

O Método de Investigação Apreciativa: Fatores Críticos à sua Implementação no Ambiente Organizacional

ANDREZZA MARIANNA PINTO DE OLIVEIRA

Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas - FACISA
andrezza.marianna@gmail.com

SÍLVIO LUIZ DE PAULA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
silvio_paula@hotmail.com

ANTONIO DE SOUZA SILVA JÚNIOR

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
silvajunior.as@gmail.com

MARCOS GILSON GOMES FEITOSA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
feitosam@terra.com.br

Área temática: Estudos Organizacionais

O Método de Investigação Apreciativa: Fatores Críticos à sua Implementação no Ambiente Organizacional

Resumo

Este estudo teve como objetivo geral compreender quais os fatores críticos à implementação do Método de Investigação Apreciativa-IA. Em contraponto à maioria das abordagens de desenvolvimento organizacional centradas em problemas, a Investigação Apreciativa, ao invés de procurar por problemas que devam ser solucionados, busca identificar as qualidades únicas e as forças especiais desta organização. Foram discutidos no arcabouço teórico: as origens da metodologia da IA, seus pressupostos conceituais, princípios para a revolução positiva e as principais condições para o sucesso da metodologia. Por meio de um estudo de caso em uma Organização Não Governamental e em uma pública foi realizado um estudo qualitativo básico com pesquisa bibliográfica, documental e de campo, aplicação de entrevistas semiestruturadas e observação não-participante, tendo análise por clientes e consultores pesquisados. Os resultados indicaram que aspectos críticos à implementação do método no ambiente organizacional: a) patrocínio e engajamento da liderança; b) preparação e amadurecimento do consultor; c) a existência de uma cultura favorável à participação democrática; d) familiaridade com os conceitos propostos pelo método; e) o engajamento, abertura e disposição das pessoas para a aprendizagem; f) o reconhecimento e legitimação do grupo; g) a aceitação e apreciação também dos aspectos negativos emergentes durante o processo.

Palavras-chave: Consultoria Organizacional, Gestão da Mudança, Investigação Apreciativa

Introdução

Por meio da perspectiva da existência de uma demanda latente pela geração de maior competência nas empresas, maior competitividade e inserção em novos mercados, inclusive externos, bem como pela formação de novos profissionais, mais eficientes, questionadores, adaptativos - a toda gama de modificações do cenário atual -, e reflexivos - buscando refletir sobre os problemas que acontecem na organização -, que as organizações precisam se modificar, criando ambientes favoráveis ao seu próprio desenvolvimento e ao das pessoas que a compõem (FROEHLICH; BITENCOURT, 2008; BELMONTE; FREITAS, 2013).

As abordagens de desenvolvimento organizacional estão centradas em problemas, que os identificam e propõe soluções plausíveis para solucioná-los (CORREIA; FEITOSA; VIEIRA, 2010). A Investigação Apreciativa (IA), entretanto, acentua os pontos positivos da organização e das pessoas. Ao invés de procurar por problemas que devam ser solucionados, busca identificar as qualidades únicas e as forças especiais desta organização, que servirão de ponto de partida para a melhoria do desempenho das pessoas. Em suma, o foco deixa de ser as dificuldades e passa a ser os sucessos da organização (ROBBINS, 2005).

Conforme proposto por Donadone (2004), compreender este fenômeno dentro do ambiente organizacional é de fundamental importância uma vez que ainda é abordado pela literatura acadêmica aquém do necessário, auxiliando no entendimento da aplicação da referida metodologia, bem como na investigação da complexa relação consultor-cliente.

Levando em consideração todos os argumentos anteriormente levantados, esta pesquisa objetivou estudar os fatores críticos da implementação do método de Investigação Apreciativa em um ambiente organizacional específico, e teve como critérios de seleção de lócus de pesquisa três fatores primordialmente: (a) ter passado pelo processo de utilização do Método de IA; (b) apresentar indícios de sucesso na implementação da referida estrutura; (c) ser uma organização acessível à pesquisa.

Considerando que a Investigação Apreciativa é um método que permite a realização do processo de construção coletiva em busca de um ideal comum. E baseado na premissa que o Método de IA não tem uma configuração estanque e, portanto, as etapas do processo podem assumir diversas formas de expressão, acredita-se ser conveniente e necessário delinear um cenário favorável à implementação do referido método. De modo que o problema que se estabelece como pergunta de pesquisa, servindo de guia para esse estudo é: Quais os fatores críticos à implementação do Método de Investigação Apreciativa?

1. Referencial teórico

1.1 A Origem do Método de Investigação Apreciativa

O Método de Investigação Apreciativa (IA) foi desenvolvido na dissertação de tese de doutoramento de David Cooperrider, intitulado *Toward a Methodology for Understanding and Enhancing Organizational Innovation*, defendida em 1986, na Case Western Reserve University (CWRU), em Cleveland, EUA. Em sua essência, a Investigação Apreciativa propõe “uma revolução positiva na área do conhecimento organizacional e da gestão de mudanças” (CAMERON; DUTTON; QUINN, 2003, p. 367).

Cooperrider e Whitney (2006) ressaltaram a importância de não perceber as organizações como problemas a serem resolvidos, uma vez que toda organização surge como solução às demandas sociais de sua época. A tabela 1 (1) ilustra a mudança de uma abordagem de solução de problemas para a abordagem proposta pela IA, destacando-se como Cooperrider e Whitney (2006) definem a mudança positiva.

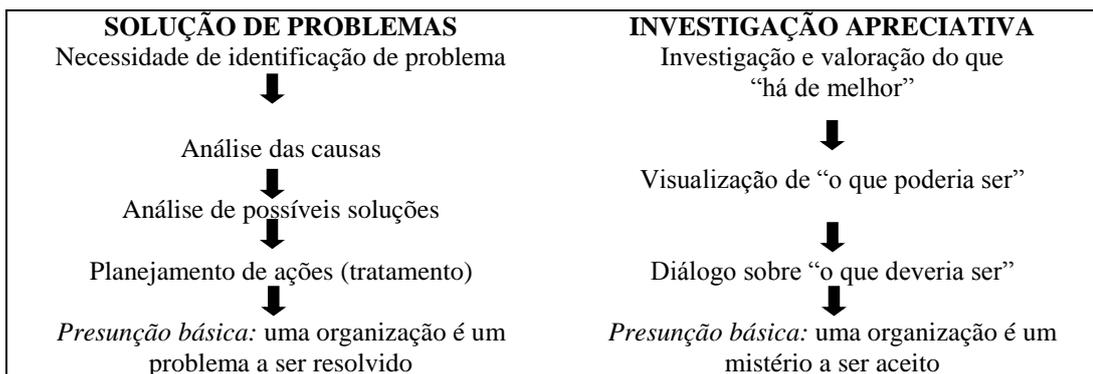


Tabela 1 (1) - Transição entre a solução de problemas e a Investigação Apreciativa
 Fonte: Adaptado de Cooperrider e Whitney (2006, p.14)

Cooperrider et. al. (2008) ratifica que a IA se configura como uma ferramenta, num processo simples que pode envolver todos os indivíduos em uma organização através de uma investigação colaborativa e alinhamento entre os sistemas organizacionais e o núcleo central que a compõe. Para um melhor entendimento do método, convém buscar uma compreensão mais aprofundada acerca da definição das palavras “Investigação” e “Apreciação”, nas próprias palavras:

Investigar: a) ato de exploração e descoberta; b) elaborar perguntas: estar aberto a ver novos potenciais e possibilidades; c) sinônimos: descobrir, buscar, explorar sistematicamente, estudar.

