigo administrar bem meu tempo, desta maneira consigo fazer tudo o que deve ser feito (51)

52. Eu acredito que cresci muito como pessoa ao longo do tempo (52)

53. Sou uma pessoa ativa para executar os planos que estipulei pra mim mesmo (53)

54. Invejo muitas pessoas pelo tipo de vida que elas levam (54)

55. Eu não tenho vivido muitas relações afetuosas e confiáveis com outras pessoas (55)
56. É difícil para mim opinar sobre assuntos polêmicos (56)
57. Minha vida diária é atarefada, mas me sinto satisfeito em manter tudo em dia (57)
58. Eu não gosto de situações novas que exigem que eu troque meus velhos hábitos de fazer as coisas (58)
59. Algumas pessoas vagam sem propósito na vida, mas eu não sou uma delas (59)
60. Minha atitude sobre mim mesmo/a provavelmente não é tão positiva quanto à da maioria das pessoas sobre si mesmas (60)
61. Em relação às amizades, eu geralmente me sinto deslocado/a (61)

62. Muitas vezes, mudo de opinião se meus amigos ou familiares discordam das minhas decisões (62)

63. Eu fico frustrado quando tento planejar minhas atividades diárias porque eu nunca consigo fazer as coisas que planejo (63)

64. Pra mim, a vida é um contínuo processo de aprendizado, mudança e crescimento (64)

65. Às vezes sinto que já fiz tudo o que tinha para fazer na vida (65)

66. Muitas vezes eu acordo desanimado/a com o jeito que tenho levado minha vida (66)

67. Eu sei que posso confiar em meus amigos, e eles sabem que podem confiar em mim (67)

68. Eu não sou o tipo de pessoa que cede a pressões sociais para pensar ou agir de determinadas formas (68)

69. Tenho tido sucesso na busca de atividades e relacionamentos que necessito (69)

70. Eu gosto de ver como minhas opiniões mudaram e amadureceram ao longo dos anos (70)

71. Meus objetivos na vida têm sido mais uma fonte de satisfação do que de frustração para mim (71)

72. Meu passado teve altos e baixos, mas de modo geral eu não gostaria de mudá-lo (72)

73. Eu acho difícil me abrir quando eu falo com os outros (73)

74. Eu me preocupo com as avaliações dos outros sobre as escolhas que eu faço na minha vida (74)

75. Eu tenho dificuldades para organizar minha vida de uma forma satisfatória para mim (75)

76. Eu desisti de fazer grandes mudanças ou melhoras na minha vida há muito tempo atrás (76)

77. Eu fico satisfeito quando penso no que eu já realizei na vida (77)

78. Quando eu me comparo a amigos e conhecidos, sinto-me bem em relação a quem eu sou (78)

79. Meus amigos e eu somos solidários aos problemas uns dos outros (79)

80. Eu julgo a mim mesmo pelo que eu penso que é importante, não pelos valores que os outros consideram importantes (80)

81. Tenho sido capaz de construir um lar e um estilo de vida para mim mesmo/a que correspondem ao que eu quero (81)

82. Acredito que pessoas mais velhas não queiram aprender coisas novas (82)

83. Não estou certo que minha vida tenha algum sentido (83)

84. Todos têm suas limitações, mas eu pareço ter mais que os outros (84)

Fim do bloco: Bem-estar

Início do bloqueio: Questões Abertas

Relação com Equipe Como descreve sua relação com os demais membros de sua equipe?

Relação com Líder Como descreve sua relação com seu líder (ou com seus liderados se você for o líder)?

