

A INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA COMO UMA FERRAMENTA PARA A CONSTRUÇÃO DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

APPRECIATIVE INQUIRY AS A TOOL FOR THE CONSTRUCTION OF ORGANIZATIONAL STRATEGY

LA INVESTIGACIÓN APRECIATIVA COMO UNA HERRAMIENTA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

Edelvino Razzolini Filho - razzolini@ufpr.br

Prof. Dr. Departamento de Ciência e Gestão da Informação da Universidade Federal do Paraná

Edmeire C. Pereira - edmeire@ufpr.br

Profa. do Departamento de Ciência e Gestão da Informação da Universidade Federal do Paraná

Maxiliano Ribeiro - maxribeiro2003@gmail.com

Prof. Mestre da Universidade Positivo e Faculdades Bagozzi

Claiton Werner Küster – claitonwk@uol.com.br

Certificado em Investigação Apreciativa pela UNINDUS/CASE WESTERN RESERVE UNIVERSITY/2009

Resumo

As organizações contemporâneas enfrentam ambientes turbulentos e necessitam constantemente rever suas estratégias para manterem-se competitivas. O processo de planejamento estratégico apresenta diferentes etapas e não existe consenso sobre qual a melhor metodologia para sua execução. Assim, pode-se questionar: é possível aplicar a Investigação Apreciativa – I.A. no processo de planejamento estratégico? O artigo teve como objetivo propor a I.A. como ferramenta para a etapa de análise de diagnóstico estratégico e a de definição de visão, missão e objetivos estratégicos para as organizações. Para tanto, adotou-se uma abordagem de pesquisa descritiva teórica empírica, com o relato de três casos aplicados em organizações localizadas na Região Metropolitana de Curitiba/PR. Buscou-se desenvolver a consciência e conduzir à reflexão sobre a complexidade dos processos de mudança e da sua influência nas estratégias organizacionais. Foi possível concluir que a Investigação Apreciativa é aplicável como importante ferramenta nas etapas iniciais do planejamento estratégico, sendo a simplicidade de sua aplicação uma importante vantagem, por possibilitar que todas as pessoas na organização possam contribuir com o processo.

Palavras-chave: Investigação apreciativa. Estratégia organizacional. Mudança organizacional. Planejamento estratégico.

Abstract

Contemporary organizations face turbulent environments and need to constantly revise their strategies in order to remain competitive. The strategic planning process has different stages and there is no consensus on the best methodology for its implementation. Thus, it can be questioned: is it possible to apply Appreciative Inquiry Methodology – A. I. in the strategic planning process? This paper aims to propose the A.I. as a tool for the analysis step of strategic diagnosis and definition of vision, mission and strategic objectives for organizations. Therefore, an approach of descriptive empirical theory was adopted based on the report of three cases applied in organizations located in the Metropolitan Region of Curitiba / PR. It was sought to develop awareness and lead to reflection on the complexity of the changing processes and its influence on organizational strategies. It was possible to conclude that Appreciative Inquiry is applicable as an important tool in the early stages of strategic planning and the simplicity of its implementation an important advantage so that all members in an organization can contribute to the process.

Keywords: Appreciative Inquiry Methodology. Organizational strategy. Organizational change. Strategic planning.

RESUMEN

Las organizaciones contemporáneas enfrentan entornos turbulentos y necesitan revisar constantemente sus estrategias para mantenerse competitivas. El proceso de planificación estratégica tiene distintas etapas y no existe consenso sobre cuál es la mejor metodología para su ejecución. Así que se podría cuestionar: ¿es posible aplicar la Investigación Apreciativa I.A. en el proceso de planificación estratégica? El artículo tuvo como objetivo proponer la I.A. como una herramienta para la etapa de análisis de diagnóstico estratégico y la de definición de visión, misión y objetivos estratégicos para las organizaciones. Para ello, se adoptó un enfoque de investigación descriptiva teórico empírico, con el informe de tres casos aplicados en organizaciones ubicadas en la región Metropolitana de Curitiba/PR. Hemos tratado de desarrollar una conciencia y llevar a la reflexión sobre la complejidad de los procesos de cambio y su influencia en las estrategias organizacionales. Fue posible concluir que la Investigación Apreciativa es aplicable como una herramienta importante en las primeras etapas de la planificación estratégica, y la simplicidad de su aplicación es una ventaja importante, por hacer posible que todas las personas en la organización puedan contribuir con el proceso.

Palabras-clave: Investigación apreciativa. Estrategia organizacional. Cambio organizacional. Planificación estratégica.

INTRODUÇÃO

A Investigação Apreciativa é ainda pouco conhecida nos meios acadêmico e profissional. Por isso, este artigo teórico e empírico sobre o tema, tem como objetivo propor a Investigação Apreciativa como ferramenta para a etapa de análise de diagnóstico estratégico, além da definição de visão, missão e objetivos estratégicos para as organizações, com o relato de três experiências na região metropolitana de Curitiba/PR. A primeira experiência, no contexto da empresa de

A INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA COMO UMA FERRAMENTA PARA A CONSTRUÇÃO DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

alimentos *Nutrimental Foods Brazil*. A segunda, no Sistema da Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP). A terceira, num ambiente não competitivo-gerencial, que é o caso de uma igreja protestante.

A relevância e atualidade do tema estão calcadas no estudo das áreas de desenvolvimento organizacional, planejamento estratégico e mudança organizacional. O artigo busca, ainda, desenvolver a consciência e a reflexão da complexidade dos processos de mudança e da sua influência nas estratégias organizacionais, o que contribui para o desenvolvimento e a consolidação desse promissor campo de estudo.