Apreciar: a) valorar, o ato de reconhecer o melhor nas pessoas e no mundo a nossa volta, afirmando as forças, sucessos e potenciais do passados e do presente; perceber aquelas coisas que dão vida (saúde, vitalidade, excelência) aos sistemas vivos; b) aumentar o valor, por exemplo: a economia apreciou em valor; c) sinônimos: valor, estima, honra. (FRY; BARRET, 2002, p. 5).

A definição do Método de IA adotada como base para este estudo é a de Cooperrider e Whitney (2006), que propõe:

A Investigação Apreciativa é uma busca cooperativa, co-evolucionária pelo melhor nas pessoas, suas organizações e pelo mundo que as rodeia. Ela envolve a descoberta sistemática do que anima uma organização ou uma comunidade quando ela é mais eficiente e mais capaz em termos econômicos, ecológicos e humanos (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 10).

O foco do processo passa, portanto, da resolução coletiva de uma “situação-problema” para a construção de um “futuro desejado”, baseando-se naquilo que se tem, essencialmente, de melhor, ou seja, em fortalezas e méritos concretos, individuais e coletivos. “A vida, as relações e a organização passam a ser como um ‘mistério a ser compartilhado, e não um problema a ser resolvido’” (VALENÇA, 2009, p. 98).

1.2 Condições para o sucesso

Cooperrider e Whitney (2005) relatam que, nas últimas duas décadas, tem se observado um número bastante elevado de organizações e comunidades de todo o mundo se beneficiando através da utilização do Método de IA em busca de uma gestão da mudança organizacional ou social. Baseadas em uma série de indagações do tipo: a) por que as pessoas tão estimuladas e participativas durante a utilização do método? b) por que a pronta participação implica a resultados positivos como inovação, produtividade, satisfação e

lucratividade? c) o que faz com que as pessoas realizem o melhor de si mesmas no trabalho e nas suas próprias vidas? d) que condições promovem a colaboração por todo o sistema mesmo através de grupos extremamente diversificados?

Whitney e Trosten-Bloom (2003) propõem que o poder pessoal e organizacional é desencadeado a partir do momento em que certas condições essenciais estão presentes para os indivíduos dentro das organizações, e, deste modo, enumeraram condições para a liberação de energia por parte das pessoas. Seis liberdades foram, portanto, consideradas condições através das quais a IA libera o poder e faz com que seja revelado o potencial de cada ser humano, o que será convenientemente detalhado a seguir.

1.2.1 Liberdade para ser reconhecido em uma relação

Whitney e Trosten-Bloom (2003) defendem que o Método de IA propicia a criação de um ambiente no qual as pessoas sentem-se livres para se relacionarem umas com as outras e, nessa relação, serem reconhecidas. Neste momento, a identidade dos sujeitos se forma e evolui nas relações, modificando-se, paulatinamente, até o momento em que atravessa as ‘fronteiras’ do poder e da autoridade (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

O senso de autorrelacionamento que os indivíduos desenvolvem durante o processo é, também, uma identidade que prospera em comunicação com outras pessoas, fundamentais ao funcionamento da mente humana, enriquecendo e sustentando suas realizações pessoais, e, posteriormente, coletivas.

As pessoas passam a ser reconhecidas pelo que realmente são e não pelos cargos ou funções que desempenham, e, quanto maior for o sentimento de pertença que o indivíduo tiver com relação a um grupo, melhor vai ser seu relacionamento com os demais participantes do mesmo, e mais plenamente este indivíduo trabalhará e contribuirá para o sucesso de todos.

1.2.2 Liberdade para ser ouvido

A IA abre espaço, no ambiente organizacional, para que as pessoas além de reconhecidas possam ser ouvidas, de modo que todos os participantes passam por um período de adaptação à escuta, desenvolvendo o respeito por aquilo que o outro fala. Ser ouvido implica que o outro (que ouve) escute com uma curiosidade sincera, empática e compadecida, demandando uma abertura não apenas para o conhecimento, como para a aprendizagem e a compreensão da história do outro (WHITNEY; TROSTEN-BLOOM, 2003).

As pessoas que antes, porventura, alimentassem um sentimento de não serem ouvidas, de não terem voz, de não terem uma palavra a dizer, tendo passado pela experiência da opressão por parte de outros colegas ou da própria organização, passam, agora, a serem ouvidas e têm voz audível e reconhecível, bem como tomam para si o status de pessoas com credibilidade perante o grupo, e, portanto, fontes de criatividade, inovação e influência.

Os participantes encontram-se, agora, em um patamar de igualdade, o que favorece o desenvolvimento da liberdade de ser e ter voz, onde o mais importante é conseguir abrir canais de comunicação entre os membros da organização, nutrindo a experiência e o hábito de saber ouvir e ser ouvido (WHITNEY; TROSTEN-BLOOM, 2003).

1.2.3 Liberdade para sonhar em conjunto

Whitney e Trosten-Bloom (2003) destacam, também, que a IA oferece aos participantes a oportunidade de serem livres e sonharem coletivamente, o que, de fato, está alinhado com a demanda organizacional de ter ambientes seguros nos quais os colaboradores possam sonhar e compartilhar sonhos através do diálogo, numa perspectiva de liderança visionária que implica expandir os sonhos das pessoas em todos os níveis da organização (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

Através de entrevistas face-a-face, histórias baseadas em síntese e sonhando processos coletivos, a IA estimula a imaginação das pessoas e abre os seus sonhos até a totalidade, fator decisivo na mudança das pessoas tanto no trabalho quanto em suas próprias vidas.

Esporadicamente, a IA convida as pessoas de todos os níveis da organização para reviver o processo de sonhar, criando um impulso para fazer as coisas melhor, para realizar sonhos, sejam eles grandes ou pequenos, pessoais ou organizacionais. Ela foca sua atenção sobre os visionários - sobre o caminho adiante, ao invés de se focar nos problemas do passado. E isso permite que as imagens de esperança, de potencial e ser o melhor emirjam à superfície da vida organizacional (WHITNEY; TROSTEN-BLOOM, 2003).