Fim do bloco: Questões Abertas

Anexo H – Questionário 2

Contatos IA Intervenção A14

Início do bloqueio: Contatos

Email 1 Coloque seu email no campo abaixo:

Email 2 Confirme seu email no campo abaixo:

Celular Coloque seu número de celular/telemóvel abaixo (no caso de celulares do Brasil colocar o DDD antes do número)

Fim do bloco: Contatos

Anexo I – Debriefing

DEBRIEFING/EXPLICAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO

Chegamos ao fim de vossa participação nesse estudo. Agradecemos o tempo que dedicou para contribuir e aproveitamos para esclarecer alguns pontos:

O verdadeiro objetivo deste estudo é testar uma intervenção online sobre a qualidade das relações interpessoais entre líderes e liderado/as, no âmbito das equipas. Mais especificamente, pretende avaliar se a uma intervenção utilizando a metodologia do Inquérito Apreciativo em redor do tema da felicidade nas relações entre líderes e colaboradores pode melhorar a relação entre ambos e aumentar a felicidade de todos. Em particular (1) Avaliar se uma intervenção utilizando a metodologia do Inquérito Apreciativo influencia a avaliação da qualidade da liderança, tal como percebida por líderes e liderado/as; (2) Avaliar o impacto da metodologia do Inquérito Apreciativo na qualidade das relações entre os membros da equipa; e (3) Avaliar se a intervenção com a metodologia do Inquérito Apreciativo impacta a felicidade de líderes e liderados.

Reforçamos os dados de contacto que pode utilizar, caso deseje colocar uma dúvida, partilhar algum comentário, ou assinalar a sua intenção de receber informação sobre os principais resultados e conclusões do estudo: Luiz Carlos Junior, email: junior@labfelicidade.com. Se tiver interesse em aceder a mais informação sobre o tema do estudo, pode ainda consultar a seguinte fonte: <https://appreciativeinquiry.champlain.edu/learn/appreciative-inquiry-introduction/>

Anexo J – Avaliação da Intervenção Questionário Grupo Experimental Pós Teste

Início do bloqueio: Avaliação Intervenção

Satisfação IA Em uma escala de 1 a 5 onde 1 significa totalmente insatisfeito e 5 significa totalmente satisfeito, qual é o seu nível de satisfação com a intervenção de Investigação apreciativa?

	1. Totalmente Insatisfeito (1)	2. Parcialmente Insatisfeito (2)	3. Nem satisfeito nem Insatisfeito (3)	4. Parcialmente satisfeito (4)	5. Totalmente satisfeito (5)
1 (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Comentário IA Se puder, deixe algum comentário dizendo como foi para você participar das sessões

Fim do bloco: Avaliação Intervenção

Anexo K – Respostas Q1 e Q2

Q1 LÍDERES PRÉ EXPERIMENTAL	Q1 LÍDERES PÓS EXPERIMENTAL	Q1 LÍDERES PRÉ CONTROLO	Q1 LÍDERES PÓS CONTROLO
companheirismo e respeito	Ótima	Parceria e cordialidade	Otima
TENTO OUVIR A TODOS E ENTENDER O CONTEXTO DAS RELAÇÕES AO MEU REDOR PARA TOMAR AÇÕES OU OPNIÕES	AFETUOSA, TRANSPARENTE, AMIGAVÉL	Uma fonte de crescimento, em termos pessoais e profissionais. Solidária, respeitadora e inspiradora. Um privilégio	cooperação, amizade e confiança
De harmonia e confiança	Amigável, leve, participativa e aberta	Amistosa, clara, adequada e funcional	cooperativa
Tenho uma ótima relação com toda a equipe	De harmonia e cooperação.	Uma relação pautada em transparência no qual temos a liberdade de expressar noss forma de ser e pensar de fomra natural e espontânea.	Muito boa
Integrada e Inspiradora	Os colaboradores se ajudam na busca dos resultados e possuem bom relacionamento e convivência.	Leve, descontraída e próxima.	Tranquila e agradável.
OTIMO	Com muita cumplicidade	Bom, e altamente agradável	Tenho transparência, ética e respeito em todas as relações que tenho com os membros da equipe.