O interesse pela Investigação Apreciativa (IA) surgiu a partir de outro estudo sobre a Metodologia do Marco Lógico (MML), publicado no periódico *Transinformação*, da PUC de Campinas (PEREIRA; CONCEIÇÃO; CABALLERO NUNEZ, 2009). Trata-se de uma ferramenta gerencial amplamente conhecida desde os anos 70 e que pode ser usada no processo de elaboração, acompanhamento e avaliação de um projeto de planejamento para o desenvolvimento regional sustentável. Por meio de sua “árvore de problemas” e “árvore de objetivos” (soluções) chega-se a uma matriz do marco lógico, guarnecidas de objetivos, indicadores, meios de verificação e hipóteses. Tudo isso é cruzado com informações sobre atividades, componentes, propósitos e finalidades. Trata-se de uma ferramenta que ensina a pensar o que é causa e o que é consequência de muitos problemas. Talvez, por isso, muitos estudiosos a considerem um método de trabalho excessivamente rigoroso orientado somente para a detecção inicial dos problemas a serem enfrentados. No entanto, houve a percepção da Agência Sueca de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento (ASDI) de criar um novo modelo de planejamento para a gestão de problemas. Dessa vez, com um enfoque apreciativo, denominada “Enfoque de Marco Lógico – com um enfoque apreciativo”. (EML-EA) (ASDI, 2006).

Portanto, o desafio neste artigo é evidenciar aos leitores que estamos diante de outra ferramenta útil para a gestão de mudanças e que pode ser utilizada na etapa inicial do processo de planejamento estratégico. O foco central está na criação de uma visão compartilhada de futuro e no desenvolvimento de iniciativas de mudança sustentada. Ou seja, ao invés de perguntar-se aos leitores qual é o seu

problema, pergunta-se qual é o seu sonho e o que você vai fazer para tornar o seu sonho realidade.

Suporte teórico-empírico

Para dar suporte ao presente estudo teórico-empírico, é apresentado um breve referencial teórico sobre as etapas do processo de planejamento estratégico. Além disso, é descrito o processo da Investigação Apreciativa, visando demonstrar em que situações é possível aplicá-la como ferramenta útil ao planejamento estratégico em ambientes turbulentos.

Processos de planejamento estratégico

Cabe destacar que não existe uma metodologia universal de planejamento estratégico (LORANGE e VANCIL, 1976, p. 75), uma vez que as organizações são diferentes no seu porte, na sua estrutura organizacional, no tipo de operações que executam, nos recursos disponíveis, na filosofia e estilos de gerenciamento, no seu ramo de atuação, entre outras características. Porém, de acordo com Robbins (2005, p. 117), “o planejamento dá direção, reduz o impacto da mudança, minimiza o desperdício e a redundância e fixa os padrões para facilitar o controle”.

Assim, planejar é preciso em qualquer organização e o processo de planejamento estratégico pode ser dividido em fases ou etapas que, segundo Oliveira (1995, p. 64-77), são as seguintes:

- Fase I – Diagnóstico estratégico, que se divide em (a) identificação da visão; (b) análise externa; (c) análise interna; (d) análise dos concorrentes;
- Fase II – Missão da organização, subdividindo-se em: (a) estabelecimento da missão; (b) estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais; (c) estruturação e debate de cenários; (d) estabelecimento da postura estratégica; (e) estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas;

A INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA COMO UMA FERRAMENTA PARA A CONSTRUÇÃO DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

- Fase III – Instrumentos Prescritivos e Quantitativos, que apresentam as seguintes atividades: (a) estabelecimento de objetivos, desafios e metas; (b) estabelecimento de estratégias e políticas funcionais; (c) estabelecimento dos projetos e planos de ação;
- Fase IV – Controle e Avaliação, quando se estabelecem os mecanismos a serem utilizados para o monitoramento do planejamento realizado.

Para Mintzberg (1994), uma das críticas ao planejamento estratégico é que não se pode planejar mudança em ambiente turbulento. Entretanto, a imensa maioria das organizações se encontra exatamente em ambientes com tal característica. Para minimizar as turbulências, parece ser fundamental que “o desenvolvimento de missão e visão estratégicas, estabelecimento de objetivos e a decisão sobre uma estratégia são tarefas básicas de estabelecimento de um rumo” (THOMPSON Jr. E STRICKLAND III, 2000, p. 26). Conseqüentemente, quando se tem claramente a missão, a visão e os objetivos estratégicos, torna-se mais fácil a tarefa de “navegar” em ambientes turbulentos, pois “a visão estratégica fornece um quadro em perspectiva de ‘o que somos, o que fazemos e para onde vamos’. Ela não deixa nenhuma dúvida sobre o rumo de longo prazo da organização”. (THOMPSON Jr. E STRICKLAND III, 2000, p. 36).

Dessa forma, é possível compreender como o processo de desenvolvimento desses importantes elementos do planejamento estratégico pode ser realizado por meio da Investigação Apreciativa, conforme se apresenta a seguir.

A investigação apreciativa (IA)

A Investigação Apreciativa é uma abordagem inovadora que desafia o modelo habitual de gestão nas organizações, voltada para a resolução dos problemas ou dificuldades. Ela propõe o gerenciamento de mudanças por meio da busca do que há de melhor, do que dá vida a um sistema em seu estado mais eficaz e capaz, em termos econômicos, sociais, ecológicos e humanos (RIBEIRO, 2009). A

Investigação Apreciativa foi desenvolvida em meados dos anos 80, por David Cooperrider, em estudos de comportamento organizacional, na *Case Western Reserve University, Cleveland*, Estados Unidos da América. Sua abordagem volta-se para a mudança que desafia o modelo tradicional de resolução de problemas. Busca o melhor das pessoas, suas organizações e o mundo ao redor delas. Catalisa novas formas de pensar sobre metas, estratégias e resultados.