1.2.4 Liberdade para escolher contribuir

Dentro do ambiente de trabalho o indivíduo pode se deparar com duas situações bastante distintas: de um lado, um ambiente que o separe drasticamente daquilo que é importante para ele, e de outro, um ambiente que ofereça a disponibilidade e seja o veículo para que ele possa agir e realizar seus sonhos e desejos mais íntimos (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

Um fator que diferencia a IA de uma série de outras metodologias de mudança organizacional é que - no seu melhor - as pessoas têm total liberdade para escolher como, quando e em que medida elas desejam se engajar nos processos propostos pela organização.

Como acontece frequentemente em casos de mudança organizacional, há pessoas que estão mais empenhadas, entusiasmadas a falar, e que exercem mais esforço para mudar do que outras. Acredita-se que estas pessoas se tornam os "líderes informais" do esforço para a mudança. E, novamente, por isso, a IA busca as pessoas e procura canalizar seus interesses e paixões, em consonância com os valores da organização. Depois que as pessoas tiveram sucesso com o trabalho que realmente importava para elas, poderão perceber que foi válido estarem dispostos a mudar os seus hábitos antigos e mudar para continuar produzindo. A "Liberdade de Escolha" se estende às pessoas e às suas organizações, convida ambos a um compromisso mútuo de que 'é real' e que 'dá vida' (WHITNEY; TROSTEN-BLOOM, 2003).

1.2.5 Liberdade para agir com apoio

A IA oferece um contexto favorável para que as pessoas possam ser livres para agir com apoio, a arte essencial da interdependência positiva. Ao passo que as pessoas percebem que um público considerável se importa com o papel que elas estão desempenhando, ficam ansiosas para colaborar, sentem-se mais seguras para experimentar, inovar e aprender (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006), ou seja, o apoio da coletividade (sistema integrado) estimula os indivíduos a assumirem desafios e colaboram com os objetivos propostos, dando o melhor de si mesmos, com contribuições profundas e lições, muitas vezes, surpreendentes.

Whitney e Trosten-Bloom (2003) destacam ainda que a capacidade de ação do serviço da organização é, frequentemente, limitada pela falta de apoio real ou percebida. Com a IA, as pessoas sentem a necessidade de apoiar umas às outras, desde a administração da organização até todo o sistema. Torna-se divertido e motivador para as pessoas agir em seus próprios interesses e paixões, sendo acompanhadas e apoiadas por pessoas de todos os níveis da organização. Deste modo, tomar iniciativas é uma aventura e um risco para muitos; todavia, fazê-lo com todo o conhecimento e o apoio de colegas da organização, cria um caminho para a inovação, a aprendizagem e a autoconfiança.

1.2.6 Liberdade para ser positivo

Whitney e Trosten-Bloom (2003) destacam como a última das seis liberdades propiciadas pela IA ao indivíduo a abertura do caminho para as pessoas poderem ser

livremente positivas, o que não é comum nos ambientes organizacionais atualmente, onde poucos são alegres, felizes ou positivos.

Cooperrider e Whitney (2006) acrescentam que cada vez mais as pessoas têm feito referência à IA pela abertura dada aos indivíduos para se sentirem positivos e orgulhosos de suas experiências de trabalho. A Investigação Apreciativa é uma postura radical de partida, um convite para uma revolução positiva da mudança.

2. Procedimentos Metodológicos

Dados o contexto e os objetivos desta pesquisa, optou-se pelo desenvolvimento de um estudo qualitativo básico (MERRIAM, 1998), caracterizando-se como indutivo-exploratório-descritivo. Os critérios para a seleção da organização investigada foram: (a) ter passado pelo processo de utilização do Método de IA; (b) apresentar indícios de sucesso na implementação da referida estrutura; (c) ser uma organização acessível à pesquisa. Atendendo aos referidos critérios, fez-se a opção de pesquisa em duas organizações: uma Organização Não-Governamental, doravante denominada APOIAR (nome fictício) e uma organização pública, doravante denominada INOVAR (nome fictício). Estas organizações apresentam-se como referências de sucesso no uso da metodologia em estudo no Brasil e tiveram como consultores mediadores do processo dois dos maiores estudiosos do tema atualmente no país.

Em relação à seleção dos entrevistados, Merriam (1998) descreve dois tipos de amostragem – a probabilística e a não probabilística. A escolha justificável neste estudo foi a amostragem não probabilística intencional, que é baseada “no pressuposto de que o investigador quer descobrir, entender e obter insights e, assim, deve selecionar um campo de onde mais possa ser aprendido” (MERRIAM, 1998, p.62). Diante disso, o universo da pesquisa de campo foram colaboradores das organizações em estudo, privilegiando-se três critérios: a) a escolha de indivíduos que tenham efetivamente participado do processo de implementação do Método de IA; b) a escolha dos profissionais de todos os níveis hierárquicos da organização; c) o terceiro critério foi de acessibilidade. Os colaboradores foram agrupados entre o perfil de clientes (membros efetivos da organização) ou consultores (indivíduos externos à organização que prestavam serviço de consultoria nas organizações estudadas).

A coleta de dados ocorreu primordialmente por meio da realização de entrevistas. As entrevistas realizadas foram semiestruturadas, implicando na existência de um roteiro constando de uma lista de pontos ou tópicos previamente estabelecidos de acordo com a problemática central (HAGUETTE, 2002). A segunda técnica empregada foi a análise de documentos das organizações em estudo, bem como documentos secundários e materiais bibliográficos, como recomendado por Merriam (1998). Por fim, acrescenta-se aos instrumentos de coleta de dados supracitados a realização da observação não-participante do pesquisador.

A fase de análise dos dados representou o processo de busca e de organização sistemática do que foi coletado por meio de entrevistas, documentos e notas de campo. Uma etapa importante na fase de análise de dados foi o desenvolvimento de uma lista de categorias de codificação, o que aconteceu logo após o pesquisador ter recolhido os dados e se preparado para organizá-los através da utilização de um roteiro de categorização de dados. A elaboração das categorias foi realizada por meio de uma construção indutiva (a partir dos achados empíricos) e de constantes comparações.