Aberta de intreaajuda e disponibilidade	positiva e de interajuda	harmonica	Confortável, fluida, confiança e respeito
positiva, calorosa, solidária, profissional	Positiva, honesta, calorosa	harmoniosa	Profissional.Funcional. Adequada.
Amigável	Uma Relação de Respeito a aprendizado com foco em resultados	harmoniosa	

Q1 COLABORADORES PRÉ EXPERIMENTAL	Q1 COLABORADORES PÓS EXPERIMENTAL	Q1 COLABORADORES PRÉ CONTROLO	Q1 COLABORADORES PÓS CONTROLO
trabalhamos com união, ajudamos uns ao outro.	A relação é muito boa com algumas exceções.	Considero a relação muito boa, acredito que o respeito e liberdade em aceitar a opinião dos outros é muito importante.	Ótima
Ótima	Super colaborativa, empática e companheira	Excelente	Ótima
muito boa	Relação de proximidade, companheirismo e amizade.	Ótima	Ótimo
Excelente	ótimo	Uma relação de partilha de ideias e onde me sinto apoiada	Tenho uma boa relação com os meus colegas, partilhamos saber e experiências, trocando opiniões com mútuo respeito
RELAÇÃO DE AMIZADE E RESPEITO.	Muito boa.	muito boa	De colaboração

Relação muito boa, de confiança, respeito	Excelente.	Muito boa	Tranquila, com relações de afeto e amizade com alguns elementos
ótimo	Participativo, opinativo, encorajador.	Muito boa	ótima
Afetuosos, respeitosa, carinhosa	Muito boa	De colaboração e cordialidade	Uma relação tranquila, e amigável. Hoje tenho mais maturidade para lidar melhor com os pensamentos divergentes, e busco fazer de tudo para manter relações harmoniosas.
Muito boa	Harmoniosa, feliz, cooperativa e inclusiva.	Ótima equipe com um bom engajamento	UMA RELAÇÃO DE MUITO RESPEITO , COMPANHEIRISMO. NESSE MOMENTO ESTAMOS ALINHADOS E PRONTOS.
Relação bem tranquila e aberta. Sinto que temos confiança mútua e que trabalhamos de forma integrada.	Muito boa	Boa relação, comunicação fluida, equipe dedicada e que ama o que faz.	Boa. Sempre procuro não só fazer o meu, mas procurar se meus colegas também estão tranquilos com relação as suas atividades.
Cooperativo, amistoso e engajado	Relacionamento Agradável e Conhecimento Contínuo.	ÓTIMA	Cordial, de cooperação e harmoniosa.
Ótima. Sempre buscando nos ajudar a cada dia mais.	Uma relação de união e confiança	Muito boa, temos valores internos da equipe. E todos internalizam esses valores. Temos muita confiança uns nos outros e companheirismo sempre.	Ótima, empatia, respeito e união sempre pensando em alcançar os resultados que a empresa necessita, com trabalho em equipe e dedicação.
Amigável e a vontade de compartilhar novas ideias, para trabalharmos juntos.	Bastante amorosa	Excelente	Ótima

Durante muitos anos a equipa era formada por mim e pelo líder, A equipa cresceu e existe uma relação de entre-ajuda, de trabalho em conjunto e não de forma individual	ÓTIMO	Ótima	Uma boa relação de amizade e companheirismo no ambiente de trabalho.
UMA RELAÇÃO SABIA COM BOA UNIÃO	Com parceria, amigável e respeitosa.	Uma boa relação de trabalho, amizade e companheirismo.	muito boa
Relação de partilhar e escutar uns aos outros	Positiva	Muito boa	Harmoniosa
boa, de colaboração	relação de ajuda, apoio mútuo.	Ótimo	MARAVILHOSA
Positiva	Muito boa	Participativo	Gratificante
Boa	Muito boa	Muito boa	Muito boa
BOA	Muito boa	J5 maravilhosa	Ótima
Acredito ter uma boa relação com todos.	Colaborador e Respeitosa.	Cooperativa e amigável	Positiva
	Boa	Uma relação tranquila e de apoio. Hoje sou mais madura para lidar com as divergências. Tento manter um ambiente harmonioso, independente de qualquer coisa.	SEMPRE PECURO O MELHOR CAMINHO O DIALOGO
Um bom relacionamento	Boa.	Uma boa convivência e cooperação de todos no trabalho exigido.	Muito boa
Satisfatória, agrega	Boa.	Bastante harmoniosa	Ótima relação, que é sustentada por uma ótima comunicação e transparência
Boa	Tranquila	Amigável	ótima