Conforme afirma Ribeiro (2009), a Investigação Apreciativa reúne reflexões de grupos e cria uma visão compartilhada com o poder de mobilização social, por meio dos indivíduos, do diálogo e do relacionamento com pessoas. Assim, possibilita a construção coletiva dos sonhos (visão e missão), e impulsiona para ações em busca de um ideal comum (objetivos, metas), pois,

“A I.A. propõe, bastante contundentemente, que as organizações não sejam, em sua essência, problemas a serem resolvidos, muito ao contrário disso. Toda a organização foi criada como uma solução gerada em sua época para enfrentar um desafio ou satisfazer a necessidade da sociedade” (ROBERT QUINN *apud* COOPERRIDER E WHITNEY, 2006, p.3).

Sendo uma abordagem inovadora, de mudança organizacional, a Investigação Apreciativa trata de forma ousada a ruptura dos paradigmas tradicionais de planejamento em uma organização. Trabalha com alterações radicais em práticas de mudanças gerenciais. As organizações são centros de conexões vitais e potenciais doadores de vida, de relações, parcerias, alianças e redes intermináveis de conhecimento e ação capazes de combinar forças.

Fundada nessa visão centrada das organizações, a Investigação Apreciativa oferece uma abordagem positiva baseada nos pontos fortes para o desenvolvimento e gestão de mudanças da organização (COOPERRIDER e WHITNEY, 2006, p.6). Dentro de um processo de Investigação Apreciativa, todos os interessados em melhorias organizacionais são convidados a participar e, de alguma forma, contribuir com o futuro da organização, posto que

A INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA COMO UMA FERRAMENTA PARA A CONSTRUÇÃO DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

“A Investigação Apreciativa sugere a inclusão de todos os representantes interessados no futuro bem sucedido da organização, encorajando a participação de funcionários de diversos níveis, inclusive seus fornecedores, clientes e parceiros” (BARROS *apud* COOPERRIDER E WHITNEY, 2006, p.vii).

Em um processo de Investigação Apreciativa, cria-se uma abordagem positiva de mudança que remete a pensar em um passado de sucesso e transformar sonhos em potencialidades. A proposta tem, como um de seus diferenciais, a busca incessante daquilo que deu certo no passado, porque:

A Investigação Apreciativa busca resgatar os sucessos alcançados pela empresa e pelas pessoas, através da descoberta das suas melhores práticas e conquistas, e apresenta um processo que facilita a capitalização dessas experiências para o alcance da visão de futuro. A imagem de futuro baseada nos sucessos do passado é mais abrangente, motivadora e inspiradora. O futuro passa a ser visto como uma plataforma de possibilidades, ao invés de ameaças, traz esperança, nos ajuda a entender o tempo de forma integrada – passado, presente e futuro como únicos (BARROS e COOPERRIDER E WHITNEY, 2006, p.vii).

Essa proposta vem sendo utilizada com sucesso, em diversas organizações em todo o mundo. No Brasil, as organizações pioneiras em sua utilização são a *Nutritional Foods* e o Sistema FIEP - Federação das Indústrias do Estado do Paraná.

O conceito de Investigação Apreciativa é apresentado por Cooperrider e Whitney (2006, p. 9) como sendo:

“Apreciar: valorar, o ato de reconhecer o melhor nas pessoas ou no mundo a nossa volta, afirmando as forças, sucessos e potenciais passados e presentes, perceber essas coisas que dão vida (saúde, vitalidade, excelência) aos sistemas vivos; aumentar em valor, por exemplo, a economia apreciou em valor. Sinônimos: valor, estima e honra.

Investigar: ato de exploração e descoberta; fazer perguntas, estar aberto a ver novos potenciais e possibilidades. Sinônimos: descobrir, buscar, explorar sistematicamente e estudar”.

Conforme Cooperrider e Whitney (2006, p.9), a Investigação Apreciativa pode ser descrita sob a definição de uma variedade de formas, conforme segue:

- Uma abordagem radicalmente afirmativa à mudança que abandona completamente a gestão baseada em problemas, na qual, segundo este formato de trabalho, transforma a organização em seu planejamento estratégico, cultura, metodologias e integração em aquisições;
- Paradigma de evolução consciente acionado para as realidades do novo século;
- Avanço mais importante em pesquisa de ação da última década;
- Descendente e herdeira da visão de *Maslow* sobre uma ciência social positiva;
- Metodologia que assume a idéia de construção social da realidade para seu extremo positivo, em especial com ênfase na metáfora e narrativa, formas relacionadas de conhecimento, sobre linguagem e em seu próprio potencial como fonte da teoria geradora.

Para os fins deste artigo, usaremos a expressão *Investigação Apreciativa – IA* como uma ferramenta alternativa para a construção da estratégia organizacional na atualidade. A *Investigação Apreciativa*, enquanto metodologia ou filosofia gerencial pode ser descrita de maneiras diversas. De forma prática, a IA pode ser definida como “a busca cooperativa, coevolucionária pelo melhor das pessoas, suas organizações e pelo mundo que as rodeia” (COOPERRIDER E WHITNEY, 2006, p.10). Cooperrider e Whitney complementam, ainda, afirmando que “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”.

Ciclo dos 4 D

A *Investigação Apreciativa*, em sua base de mudança positiva, está formatada em um ciclo chamado de *Ciclo dos 4 D*. As fases desse ciclo são denominadas *Discovery, Dream, Design, Destiny*, ou em tradução livre: *Descoberta, Sonho, Planejamento e Destino* (RIBEIRO, 2009). Para Cooperrider e Whitney (2006, p.17), “O ciclo dos 4 D pode ser tão rápido e informal quanto uma conversa com um amigo ou colega, ou tão formal como o processo de âmbito da organização inteira envolvendo todos os grupos interessados”.