No presente estudo foram utilizadas algumas estratégias a fim de aumentar a validade do mesmo, a primeira delas foi a utilização da triangulação - (o uso de diferentes instrumentos de coleta de dados), conforme sugerido por Merriam (1998) e Yin (2001), através da utilização das entrevistas semiestruturadas, realizadas tanto presencialmente quanto via *web* (através da utilização do *software SKYPE*), dos documentos e da observação relevantes à

implementação do estudo. A segunda estratégia foi o cuidado em manter o encadeamento das evidências através da criação de blocos de notas referentes aos achados percebidos durante as coletas de dados, bem como os *insights* surgidos durante a transcrição, tabulação e análise dos mesmos. Em terceiro lugar, foi realizada a avaliação dos pares através de encontros periódicos com um grupo de estudos formado por dois mestrandos e dois doutorandos, objetivando não apenas validar os achados encontrados, como também encontrar novas articulações ainda não percebidas pelo pesquisador.

Por fim, prezou-se pelo esclarecimento dos vieses do pesquisador no início da pesquisa, adotando-se uma postura subjetivista no qual a realidade é socialmente construída, podendo ser analisada a partir da percepção dos indivíduos que dela fazem parte.

3. Apresentação e análise dos resultados

Buscou-se, nesta fase, organizar os achados seguindo a perspectiva de categorias emergentes nas coletas de dados, através de um contraponto das perspectivas de consultores e clientes acerca das mesmas, o que será explicitado nas tabelas adiante. A tabela 2 (3) apresenta os posicionamentos adotados por consultores e clientes acerca do espaço que se tem para ser reconhecido em uma relação de IA.

Propósito das Perguntas: Identificar se é possível que as pessoas encontrem um ambiente realmente aberto para que possam expressar suas opiniões.	
Clientes	Consultores
<p>A possibilidade de que encontrem um ambiente aberto para expressarem suas opiniões está veiculada a características como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A cultura predominante no ambiente organizacional (se favorável) • O patrocínio e efetiva participação da liderança • A preparação do consultor para lidar com as ferramentas que o método proporciona. <p>Vale acrescentar que existe uma espécie de “bloqueio” inicial das pessoas em se mostrarem abertas, o que pode ser minimizado pelo tempo de convivência que tiveram anteriormente (já como colegas de trabalho), a cultura favorável à abertura e o tempo de duração da experiência.</p>	<p>O ambiente poderá ser aberto à participação das pessoas, desde que algumas condições sejam consideradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A natureza do ambiente e a cultura predominante; • A possibilidade de construção compartilhada das informações; • A autonomia de posicionamento crítico das pessoas com relação aos ‘produtos’ da intervenção; • O comprometimento interno da liderança; • O domínio metodológico do interveniente; • O ‘amadurecimento apreciativo’ do consultor.

Tabela 2 (3) – Espaço para ser reconhecido numa relação

Fonte: Elaboração própria

Os autores defendem que o Método de IA propicia a criação de um ambiente no qual as pessoas sentem-se livres para se relacionarem umas com as outras e, nessa relação, serem reconhecidas. Neste momento, a identidade dos sujeitos se forma e evolui nas relações, modificando-se, paulatinamente, até o momento em que atravessa as ‘fronteiras’ do poder e da autoridade (WHITNEY; TROSTEN-BLOOM, 2003, COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

Ratificam-se, ainda, os pressupostos teóricos de que os líderes organizacionais exercem um papel fundamental durante a implementação do Método de IA, funcionando como promotores ou catalisadores da mudança positiva, sendo, pois, os responsáveis por plantar a semente da mudança nas pessoas que fazem parte da organização, despertando nelas o desejo de mudar, transpor obstáculos, quebrar barreiras e superar rejeições (COOPERRIDER; WHITNEY, 2005; 2006).

No que se refere ao espaço para ser ouvido em uma relação, pode-se compreender, através da tabela 3(3), que tanto consultores quanto clientes percebem como um mecanismo natural do indivíduo a não participação imediata no processo de mudança, e, conforme os

autores, defendem que as pessoas relacionam-se umas com as outras e, paulatinamente, são reconhecidas (WHITNEY; TROSTEN-BLOOM, 2003, COOPERRIDER; WHITNEY, 2006), ao passo que a familiaridade com o método favorece o engajamento das pessoas.

Propósito das Perguntas: Que tipos de sentimentos serão significativos no momento em que o indivíduo se sentir, de fato, a vontade para falar, tendo a convicção de que será ouvido.	
Clientes	Consultores
<ul style="list-style-type: none"> • Resistência à convivência nova é inicial e natural; • Ter a segurança que as pessoas darão atenção ao que falam (não se faz necessário haver concordância); • Ambiente predominantemente positivo favorece o posicionamento aberto das pessoas; • A familiaridade com o método de IA favorece a abertura; • A empatia surge naturalmente, mas algumas ferramentas da IA podem servir de catalisador ao processo; • O tempo de convivência e a confiança no grupo é fundamental e sugere que estes grupos mais integrados possam desenvolver empatia mais facilmente; • Faz-se necessário despertar nas pessoas o sentimento de co-responsabilidade e co-participação; • Se não se sentem ‘partes’ do grupo, as pessoas tendem a optar por não participar 	<ul style="list-style-type: none"> • O não-engajamento é um mecanismo natural de defesa do ser humano, que tende a reagir negativamente a qualquer tipo de modificação de rotinas pré-estabelecidas e executadas há algum tempo; • É competência do interveniente facilitar a abertura do espaço às pessoas; • Um posicionamento não-democrático do consultor bloqueia a evolução do grupo; • A relação autêntica entre o consultor e o grupo, e entre ele e a liderança da organização; • A empatia no grupo não surgirá naturalmente, sendo, pois, competência do interveniente estimulá-la; • O consultor tem seu comportamento ‘copiado’ pelo grupo.

Tabela 3 (3) – Espaço para ser ouvido

Fonte: Elaboração própria

Não existe consenso a respeito do surgimento da empatia, todavia, há convergência no sentido de este sentimento poderá ser estimulado através de fatores como o tempo de convivência do grupo e um posicionamento aberto e democrático do consultor. O que ratifica a proposta do Modelo Tridimensional de Intervenção (VALENÇA, 2007; 2009) no qual uma dos eixos de sustentação da intervenção de IA são a genuinidade, autenticidade e congruência apreciáveis do consultor que precisa, além de vender a ideologia do método, crer em seus propósitos e vivenciá-los na prática.

O sentimento de co-responsabilidade e co-participação é apontado por clientes como a forma de fazer com que as pessoas optem por participar, corroborando o Princípio Construtivista proposto por Cooperrider e Whitney (2005; 2006) no qual as pessoas considerarão a produção coletiva, sentindo-se parte integrante deste coletivo e, assim, também responsável por ele.