Boa e tranquila	Bom relacionamento	Minha relação é ótima	Boa
	Sou esforçada, me dedico para alcança objetivos comuns	Relação agradável	Satisfatória
boa	Tenho uma boa relacao, tanto para sugerir mudanças ou melhorias	Tranquila.	Muito produtiva e responsável.
Com algumas exceções, tenho uma relação boa com os membros da minha equipe.		Satisfatória.	Boa
		RESPEITOSA, E BOA CONVIVENCIA	Boa
		Acredito que bom. Tento sempre manter a cordialidade e o respeito para com o outro.	Conflituosa em alguns momentos e colaborativa em outros
		Boa	Regular
		BOA	Em adaptação
		Conflituosa no que se refere ao trabalho em si, mas boa no que diz respeito à sociabilidade.	
		No geral boa, com os altos e baixos de qualquer relação. Tenho maior proximidade/amizade com alguns do que outros e penso ter expectativas realistas sobre o que posso esperar de cada um. O que me perturba mais no trabalho como na vida é a falta de transparência e honestidade, prefiro lidar com o real das pessoas do que a aparência.	

EM ADAPTAÇÃO

Q2 LÍDERES PRÉ EXPERIMENTAL	Q2 LÍDERES PÓS EXPERIMENTAL	Q2 LÍDERES PRÉ CONTROLO	Q2 LÍDERES PÓS CONTROLO
aprendizado e ajuda	Excelente	Com muito respeito e reconhecimento pelas diferenças individuais e com um grande orgulho pelos resultados de cada um e do grupo.	Muito boa
BUSCO OUVIR A TODOS, TRATAR TODOS DE FORMA AFETUOSA E CORDIAL, ESTIMULAR O CRESCIMENTO E BEM ESTAR.	AFETUOSA, TRANSPARENTE, AMIGAVÉL. PROFISSIONAL	Relação leve, mas com grande autoresponsabilidade no qual entendemos que em equipe podemos ir mais longe.	Confiança. Franca. Genuína
Escuto bastante e dou autonomia para eles.	Busco promover a escuta, entender o papel de cada um e ajudar com intervenções que vão somar na vida profissional e pessoal dos mesmos.	Acessível, transparente.	uma relação transparente, com partilha de informação, boa comunicação e um grande orgulho pelos sucessos de cada um - uma relação que procura destacar a individualidade de cada um e os ganhos/potencialidades para o grupo
Excelente	Com leveza, dando autonomia e reconhecendo seus valores e competências.	Otima relação	tEMOS UMA RELACAO HARMONICA E DE AJUDA MUTUA
Confiança e Apoio	Relação de trabalho saudável, estimulando o trabalho em equipe e a cooperação mútua e confiança, motivando a equipe através do diálogo constante e incentivando a atingir resultados de excelencia e a cumprir os valores da empresa, respeitando as	harmonica	cooperativa

	individualidades de cada membro da equipe.		
OTIMO	Relação de muita harmonia, troca e confiança.	Respeito e com muito compartilhamento	Positiva
Aberta de intreajuda disponibilidade , pronta a assumir as decisões	positiva e de interajuda	Harmoniosa	Justo e transparente em tudo que temos de atingir de objetivos e a desenvolver.
calorosa	Positiva, honesta calorosa	Profissional, adequada, cordial e funcional	Acredito de respeito e confiança.
Amigável	Uma Relação de Respeito a aprendizado com foco em resultados	as vezes com uma certa dificuldade	Boa.