A primeira fase do ciclo, a descoberta, engloba todas as pessoas envolvidas com a organização ou comunidade para um diálogo profundo. Essas conversas, com base em entrevistas, abordam forças, recursos e capacidades. Na segunda fase, o

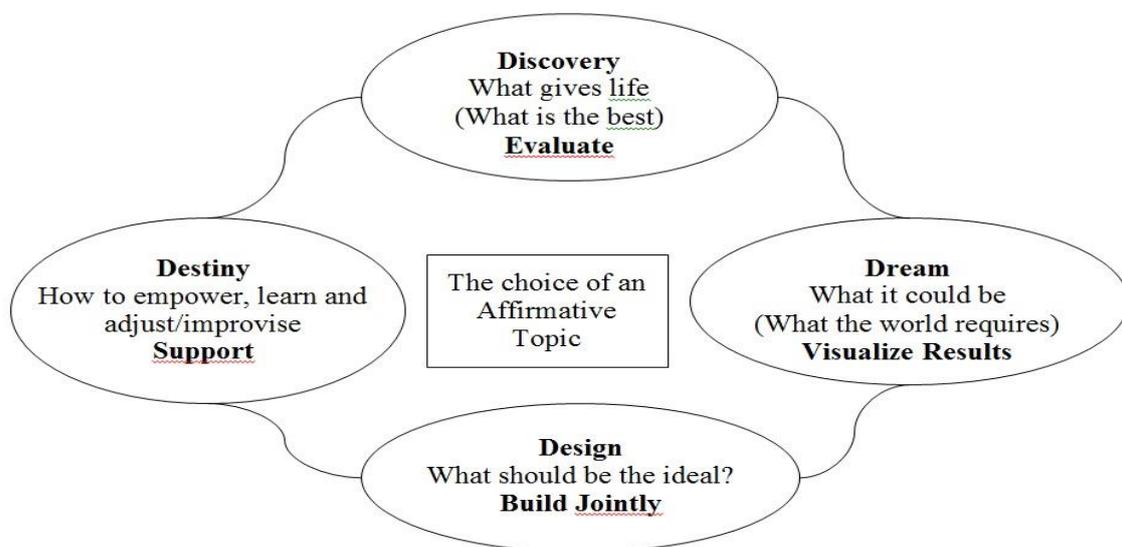
A INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA COMO UMA FERRAMENTA PARA A CONSTRUÇÃO DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

sonho, há uma mobilização das pessoas, com base em atividades que permitam visualizar possibilidades audaciosas para o futuro. A terceira fase, o planejamento, trabalha em torno da criação de proposições, por meio do diálogo. As propostas que surgem irão gerar sugestões de projetos que orientarão a organização futura. Na quarta e última fase, o destino, formam-se equipes que irão realizar os trabalhos oportunos para a concretização do sonho, oriundo da terceira fase e criações para o futuro.

Ainda para Cooperrider e Whitney (2006, p. 17), “muito embora não exista uma fórmula para a Investigação Apreciativa, os esforços de mudança para muitas organizações fluem através do ciclo dos 4 D”. No centro do fluxo de ciclo dos 4 D, encontra-se o tópico afirmativo, que é o ponto-chave e o aspecto estratégico para os processos de Investigação Apreciativa. Para Cooperrider e Whitney (2006, p.19) “selecionar tópicos afirmativos é uma oportunidade para que os integrantes de uma organização estabeleçam um curso estratégico para o futuro”.

O tópico afirmativo pautará a Investigação Apreciativa e servirá como base para a fase do sonho. Além disso, auxiliará e orientará na geração de propostas de projeto e proposições. A figura a seguir, mostra o fluxo do ciclo dos 4 D, abrangendo: Descoberta, Sonho, Planejamento, Destino e o Tópico Afirmativo.

Figura 1 – Ciclo dos 4 D



FONTE: Cooperrider e Whitney (2006, p.18) adaptado pelos autores.

Cooperrider e Whitney (2006, p.18) descrevem da seguinte forma as quatro fases que compõem o ciclo dos 4 D:

- Descoberta: mobilizar o sistema inteiro por meio do engajamento de todos os interessados na articulação de pontos fortes e melhores práticas. Identifica o “melhor do que tem sido e aquilo que é”;
- Sonho: criar uma clara visão voltada para resultados em relação ao potencial descoberto e em relação a perguntas do mais alto propósito;
- Planejamento: criar possíveis proposições para a organização ideal, articulando um delineamento de organização em que as pessoas se sintam capazes de participar e ampliar o núcleo positivo para concretizar o sonho;
- Destino: fortalecer a capacidade afirmativa do sistema interior, possibilitando a ele construir esperança e sustentar a iniciativa por mudanças positivas contínuas e pelo alto desempenho.

A essência marcante da Investigação Apreciativa está na sistematização “do processo de investigação que vai da descoberta até à definição de um plano de ação para uma mudança eficaz, de modo que todos compartilhem suas experiências positivas a fim de transformar seu modelo mental” (CERTIFICAÇÃO, 2010). Ou seja, a “novidade” está no foco da mudança que, ao invés de se enxergar somente problemas, vamos procurar enxergar oportunidades e potencialidades e, principalmente, mudar a nossa maneira de fazer as perguntas de um diagnóstico.

No caso dessa metodologia, é possível fazer perguntas do tipo (BARROS e FRY, 2009):

- questões sobre “pontos altos” – Por ex.: Todos já fomos parte, em um momento ou outro, de uma grande equipe. Eu gostaria que você refletisse sobre um “ponto alto”...?
- questões sobre “imagens de um futuro desejado” – Por ex.: Vamos imaginar que, hoje à noite, você vai cair em um sono profundo...?
- questões sobre a “continuidade” – Por ex.: À medida que pensamos sobre o futuro, sabemos que haverá muitas mudanças... Mas, quais são as coisas que queremos manter, ao mesmo tempo em que nós mesmos mudamos?
- questões sobre “as raízes do sucesso” – Por ex.: Como você explica os resultados positivos obtidos?

A INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA COMO UMA FERRAMENTA PARA A CONSTRUÇÃO DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Além desses padrões e temas de perguntas da IA, é bom que se registrem os seus princípios norteadores (BARROS e FRY, 2009). Os cinco princípios norteadores considerados centrais para a Investigação Apreciativa segundo Cooperrider e Whitney (2006, p.51) são:

-Princípio construtivista: “O construtivismo é uma abordagem à ciência humana que substitui as relações como o local de conhecimento do indivíduo”. Essa abordagem baseia-se na análise arguciosa do poder da linguagem e discurso de todos os tipos. Assim, cria-se o senso de realidade, de verdade, de bondade e do possível. Visando uma vida melhor, o construtivismo busca substituir o absolutismo pela incessante colaboração. Trata as organizações como organismos vivos ou humanos. Sua realidade é construída a partir da experiência dos componentes da organização. Portanto, conhecimento e destino estão interligados.

-Princípio da simultaneidade: A mudança e a investigação não são situações que acontecem em separado, mas ocorrem simultaneamente. Para Cooperrider e Whitney (2006, p.53), a partir do momento em que se faz uma pergunta para alguém, este alguém começa a perceber a mudança. As sementes da mudança – as coisas sobre as quais as pessoas pensam e falam, as coisas que as pessoas descobrem e aprendem e as coisas que formam o diálogo e inspiram imagens do futuro – estão implícitas nas primeiras perguntas que formulamos. As perguntas que fazemos estabelecem o estágio do que encontramos. Os dados que descobrimos tornam-se material linguístico, a partir do qual o futuro é vislumbrado e construído (COOPERRIDER e WHITNEY, 2006, p.53).

-Princípio poético: compreende que a organização é muito mais parecida com um livro aberto do que com uma máquina. A história da organização é protagonizada, compartilhada e escrita por todos os seus participantes. “Passado, presente e futuro são fontes infinitas de aprendizagem, inspiração e interpretação” Cooperrider e Whitney (2006, p.53).

- Princípio antecipatório: A imagem que a organização tem de seu futuro orienta e guia o seu comportamento. Dentro de um processo de mudança, sob a tutela da I.A., um dos aspectos mais importante é a criação de imagens positivas a partir da imaginação coletiva, em torno de formas que definem a realidade antecipatória.

Para Cooperrider e Whitney (2006, p.54), imagens positivas de futuro conduzem ações positivas. “Essa é a base crescente energizante e pressuposto da Investigação Apreciativa.”

- Princípio positivo: trata da introdução da linguagem afirmativa no contexto da mudança organizacional. Essa é uma forma saudável e eficiente de abordar o gerenciamento da mudança, pois agrega as pessoas em torno da mudança. Quanto mais positivas forem às questões abordadas para a mudança, mais efetivo é o esforço.

Por meio desses princípios, percebe-se que o discurso e a prática da IA vão numa direção positiva. Isso fica muito evidente quando se observa o paralelo abaixo e essas diferenças de postura podem ser observadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Mudança de paradigmas na resolução de problemas

Abordagem Tradicional	Abordagem da Investigação Apreciativa
Identificar o problema	Apreciar “O que é” (O que dá vida?)
Conduzir análise da origem da causa	Imaginar “O que poderia ser”
<i>Brainstorming</i> de soluções e análises	Determinar “O que deveria ser”
Desenvolver planos de ação/intervenção	Criar juntos “O que será”
Metáfora: Organizações são problemas a serem resolvidos	Metáfora: Organizações são centros de relações ligados à capacidade e forças infinitas

Um ponto que merece destaque na metodologia IA é o da “escolha do tópico afirmativo”, pois é quando os trabalhos em equipe começam, antes mesmo, de se traçar a descoberta, o sonho, o planejamento e o destino. Para a IA “as perguntas que fazemos determinam o que encontramos...” Ou: o ponto de escolha do processo é: “quem faz a escolha do tópico: a equipe executiva, a equipe central ou todo o sistema?” É recomendável que todos juntos. Portanto, para Cooperrider e Whitney (2006, p. 19), um tópico afirmativo:

“é o ponto de partida e o aspecto estratégico mais importante de qualquer processo de IA. Selecionar tópicos afirmativos é uma oportunidade para que os integrantes de uma organização estabeleçam um curso estratégico para o futuro. Todos os tópicos tornam-se uma agenda da organização para a aprendizagem, compartilhamento de

A INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA COMO UMA FERRAMENTA PARA A CONSTRUÇÃO DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

conhecimento e ação. Os tópicos selecionados fixam o estágio para o processo de 4-D que vem a seguir. Eles são escritos sob forma de perguntas que formam a base das entrevistas de descoberta. Eles servem como sementes para a base dos sonhos e como áreas de geração das proposições e adoção de ação na fase destino”.

Empresas que adotam a IA criaram tópicos decisivos e mudaram radicalmente sua percepção dos negócios. São exemplos de empresas nesse caso: *British Airways, Petrobras, Marinha Americana, World Vision, Roadway Express, Nutrimental Foods Brazil, Nokia, ONU, Wall Mart, Distribuidora Internacional de Alimentos, Hewlett-Packard, Yahoo, COPEL, CELEPAR, Secretaria do Patrimônio do Ministério do Planejamento, Ministério da Fazenda, Hospital Cajuru*, entre outras (PROGRAMA, 2010). Usando o exemplo específico da *British Airways* – Cia. Aérea Britânica, que mudou de “Redução de Perdas e Danos na Reclamação de Bagagens” para “Experiências Excepcionais de Chegada”. Com isso, a empresa criou uma imagem positiva em torno dos problemas diários com bagagens de passageiros.

Segundo Barros e Fry (2009), algumas aplicações valiosas da IA podem ser as seguintes:

- Método de Cúpula da IA: qualidade, crescimento, estratégia, *benchmarking*, liderança, cúpula de fusão, desenho organizacional;
- Liderança em iniciativas de melhoria da qualidade;
- Parcerias de gerenciamento do trabalho;
- Transformação de sistemas de aferição;
- Excelência operacional em “margens otimizadas”; entrega do serviço;
- Fusões e alianças;
- A ampliação do conhecimento: a colaboração “IA Plus” e um *software* de melhores práticas;
- Aprendizado empírico e desenvolvimento da liderança.