Propósito das Perguntas: Qual a prevalência: objetivos individuais ou organizacionais?	
Clientes	Consultores
<ul style="list-style-type: none"> • Não conseguem perceber o alinhamento dos objetivos pessoais com os organizacionais como algo prático e real, mas, em tese, fica sob responsabilidade da alta administração; • Pessoas que participam ativamente do delineamento dos planos organizacionais tendem a se aproximar dos objetivos da mesma; • Não existe consenso acerca da possibilidade de se sonhar em conjunto mesmo com discordância entre os valores 	<ul style="list-style-type: none"> • Há predominância na percepção de que os indivíduos tendem a optar por seus objetivos pessoais em detrimento dos organizacionais, caso sejam distintos entre si; • O ajuste (enquadramento) dos objetivos individuais aos organizacionais pode ser percebido como manipulativo e/ou dominador, implicando um ambiente onde predomina o cinismo e o engodo; • Os valores que a organização proclama nem sempre são os mesmos que pratica; • É possível que as pessoas sonhem coletivamente, se, e somente se, existir similaridade entre essas pessoas e os valores que têm.

de organização e indivíduo;	<ul style="list-style-type: none"> • Caso contrário, optarão por seus valores e sonhos individuais.
-----------------------------	--

Tabela 4 (3) – Espaço para sonhar em conjunto
Fonte: Elaboração própria

Entretanto, como delineado na tabela 4 (3), não foi possível identificar, nos discursos de consultores e clientes, a possibilidade de ‘alinhamento’ dos objetivos individuais aos organizacionais. Parece claro que os objetivos organizacionais são delineados pela organização e as pessoas, por sua vez, delineiam seus próprios objetivos, optando por estes, em detrimento daqueles, caso seja necessário. O que contraria a proposta de que a IA oferece aos participantes a oportunidade de serem livres e sonharem coletivamente, o que, em tese, estaria alinhado com a demanda organizacional de ter ambientes seguros nos quais os colaboradores possam sonhar e compartilhar sonhos através do diálogo, numa perspectiva de liderança visionária que implica expandir os sonhos das pessoas em todos os níveis da organização (WHITNEY; TROSTEN-BLOOM, 2003, COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

A busca pelo enquadramento entre os valores individuais e coletivos, quando não orientados de maneira genuína, tende a ser percebida como manipulativa e dominadora por parte do consultor ou da organização, que aparenta desconsiderar os propósitos individuais, quando divergentes dos organizacionais, contrariando o Princípio Poético adotado pela IA (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006) que defendem que, mesmo sendo fruto de uma co-construção coletiva, as organizações não ditam, necessariamente, a forma como os indivíduos deverão pensar ou agir; pelo contrário: o pensar e agir são, por si só, artefatos sociais, produtos dos processos sociais e, portanto, construídos também pelo próprio indivíduo, devendo, este, ser senhor de suas próprias vontades (VALENÇA 2007; 2009).

A necessidade de proclamação e vivência de valores similares foi proposta, também, pelo Modelo Tridimensional de Intervenção (VALENÇA, 2007; 2009), através da atitude autêntica e congruente necessárias aos intervenientes do método, e, por que não, extensivo aos líderes organizacionais. Proclamar um valor ideal e praticar outro é percebido por todos como cinismo, falta de compromisso e dissimulação, sendo, pois, um fator significativo no não-engajamento das pessoas no método, uma vez que não se estabelece uma relação de confiança clara e verdadeira.

Teoricamente, a IA cria um ambiente onde as pessoas são livres para escolher contribuir e esta liberdade de escolha libera poder, mas, em contrapartida, necessita de comprometimento e vontade de aprender por parte dos indivíduos, tornando-os criativos e determinados (WHITNEY; TROSTEN-BLOOM, 2003), fazendo de tudo o que for necessário e aprendendo coisas a fim de realizar as tarefas a que se propuseram.

Na prática, o que se percebe é que, embora alguns clientes destaquem ter recebido a liberdade de escolher participar, foi possível perceber que a organização se utiliza de estímulo e condições impostas para ‘despertar’ o desejo de participar nas pessoas, esta última apresentando-se diametralmente oposta à condição de "Liberdade de Escolha" que se estende às pessoas e às suas organizações, convidando ambos a um compromisso mútuo de que ‘é real’ e que ‘dá vida’ (WHITNEY; TROSTEN-BLOOM, 2003).

Deste modo, compreende-se, em termos de análise que consultores e clientes concordam que a alta administração da empresa tem autonomia para legitimar a participação das pessoas no processo, ou seja, nas organizações em que predominam uma cultura democrática, as pessoas tendem a receber maior liberdade de escolha do que nas organizações não-democráticas, nas quais esse direito é vetado.

O argumento apresentado por Whitney e Trosten-Bloom (2003) de que um fator que diferencia a IA de uma série de outras metodologias de mudança organizacional é que - no seu melhor - as pessoas têm total liberdade para escolher como, quando e em que medida elas

desejam se engajar nos processos propostos pela organização. Elas podem participar e fazer apenas enquanto estiverem curiosas, estimuladas ou inspiradas por uma tarefa, atividade ou sonho (WHITNEY; TROSTEN-BLOOM, 2003) – pode ser retificado a partir de sua associação ao conceito de cultura predominante no ambiente organizacional, conforme descrito acima.

A ideia de que a construção de um clima apreciativo, positivo e colaborativo pode ser estimulante para as pessoas, tocando-as e as fazendo participar com maior empenho do método é tida como válida e verdadeira. Todavia, associado ao clima proposto, aponta-se como significativa a disponibilidade que as pessoas que participam da IA terão de realmente aprender, estando abertas e comprometidas com o mesmo, o que ratifica a proposta de Valença (2007; 2009) de que é a condição *sine qua non* de realização do método que as pessoas estejam dispostas, abertas e comprometidas com a aprendizagem, destacando-se como resultado dele uma aprendizagem adulta, bilateral e cooperativa entre as partes envolvidas.

Muito embora seja preciso destacar que não houve convergência com relação a esta condição ao sucesso por parte dos clientes entrevistados – para eles é possível (e foi observado) o prosseguimento das intervenções, mesmo sem o comprometimento e engajamento das pessoas, todavia, não foi possível mensurar que tipo de aprendizagem resultou do referido processo, de modo que o argumento proposto por Valença (2007; 2009) acima descrito não se invalida.