Q2 COLABORADORES PRÉ EXPERIMENTAL	Q2 COLABORADORES PÓS EXPERIMENTAL	Q2 COLABORADORES PRÉ CONTROLO	Q2 COLABORADORES PÓS CONTROLO
RELAÇÃO DE CONFIANÇA, RESPEITOSA E AMIGÁVEL	Cooperação e compreensão	A relação com o líder é muito boa, sabemos ouvir e falar na hora certa.	Excelência
Excelente	Relação aberta, com diálogo, de respeito e amizade.	Ótima	Muito boa

RELAÇÃO DE AMIZADE E RESPEITO.	ótimo	Ótima	Ótimo
Relação muito boa, de confiança, respeito e boa abertura.	Muito boa.	Uma relação de partilha de ideias e onde me sinto muito apoiada num universo de amizade e humanismo mútuo	Tenho uma boa relação com a líder com partilha de saberes e experiência com mútuo respeito pelas opiniões de cada uma.
ÓTIMO	Muito boa.	Muito boa, admiro a profissional que é e gosto da pessoa. É muito trabalhadora, não foge de arregaçar as mangas e meter-se em campo, é compreensiva e flexível. É leal, generosa em reconhecer a competência do outro e tenta resolver da melhor forma os problemas. Cria um bom ambiente de equipa.	De apoio e reconhecimento de valor e de incentivo para a melhoria constante.
Integra, respeitosa, leve	Estreita, respeitosa, harmoniosa.	Positiva	De respeito mútuo, empatia, admiração e compreensão de ambas as partes
Muito boa	Muito boa	Muito boa	muito boa

Noto preocupação nos resultados e em manter uma boa relação interpessoal.	Agradavel, me sinto a vontade para falar e perguntar tudo e tirar dúvidas.	Muito boa	Uma relação tranquila, de respeito. Após algumas conversas, vou sentindo mais confiança e admiração.
Boa, minhas opiniões são analisadas e tenho voz para expressar. Também sou cooperativo com as demandas encaminhadas.	Ótima	De apoio e valorização	Uma boa relação de amizade e companheirismo no ambiente de trabalho.
Ótima. Sempre disponível a escutar, orientar e apoiar.	Clara, Objetiva e Sincera.	Excelente, relação transparente.	Muito boa
Firmeza sobre prioridades na hora certa e sempre procura o entendimento da situação de cada um. Aberta sempre a sugestões e críticas.	Uma ótima relação onde ele confia no meu trabalho e dá o apoio sempre para o meu desenvolvimento	Temos uma relação de amizade e parceria, ajuda e companheirismo.	Harmoniosa
De respeito de espírito de liderança sendo capaz de inspirar	bastante amorosa e boa comunicação	ÓTIMA	Ótima
trabalho, confiança, amizade, time, respeito, harmonia	ÓTIMO	Muito boa, sou sempre encorajado e motivado. Quando erro recebo feedbacks e quando acerto e tenho ótimos resultados sou reconhecido. Tenho uma ótima líder. Não tenho nada a reclamar.	INCRIVEL E TRANSPARENTE

UM GRANDE LÍDER QUE SABE FAZER COM QUE SEUS COLABORADORES CRESÇAM	com ensinamentos e aprendizagem e juntos trabalhamos e construímos, metas e os resultados.	Uma boa relação de trabalho, amizade e companheirismo.	Muito boa
Ótima	Boa, sempre nos guiando pelo caminho certo.	Muito boa	Boa relação de parceria e gratidão
Boa e tranquila	Confiante	Ótimo	Ótima
de colaboração e diálogo	compromisso, de ajuda	Muito boa	Positiva
Boa	Muito boa	Ótima	Muito boa
boa	Respeito e compreensão.	Em minha opinião creio que a momentos de dificuldades como em todo trabalho, mas nosso líder sempre visa a solução para eventuais problemas valorizando a ética de todos e da empresa.	Muito boa, sempre fornece feedback de melhoria, quando necessário, e sempre reconhece os pontos bons também! Sabe guiar bem, o time para os objetivos.
Acredito ter uma boa relação com meus líderes	Colaborador e respeitosa.	Boa. Ele sempre tenta ouvir e respeita a opinião.	ótima
Um bom relacionamento.	Tenho uma boa relação, pois sempre esta sujeita a mudancas e melhorias para toda a equipe e empresa	Muito satisfatória	Prestativo, gosta de ajudar e motivar a equipe como um todo.
uma pessoa interligente	Boa.	Muito boa	Com o meu líder estamos criando laços, estamos trilhando desafios juntos, com apoio e aprendizado.
Cordial	Boa.	Boa.	ótima