Como se pode perceber, a IA pode ser uma importante ferramenta no processo de desenho estratégico, na definição da visão, da missão e de objetivos mais abrangentes para a maioria das organizações. Na sequência, são apresentados a metodologia e alguns casos práticos, assim como a conclusão final.

Metodologia

Este tópico destina-se à exposição dos procedimentos metodológicos adotados ao longo do trabalho apresentado neste artigo. A tipologia utilizada, o local, a população (universo) e a caracterização da amostra da pesquisa estão aqui descritas. São também apresentados os instrumentos de pesquisa e de coleta de dados, distribuídas em três fases de execução.

Tipos de Pesquisa

O trabalho apresenta características de pesquisa descritiva, teórica e empírica. Para Vergara (2000, p.47), a pesquisa descritiva “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno”. Gil (2006), entende que as pesquisas exploratórias e descritivas “são as que frequentemente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática”. Em termos de abordagem macro do processo de investigação, a pesquisa se caracteriza como qualitativa. E, em termos de estratégias de pesquisa, segundo Martins e Theóphilo (2007, p.61-71), o plano básico da pesquisa adotado foi o estudo de caso.

O estudo de caso foi escolhido por “permitir uma análise em profundidade de um fenômeno contemporâneo, onde não há controle sobre os eventos comportamentais” (Yin, 2005). Na visão de Godoy (2007, p.121), o estudo de caso “é um plano adequado quando se quer focar problemas práticos, decorrentes das intrincadas situações individuais e sociais presentes nas atividades, nos procedimentos e nas interações cotidianas”. Ou, ainda, como na visão de Martins e Theóphilo (2007, p.61),

“(…). A estratégia de pesquisa Estudo de Caso pede avaliação qualitativa, pois seu objetivo é o estudo de uma unidade social que se analisa profunda e intensamente. Trata-se de uma investigação empírica que pesquisa fenômenos dentro de seu contexto real (pesquisa naturalística), onde o pesquisador não tem controle sobre eventos e variáveis, buscando apreender a totalidade de uma situação e, criativamente,

A INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA COMO UMA FERRAMENTA PARA A CONSTRUÇÃO DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto (...)"

As técnicas de coleta de dados utilizadas foram pesquisas documentais e bibliográficas na literatura, além, da prospecção de dados e informações por meio de participações ativas dos autores deste artigo nas sessões do Sistema FIEP e da Igreja Luterana de Curitiba/PR (bairro Xaxim).

Local da pesquisa

A pesquisa sobre a IA foi feita em Curitiba/PR, primeira cidade no país a certificar pessoas em seus princípios e metodologia de aplicação pela UNINDUS/CASE WESTERN.

População da pesquisa e caracterização da amostra

A população deste estudo é mista e composta por acadêmicos, executivos de empresas, colaboradores de empresas e religiosos (adultos, crianças e adolescentes). No caso da *Nutrimental Foods Brazil*, a população que participou da IA está descrita no item 4.1. Para o Sistema FIEP, os participantes foram muitos (descritos no item 4.2). E, por fim, na Igreja Luterana de Curitiba, a população que trabalhou com a IA basicamente foi de crianças e adolescentes (item 4.3).

Coleta de dados

Para a coleta de dados neste estudo, foram feitas análises documentais, pesquisas bibliográficas sobre a IA em livros, artigos, *folders*, cursos de certificação em IA, monografias e observações. A pesquisa de campo foi dividida em três fases distintas, descritas a seguir.

Primeira fase – visão geral da IA

O primeiro contato com a IA foi logo após a publicação de artigo sobre a metodologia do marco lógico - MML (descrito na introdução deste trabalho). O acesso aos materiais da ASDI (2006) sobre a MML com “enfoque apreciativo” foi possível após o primeiro artigo sobre o assunto. No mesmo período, um dos coautores deste artigo se interessou e estudou os materiais do curso da UNINDUS/CASE WESTERN, intitulado “Intensificando as dimensões positivas das organizações e da sociedade: um programa de certificação em investigação apreciativa”.

Em 2009, outro coautor deste artigo se certificou pelo curso “Certificação Internacional em Investigação Apreciativa” (4ª. ed.), também oferecido pela UNINDUS/CASE WESTERN e resolver aplicar a IA no âmbito religioso na Igreja Luterana de Curitiba no bairro Xaxim – região sul da cidade.

Segunda fase – participando da IA

Todos os autores deste artigo tiveram contato com a IA, ou por meio de estudos teóricos, cursos de capacitação ou participando de eventos na cidade de Curitiba, como no das iniciativas do Sistema FIEP, descritas neste artigo. Não pode ser deixado de mencionar a aplicação prática da IA na Igreja Luterana da cidade, no bairro Xaxim. Portanto, estudos e observações foram muito intensos nesta fase.

Terceira fase – redigindo sobre a IA

Para esta terceira e última fase de pesquisas, foi elaborado um artigo sobre IA, de modo a fornecer subsídios para aqueles que estudam, principalmente, o comportamento organizacional.

RESULTADOS

Em termos de aplicações práticas da IA, em contextos variados, este artigo elenca três experiências exitosas para seus executivos, em Curitiba:

- a da empresa *Nutrimental Foods Brazil* – pioneira na adoção da metodologia no país;
- o Sistema FIEP no Paraná;
- o estudo de caso uma igreja protestante, onde cada uma das quatro etapas (4 Ds) da metodologia foi aplicada.