Propósito das Perguntas: Compreender se as pessoas têm DE FATO a liberdade de PODER OPTAR por participar da IA ou não.	
Clientes	Consultores
<ul style="list-style-type: none"> • Relatasse a liberdade de escolha na participação do processo; • A alta administração cria condições para despertar nas pessoas o desejo de participar (estímulo x condição imposta); • O ‘clima colaborativo’ tende a diminuir as resistências das pessoas em participar; • A livre iniciativa é condição <i>sine qua non</i> para a realização de um processo de IA; • As pessoas podem não estar dispostas e comprometidas com o processo e mesmo assim participarem (interferência do tempo); • A percepção da disponibilidade real de escuta tende a estimular a participação das pessoas. 	<ul style="list-style-type: none"> • A realização da IA e a participação das pessoas no mesmo ficam a cargo da legitimação da alta administração; • O livre arbítrio dado aos indivíduos fica a critério da organização; • Na teoria em uso, percebem-se indícios de que as pessoas não gozam dessa liberdade; • Influência da cultura da organização; • A disposição para aprender e o comprometimento das pessoas é uma condição para o sucesso do método; • O ‘exemplo’ e as ‘recompensas’ são artifícios utilizados para estimular o engajamento das pessoas;

Tabela 5 (3) – Espaço para escolher contribuir
Fonte: Elaboração própria

Na tabela 6 (3), destacam-se as perspectivas levantadas pelos entrevistados acerca do espaço que se tem na IA para agir com apoio ao grupo e ao método. Existe consonância entre as partes ao levantarem como significativos à disponibilidade das pessoas em participar o sentimento de reconhecimento de suas participações pelo grupo, que, com isso, acabou por legitimar a contribuição dada por cada pessoa, fazendo dela uma parte integrante e importante do grupo.

Foi possível destacar congruência entre a percepção dos entrevistados e a teoria de que a IA se propõe a oferecer um contexto favorável à liberdade para agir com apoio, a arte essencial da interdependência positiva. Ao passo que as pessoas percebem que um público considerável se importa com o papel que elas estão desempenhando, ficam ansiosas para

colaborar, sentem-se mais seguras para experimentar, inovar e aprender (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006), ou seja, o apoio da coletividade (sistema integrado) estimula os indivíduos a assumirem desafios e colaboram com os objetivos propostos dando o melhor de si mesmos, com contribuições profundas e lições, muitas vezes, surpreendentes.

Propósito das Perguntas: Qual o impacto do reconhecimento no desempenho dos colaboradores?	
Clientes	Consultores
<ul style="list-style-type: none"> • Há possibilidade de que a recompensa emocional esteja diretamente relacionada à satisfação das pessoas com o trabalho e a efetiva participação no mesmo; • O reconhecimento gera laços de companheirismo entre o indivíduo e a ‘organização’, e não apenas no processo em si; • O desempenho, posturas pessoais, e valores percebidos do consultor e dos líderes são parâmetros de desempenho para o grupo; • Sem a disponibilidade deliberada e efetiva participação da liderança, dificilmente se cria uma “cultura favorável ao engajamento das pessoas”. 	<ul style="list-style-type: none"> • Saber que têm uma imagem social positiva e validada pelo grupo leva as pessoas a se sentirem parte do processo e terem suas participações reconhecidas; • Esse reconhecimento – ou legitimação do grupo – faz com que atuem de maneira cada vez mais positiva, alimentando um ciclo virtuoso de reconhecimento, participação ativa e reconhecimento.

Tabela 6 (3) – Espaço para agir com apoio
Fonte: Elaboração própria

Na tabela 6 (3) é possível realçar, ainda, a visão levantada por clientes de que sem a disponibilidade deliberada e explícita da liderança em efetivamente participar do método, a criação de uma cultura favorável ao engajamento e à participação dificilmente se instaura na organização. Estando, pois, de acordo com o proposto por Valença (2007; 2009) de uma das condições ao sucesso da implementação de um método apreciativo como sendo o estilo aberto e democrático de geração da informação, adotado tanto pelo interveniente, quanto pelos líderes organizacionais.

Propósito das Perguntas: Como as pessoas se comportam em ambientes naturalmente positivos e nos negativos? Qual a importância desta “natureza” do ambiente para o sucesso da IA?	
Clientes	Consultores
<ul style="list-style-type: none"> • A ‘revolução positiva da mudança’ implica uma mudança de valores profissionais e pessoais; • A ‘familiaridade’ com a IA é um catalizador ao processo de sensibilização, adesão e disseminação da mesma, mas não se apresenta como fator determinante; • A não existência do livre arbítrio desperta sentimentos de desconfiança e descrédito; • Quando precisam colaborar, mas não se sentem parte, as pessoas assumem papéis sociais e atuam ‘como se espera delas’ (sentimentos de dissimulação e cinismo); • Mesmo em ambientes negativos faz-se necessário insistir e investir, para que as pessoas possam ser “tocadas pelo clima positivo”; • As pessoas imersas em ambientes negativos tendem a desenvolver auto-proteção perante o grupo (ameaça a permanência ou legitimação); • A existência de pessoas com pensamentos negativos pode ‘contaminar’ o grupo; • O tempo de contato com determinada situação é diretamente proporcional à possibilidade de negação à ideia de mudança nesta situação; 	<ul style="list-style-type: none"> • A ‘revolução positiva da mudança’ é percebida como uma modificação de modelo mental, da solução de problemas para a análise e reforço de aspectos positivos do ambiente; • A natureza do ambiente, positiva ou negativa, pode ser modificada e é papel das pessoas, consultor e clientes, fazerem isso através da escolha e contribuição no processo de mudança, o que não fica a cargo, portanto, apenas do próprio método; • Há dificuldade de aplicação do método e participação em ambientes negativos; • Percebe-se que, paulatinamente, as pessoas podem ser ‘tocadas’ pelo clima criado com a IA e participarem com maior genuinidade; • O comportamento das pessoas influencia e é influenciado pelo comportamento das outras; • As reações imediatas ao ‘novo’ podem ser as mais variadas possíveis, desde o ceticismo e a ironia até a o encantamento e a esperança; • Ao passo que percebem os benefícios do método, as pessoas tendem a aceitar as mudanças com menos rejeição e participar com maior sinceridade.

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • A postura da organização diante das situações de mudança pode gerar sentimentos menos defensivos e mais motivadores e desafiadores. | |
|---|--|

Tabela 7 (3) – Espaço para ser positivo
Fonte: Elaboração própria

Em sua essência, a Investigação Apreciativa propõe “uma revolução positiva na área do conhecimento organizacional e da gestão de mudanças” (CAMERON, DUTTON; QUINN, 2003, p. 367), transformando a prática da mudança gerencial, sugere, de maneira bastante incisiva, “que as organizações não sejam, em sua essência, problemas a serem resolvidos, muito ao contrário disso” (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 3), são centros de conexões vitais e potenciais doadores de vida.

De acordo com o anteriormente exposto na tabela 7 (3), é possível afirmar concordância entres os entrevistados de que a ‘revolução positiva da mudança’ é a modificação de modelos mentais que antes estavam programados para perceber problemas e agora conseguem vislumbrar potencialidades (consultores) e que esta alteração de postura implica uma mudança em valores não apenas profissionais como também pessoais dos indivíduos (clientes).