Considero ter boa relação com o líder, claro que nem sempre de acordo, mas faz parte das relações. Líder presente	Bom relacionamento	BOA	Boa.
Razoável	Boa	Boa	Satisfatória
razoável	Regular	Satisfatória.	Boa
Muitas discordâncias, mas respeito sua posição de superioridade.	Poderia ser melhor.	Uma relação tranquila, de respeito. Mas ainda sinto que falta apoio em alguns processos.	RELAÇÃO DE RESPEITO E PROFISSIONAL.
	razoável	Boa	Boa. Temos uma relação satisfatória, não enrijecida, mas sempre respeitando um ao outro!
		Bons	Boa
		EM ADAPTAÇÃO	Boa
		Estamos em processo de desenvolvimento e de conhecimento.	De respeito, porém distante. Falta comunicação clara e interação nas atividades.
		Amigável, porém distante.	Razoável
		RESPEITOSA E PROFISSIONAL	PROCURO CUMPRIR A OBRIGAÇÃO DETERMINADA. EXIJO QUE CUMPRAM O QUE É DETERMINADO.
		Muito conflituosa	Conflituosa

Submissão.

Obediente

Anexo L – Avaliação da intervenção Grupo Experimental

LÍDERES	COLABORADORES
Foi muito bom.	Apreendi e refleti muito sobre a vida
TRABALHAR O TEMA FELICIDADE É DE CERTA FORMA MUITO COMPLEXO, GOSTARIA MUITO EM ESTAR PARTICIPANDO DE MAIS INTERVENÇÕES, POIS ENTENDO QUE É UM CICLO E COM ROTINAS.	Foi um aprimoramento!!! Gostei!
Foi muito importante para que a equipe pudesse entender os pontos que precisam melhorar e para que cada um pudesse realizar uma auto análise do seu papel na equipe.	Uma surpresa, muito boa. Enriquecedor.
Foi muito bom conversar com a equipe sobre como se sentem em relação ao nosso ambiente de trabalho.	Foi muito bom participar. Mas acredito que as sessões foram feitas às vésperas de um recesso, o que diminui um pouco a aplicabilidade daquilo que vimos.
Ter feito as sessões "Intervenção de Investigação Apreciativa" contribuiu com a ampliação do meu autoconhecimento e da minha consciência como líder em relação ao meu papel enquanto catalisadora do engajamento e felicidade dos colaboradores da empresa. Acredito que esse passo mais importante para a excelência na Gestão com Pessoas.	Foi tranquilo. Momento de crescimento e aprendizagem.
Foi de grandes aprendizado e cada vez mais saber que um trabalho feito em equipe o resultado é bem satisfatório.	Proveitosa
Estou curiosa para conhecer mais a equipe.	Ajudou a me conhecer um pouco mais.
interessante	Muito interessante e gratificante.
permitiu conhecer-me melhor	Fez pensar questões que muitas vezes deixamos de lado pela correria do dia-a-dia.
	Foi muito interessante parar pra pensar em coisas que, no dia a dia, consideramos supérfluas. Um ótimo momento para pensar e repensar no modo em que vivemos e, principalmente, como trabalhamos em equipe e o quão isso nos faz bem.
	Excelente, serviu para pensar sobre muitas coisas em relação ao bem estar do trabalho.
	Tranquilo

Foi uma experiência muito boa.
bastante gratificante
Gratificante
Estou me conhecendo melhor sobre meus valores e está sendo maravilhoso.
Poder participar da pesquisa me proporcionou ter mais aproximação com a equipe, ensinamentos que me mostraram como as pessoas pensam sobre o futuro da nossa empresa.
Foi ótimo, seria bom compartilhar isso para lideranças da PRODUÇÃO e também para todos os funcionários
foi interessante, não considero tempo perdido
espaço a reflexão