Caso 1: Nutrimental Foods Brazil

A Nutrimental – Indústria e Comércio de Alimentos – é uma empresa brasileira, pertencente ao ramo industrial de alimentação, de capital fechado e 100% nacional. Fundada em 1968, tem como compromisso investir na pesquisa e no desenvolvimento de tecnologias para o setor alimentício. A Nutrimental foi a primeira empresa brasileira a utilizar a investigação apreciativa. Desde 1997, a empresa tem aplicado a metodologia e, a cada dois anos aproximadamente, convida seus colaboradores, clientes, fornecedores e outros parceiros para definir as principais linhas de ação. Foram várias mudanças que aconteceram na Nutrimental a partir da utilização da investigação apreciativa. Ocorreram desde transformações nos processos de gestão até a reorganização de suas estratégias organizacionais, bem como a sua consolidação e reposicionamento no mercado-alvo. Novos produtos surgiram, entre eles, o inovador Nutry (barra de cereal). “As mudanças externas impulsionaram as mudanças internas com novas estratégias de atuação, de gestão, de posicionamento, com reflexos nos aspectos comportamentais, nos processos produtivos e administrativos” (PAROLIN, VASCONCELLOS, BORDIGNON, 2006, p. 26). Segundo Cooperrider e Whitney (2006, p.vi) o sr. Rodrigo R. Loures, CEO da *Nutrimental Foods Brazil*, de Curitiba, menciona a relevância da aplicação da IA em sua empresa de alimentos, conforme segue

“A Investigação Apreciativa está nos ajudando a ser 'uma organização inovadora'. Começamos fechando nossa fábrica inteira reunindo todas as setecentas pessoas desde a produção até à diretoria para planejar nosso futuro. Foi um encontro de quatro dias. Este ano, usaremos a Investigação Apreciativa para envolver mil pessoas no planejamento estratégico e processo de reforma participativa, incluindo-se todo o nosso pessoal interno e representantes dos interessados externos – fornecedores, clientes e a comunidade. O que há de melhor nas pessoas se revela quando você reúne o sistema inteiro na mesma sala. A integração é saúde e esta é a nossa proposta na Nutritional Foods: produzir capacidade para ser saudável. É animador e compensa. Depois de nossa primeira grande sessão de grupo, os lucros se elevaram em 200 por cento e o absenteísmo, no ano seguinte, caiu setenta e cinco por cento. A Investigação Apreciativa diz respeito a entrar em contato com o espírito, a auto-organização e a autossustentação, e, em última análise, à felicidade humana. Espero que todos vocês possam comparecer e conferir nossa próxima sessão!”.

Caso 2: Sistema FIEP - Federação das Indústrias do Estado do Paraná

No caso do Sistema FIEP, os Encontros de Planejamento Compartilhado foram realizados em 2004 e em 2008 com o objetivo de transformar a cultura organizacional do Sistema FIEP em uma cultura dinâmica, participativa e apreciativa. Sustentada no diálogo e no compartilhamento de conhecimento e informações, a metodologia utilizada na condução dos trabalhos foi a Investigação Apreciativa.

Em 2004, o projeto teve início com o tópico “Visão e Ação”. O primeiro Encontro de Planejamento Compartilhado contou com a participação de 2.171 pessoas, divididas em 1.098 colaboradores e 1.073 de público externo. Ao final do encontro, foram estabelecidas 11 macropropostas ou proposições de projetos: Educação, Relação com o Cliente, Valorização do Ser Humano, Serviços, Desenvolvimento Indústria Sustentável, Infra-Estrutura, Responsabilidade Social, Comunicação e Marketing, Autossustentabilidade, Tecnologia e Inovação e Parcerias. As proposições foram posteriormente desdobradas e transformadas em 36 projetos, os quais foram implantados no Sistema.

No Encontro de Planejamento Compartilhado de 2008, o tópico escolhido foi “Educar e Inovar com o Foco do Cliente”. Esse encontro contou com a participação dos colaboradores do Sistema em um total de 1.800 participantes.

A INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA COMO UMA FERRAMENTA PARA A CONSTRUÇÃO DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Como resultados, ao final do projeto, foram elencados 8 cenários, os quais foram avaliados e transformados em novos projetos. Os cenários foram: Educação; Relacionamento com o Cliente – Produtos e Serviços; Comunicação; Marca, Imagem e Referência; Gestão e Inovação; Gestão de Pessoas; Responsabilidade Socioambiental do Sistema; Indústria Saudável e Infraestrutura.

Fórum Futuro 10 Paraná – 2005

O projeto Fórum Futuro 10 Paraná foi realizado no segundo semestre de 2005 e a Investigação Apreciativa foi usada para coordenar a metodologia e o conteúdo do projeto. Durante a realização do Fórum, houve também uma série de encontros em oito regiões do estado do Paraná. O objetivo foi o de criar um planejamento estratégico para o estado para os próximos 10 anos.

Cerca de 5 mil pessoas ou lideranças estaduais participaram dos encontros e discutiram sobre 11 temas centrais: Pesquisa, Tecnologia e Universidade; Visão Política e Gestão Pública; Responsabilidade Social e Mobilização; Cultura e Educação; Segurança; Agronegócios; Saúde e Qualidade de Vida; Comércio, Turismo e Serviços; Industrialização, Metropolização e Urbanização; Infraestrutura; Meio Ambiente e Florestas. Os resultados foram entregues a autoridades municipais, estaduais e federais, contemplando a visão de futuro do Estado do Paraná.

Global Fórum América Latina – 2008

O Global Fórum é uma iniciativa espontânea de organização da sociedade na busca de ações inovadoras para a sustentabilidade da vida humana no planeta. Surgiu no ano 2000, a partir do *Global Compact*, na ONU, fundindo-se com o BAWB (*Business as an Agent of World Benefit*) em um encontro promovido por Kofi Annan e organizado por David Cooperrider (*Case Western Reserve*).

Em 2006, o Global Fórum ganhou as características de um movimento que se expande em conversações por toda a América, até chegar ao Brasil em 2008. Esse projeto tem como iniciativa promover uma sociedade sustentável para a América Latina, por meio de pensamento cooperativo e ações compartilhadas entre diferentes setores da sociedade. A Investigação Apreciativa é a metodologia escolhida para a condução dos trabalhos e posteriores empreendimentos e projetos.