Uma vez iniciado o processo de revolução positiva, o líder precisa se fazer sempre presente, tendo a responsabilidade de guiar os participantes por uma trilha clara, aberta e propícia à experimentação e à inovação, formulando perguntas positivas e poderosas, focadas nos valores organizacionais (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

Alguns outros aspectos se apresentaram como significativos no processo de revolução positiva da mudança, pelos entrevistados: a natureza do ambiente - naturalmente negativo - não é determinante na participação e no engajamento das pessoas com o método, existe sim uma dificuldade de se trabalhar nesses ambientes, pois elas se mostram mais reativas e reacionárias para com o grupo, mas ainda assim são passíveis de participação em algumas situação, não se podendo precisar que fator determina essa participação. Todavia, infere-se que a familiaridade com o método e suas ferramentas poderá ser um catalizador do processo de aceitação e adesão à IA.

Quando percebem que prevalece uma postura pouco clara da organização ou quando são destituídas do livre-arbítrio, prevalece um sentimento de desconfiança por parte das pessoas, que tendem a desempenhar papéis sociais ‘occos’ apenas para responder às necessidades e imposições da organização. Neste caso, o que se cria é um ambiente de cinismo e dissimulação de ambas as partes, sendo, pois, um ambiente pouco favorável ao sucesso de implementação da IA.

Embora tendam a ter variadas reações às mudanças, foi levantada a possibilidade que, embora não aceitem a mudança de imediato, as pessoas são capazes de se adaptar a ela, quando, de fato, acreditam e vislumbram possibilidades de melhorias. Para tanto, destaca-se como relevante à aceitação da mudança a postura adotada pela organização frente à mesma, sendo o tempo, também, influente neste processo.

Em consonância com o proposto por Cooperrider e Whitney (2000; 2006), participaram do processo pessoas de todos os níveis hierárquicos das organizações. Muito embora exista a percepção, por parte dos clientes, de que a convivência em equipes marcadas pela heterogeneidade hierárquica foi ‘fácil’ e ‘bastante amistosa’ – e que isso dependeu fundamentalmente da cultura dominante na organização -, a ideia também apresentada pelos mesmos que existe inibição e bloqueio por parte dessas mesmas pessoas, diminui sensivelmente a relevância do argumento anterior, de modo que se adota como de concordância por parte dos entrevistados que existem dificuldades de relacionamento entre as pessoas de diferentes níveis hierárquicos ao se relacionarem com os demais colegas de outros

níveis, sentimentos estes minimizados com o tempo de convivência com o grupo, a familiaridade com o método e cultura favorável da organização.

As pessoas passam a ser reconhecidas pelo que realmente são e não pelos cargos ou funções que desempenham, e, quanto maior for o sentimento de pertença que o indivíduo tiver com relação a um grupo, melhor vai ser seu relacionamento com os demais participantes do mesmo, e mais plenamente este indivíduo irá trabalhar e contribuir para o sucesso de todos (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006). Ou seja, a ideia inicial de que as pessoas se ‘despreendem’ dos cargos que ocupam ao passo que estão participando da IA é utópica, uma vez que elas continuam representando os papéis sociais atribuídos aos seus respectivos cargos. Entretanto, a segunda ideia de que o relacionamento do indivíduo com o grupo é diretamente proporcional ao sentimento de pertença a ele foi corroborada pela opinião dos entrevistados.

No que diz respeito à emersão de fatores críticos da vida organizacional, foi possível perceber que é inevitável que ela aconteça e estará a favor do amadurecimento do grupo no processo de investigação. Contudo, nem todos os grupos apresentaram maturidade suficiente para a discussão e elaboração destes fatores, nem todos os consultores ratificaram estar preparados para lidar com a situação.

O surgimento de fatores negativos e nevrálgicos da vida organizacional está em desacordo com o que propõe o método de IA, a partir do qual o delineamento de um tópico apreciativo preciso e coerente, pautado na resposta de perguntas eminentemente positivas (COOPERRIDER; WHITNEY, 2005; 2006; WHITNEY; TROSTEN-BLOOM, 2003), configurando-se como a busca de identificação de histórias positivas e uma tentativa de espalhá-las por toda a organização – valendo ressaltar que, antes dessa fase, existe um ponto fundamental a ser delineado, que é o cerne, núcleo ou tópico apreciativo, ao redor do qual todo o processo será desenvolvido.

Contudo, a possibilidade de surgimento de pontos negativos durante a implementação da IA foi levantada por Valença (2007; 2009), ressaltando-se que a postura genuína do interveniente em situações como esta devem se pautar no acolhimento destes fatores, mesmo que negativos, e de um estímulo à apreciação dos mesmos, reconhecendo-os como partes integrantes da realidade organizacional.

4. Considerações

Com base nos dados coletados por meio de observações, análise documental, entrevistas, no referencial teórico e nos resultados apresentados e analisados no capítulo anterior, procurou-se responder à pergunta de pesquisa do estudo: **Quais os fatores críticos à implementação do Método de Investigação Apreciativa?**

Assim, é possível defender que alguns fatores são favoráveis à implementação bem-sucedida da IA em ambientes organizacionais, contudo, não se pode assegurar que a existência dos mesmos seja determinante no sucesso do referido método.

O **patrocínio e engajamento da liderança** apresentaram-se como de fundamental importância para o sucesso do método, uma vez que é através deste engajamento que os líderes organizacionais poderão vivenciar o método, motivando os demais membros da organização a fazerem o mesmo, ou seja, promovendo uma aproximação entre as dimensões proclamadas e em-uso da teoria de ação vigente no ambiente organizacional.

A teoria proclamada - aquela que as pessoas “alegam seguir” – e a teoria-em-uso – aquela que pode ser inferida das ações ou dos comportamentos deliberados, em-uso, que podem ser acionados e usados numa determinada situação, precisam estar atreladas a realidade da IA, pois, sem essa aproximação, as pessoas se mostraram pouco propensas a participar genuinamente do processo.

Outro aspecto também de significativa relevância foi o desenvolvimento de uma **cultura organizacional favorável à apreciação**. Pode-se inferir que a inexistência de uma

cultura democrática e participativa, na qual seja possível a construção bilateral e cooperativa da informação, pode ser obstáculo intransponível para a genuína apreciação. As pessoas não se mostraram dispostas a colaborar e desenvolver uma apreciação por realidades arraigadas a processos pouco ou pseudodemocráticos, conforme acrescenta Valença (2009, p. 69): “um discurso, em si mesmo, é apenas um discurso, mesmo que intitulado de apreciativo. A prática apreciativa é outra história. Trata-se de outra dimensão”: a dimensão de genuína apreciação.

Para tanto, apresenta-se como fundamental a **preparação e amadurecimento do consultor**, interveniente do processo de IA no ambiente organizacional. É preciso que este profissional esteja preparado técnico-metodologicamente e apreciativamente para conduzir um processo dentro de padrões ideais. Sem uma dessas dimensões, fica caracterizado como improdutivo o processo de intervenção, gerando resultados pouco significativos ou até equivocados para a organização e às pessoas envolvidas, conforme proposto pelo Modelo Tridimensional de Intervenção anteriormente detalhado.

A **familiaridade com os conceitos propostos pela IA** por parte dos indivíduos que compõem a organização apresentou-se como relevante ao processo de engajamento dos mesmos no método, de sorte que as pessoas tendem a participar com maior motivação e colaboração a partir do momento em que têm consciência do processo como um todo e da real importância de suas participações, bem como de suas contribuições para a construção dos resultados alcançados, o que se pôde promover através de um processo de sensibilização das pessoas e de apresentação de todo o método: seus objetivos, ferramentas, processos e resultados almejados.

O **engajamento, abertura e disposição das pessoas para a aprendizagem** e construção coletiva do conhecimento organizacional foram descobertos como de condição *sine qua non* para o sucesso da IA. Sem a disposição das pessoas para o engajamento no processo, a apreciação não poderá alcançar níveis genuínos, de modo que a aprendizagem dos indivíduos não conseguirá se realizar de maneira eficiente, não sendo, portanto, adulta, bilateral e/ou cooperativa.

Durante o desenvolvimento do processo de IA, o **reconhecimento e legitimação do grupo** da participação das pessoas se mostraram bastante significativo, sendo, assim, considerado fator favorável ao sucesso do mesmo. As pessoas parecem se importar muito com a legitimação conferida pelo grupo – participantes, líderes e intervenientes – de suas contribuições para com os resultados finais da intervenção.

Outro aspecto também bastante recorrente diz respeito ao **tempo decorrido** da referida experiência, ou seja, nos momentos do início da intervenção as pessoas não se mostraram receptivas incondicionais ao método, e, portanto, pouco produtivas. Todavia, com o passar do tempo, e através da construção e desenvolvimento da confiança dentro e pelo grupo, passaram a colaborar com o mesmo, alcançando níveis significativos de produtividade, o que pode ser indício para o delineamento de um tempo mínimo necessário para que o processo de investigação da realidade de maneira apreciativa seja efetivo, contudo, não foi objetivo deste estudo delinear o referido tempo.

Por fim, e, talvez, mais significativa **apresenta-se a necessidade de aceitação e apreciação dos aspectos negativos emergentes** durante o processo. Este aspecto não foi abordado e/ou aceito pelos autores da IA, uma vez que propõem e fundamentam sua teoria no acolhimento e desenvolvimento de aspectos positivos vislumbrados pelas pessoas. Todavia, defende-se o pressuposto que as pessoas, em suas essências, são constituídas dialeticamente e, portanto, arraigadas por prismas positivos e negativos de visão. Aceitar que as pessoas têm prismas negativos não quer dizer se basear neles para a apreciação da realidade, é apenas não desconsiderá-los enquanto partes integrantes e constituintes.

A apreciação está além de uma mera descoberta acadêmica ou de um método de intervenção é uma atitude autenticamente amorosa de aceitação da realidade e das pessoas

como elas de fato o são, cheias de disparidades, divergências, dialéticas e incongruências, mas, ainda assim, ímpar, frutífera, potencialmente bela e inesquecível.

Referências

- BARROS, I. **Relatório Resumido do 1º Encontro do Planejamento Compartilhado da Federação das Indústrias do Estado do Paraná**. Curitiba, 2004.
- BELMONTE, Victor Antônio Barros; FREITAS, Wesley Ricardo de Souza. **Empresas Familiares e A Profissionalização da Gestão: Estudo de Casos em Empresas Paulistas**. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**. nº 1, v. 06, p. 71-90. 2013.
- CAMERON, K.S.; DUTTON, J.E.; QUINN, R.E. **Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline**. San Francisco: Berrett-Koehler, 2003.
- COOPERRIDER, D. **Positive image, positive action: the affirmative basis of organizing**. In: **APPRECIATIVE inquiry: rethinking human organization toward a positive theory of change**. Champaign IL: Stipes Publishing, 2001.
- COOPERRIDER, D.; WHITNEY, D. **A Positive Revolutions in Change: Appreciative Inquiry**. In: **Appreciative Inquiry**. Illinois: Stipes Publishing, 2000.
- _____. **Appreciative Inquiry – A Positive Revolution in Change**. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2005.
- _____. **Investigação Apreciativa – Uma Abordagem Positiva para a Gestão de Mudanças**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- COOPERRIDER, D. et. al. **Manual da Investigação Apreciativa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.
- CORREIA, Fernanda Bruto da Costa; FEITOSA, Marcos Gilson Gomes; VIEIRA, Naldeir dos Santos. **A Consultoria como Oportunidade de Aprendizagem para as Organizações não Governamentais: Um Estudo na Cidade de Recife/PE**. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**. nº 2, v. 03, p. 245-259. 2010.
- DEWEY, J. **Os Pensadores – Vida e Obra**. 2ª Ed. São Paulo: Abril Cultural, 1985.
- DONADONE, J. C.; SZNELWAR, L. I. **Dinâmica organizacional, crescimento das consultorias e mudanças nos conteúdos gerenciais nos anos 90**. **Prod.**, São Paulo, v. 14, n. 2, 2004.
- FRY, R.; BARRET, F. **Appreciative Inquiry and Organizational Transformation**. London: Quorum Books, 2002.
- FROEHLICH, Cristiane; BITENCOURT, Claudia Cristina. **Desenvolvimento organizacional com base em estratégias de diversificação**. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**. nº 2, v. 01, p. 241-262. 2008.
- HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias Qualitativas na Sociologia**. Petrópolis: Vozes, 2002.
- MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- POGREBINSCHI, T. **Será o neopragmatismo pragmatista? Interpelando Richard Rorty**. **Novos estud. - CEBRAP**, São Paulo, n. 74, Mar. 2006.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- VALENÇA, A. C. **Mediação: método de investigação apreciativa da ação-na-ação: teoria e prática de consultoria reflexiva**. Recife: Bagaço, 2007.
- _____. **Método da Investigação Apreciativa da Ação-da-ação**. Um Caso Prático de Introdução à Mudança de Teoria de Ação e de Valores da Cultura e do Sistema de Aprendizagem Organizacional da SEFIN – Secretaria de Finanças da Prefeitura da Cidade do Recife. Recife: Bagaço, 2009.

WHITNEY, D.; TROSTEN-BLOOM, A. The Liberation of Power: Exploring how Appreciative Inquiry “Powers Up the People”. **In: The Power of Appreciative Inquiry: a practical guide to positive change.** San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, 2003.