É um chamado para o setor empresarial, sociedade civil organizada e sistemas de educação superior, especificamente, escolas de administração de empresas e cursos afins. Esses são os principais setores da sociedade, a partir dos quais todos podem formar e influir nas lideranças futuras e no processo de capacitação para o desenvolvimento sustentável.

Caso 3: Estudo de caso aplicado na Igreja Evangélica Luterana do Brasil em Curitiba/PR

O conhecimento a respeito da Investigação Apreciativa (IA) ocorreu em 2007, quando um dos autores desta pesquisa fez parte de uma empresa incubada na Universidade Federal do Paraná. Naquele ano, procurava-se participar do maior número de eventos possíveis sobre inovação e empreendedorismo, para observar as boas experiências de empresas de sucesso. Além disso, pretendeu-se criar nos pesquisadores os mecanismos para que desenvolvessem um maior espírito empreendedor. Sendo assim, procurou-se estar presente em qualquer palestra promovida pela Federação das Indústrias do Paraná (FIEP) a fim de buscar novidades e opções de capacitação. Em uma das palestras, foram apresentados estudos de caso com a aplicação da IA em diferentes ambientes organizacionais.

Os estudos de caso que chamaram a atenção foram o da Universidade Radial, o da Petrobrás e, especialmente, o do Café Igarai. Neste último, foi apresentado como a metodologia influenciou positivamente a motivação de mulheres artesãs de uma comunidade de porte mediano no interior de São Paulo.

A INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA COMO UMA FERRAMENTA PARA A CONSTRUÇÃO DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Como um dos autores deste trabalho participa de uma igreja, surgiu a ideia de se aplicar a IA em uma organização religiosa, a fim de melhorar a cooperação num ambiente no qual deveria haver objetivos compartilhados. O caso será relatado a seguir.

Etapa 1: - Planejamento

Para conseguir aplicar a IA num espaço um tanto quanto estranho ao ambiente organizacional (uma igreja), procurou-se estabelecer um objetivo geral inicial bem definido: “aplicar a IA em uma Igreja, para potencializar o que possui de melhor em termos de recursos humanos. Ou seja, seus membros”.

Foram feitos vários contatos, incluindo com um pastor que trabalha na FIEP, além da participação de várias reuniões da igreja, para se estabelecer o foco da aplicação. Chegou-se, então, à definição do Tópico Afirmativo: “Demonstrando Amor Pelo Teu Irmão na Fé”, com o subtópico: “Potencializar uma das principais tarefas de qualquer Igreja, que é dar apoio em um momento difícil, especialmente em uma perda”.

Etapa 2: - Aplicação da Metodologia

Uma aplicação de IA requer muitos momentos motivacionais, para os quais são usados vários recursos, especialmente vídeos modernos com mensagens específicas. No nosso caso, além desses recursos, foram utilizados textos da Bíblia Sagrada para reforçar os termos da IA.

Etapa 3 – Os 4 Ds

Para começar, foi dado o primeiro passo da metodologia, denominado “Descoberta”. 13 pessoas participaram, sendo 6 do gênero feminino e 7, do masculino. Quanto às faixas etárias, havia 3 pré-adolescentes, 5 adolescentes e 5 adultos. Pelo fato de haver algumas pessoas mais jovens, tomou-se o cuidado de

colocá-las com um adolescente ou um adulto nas entrevistas apreciativas, para que mantivessem o foco na atividade proposta.

As crianças estavam um pouco ansiosas e inseguras com relação à entrevista apreciativa, pois não sabiam o que iria acontecer. Sentiram-se mais à vontade ao perceberem a boa condução da entrevista. Por haver pessoas com faixas etárias tão diversas, a questão da escolarização e formação profissional dos entrevistados chamou a atenção. 4 entrevistados eram alunos do ensino fundamental; 4, do ensino médio e 5, com profissões e outras formações.

Em seguida, as entrevistas de duplas ou trios foram apresentadas às mesas.

Cada mesa escolheu a melhor história para ser divulgada em plenário na sequência. Foram abordados os seguintes temas, com suas respectivas frequências, conforme consta no Quadro 2.

Quadro 2 – Resultados da Fase de Descoberta

Frequência	Temas identificados pelos participantes
5	Ajuda, consolo e fortaleza em caso de morte ou doença
2	Ajuda, especialmente pelo professor, quando estava mal na escola
2	Apoio em mudança de situação
1	Mudança de comportamento
1	Ajuda dada a um deficiente pelo entrevistado
1	Gravidez na adolescência
1	Cuidados com uma criança

O momento do segundo D, denominado Sonho (*Dream*) foi o mais significativo, pois os participantes puderam expressar sua criatividade plenamente. As crianças, especialmente, gostaram desse momento, pois o material didático utilizado como apoio é atrativo, envolvendo-as nas atividades.

A terceira fase, o momento “Planejamento”, foi realizada na sequência, com a elaboração de metas consideradas importantes pelos participantes para se alcançar o “sonho”. Esta fase foi a mais difícil para os participantes, por estarem um pouco cansados e ter sido extrapolado o tempo das atividades.

A INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA COMO UMA FERRAMENTA PARA A CONSTRUÇÃO DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Etapa 4: Resultados

Posteriormente, todos os sonhos foram apresentados para toda congregação, para que pudessem visualizar uma realidade mais atuante em relação ao tema, estabelecido na fase “Destino”. Foi opinião unânime que a IA cria um pensamento positivo diante da realidade um tanto quanto negativa. Além disso, pode ajudar a organização não somente alcançar seus objetivos, mas criar novos. Segundo os participantes e os demais envolvidos (a congregação), o processo revelou-se extremamente importante ao permitir que a igreja (por meio da congregação) pudesse estabelecer alternativas estratégicas para sua atuação futura.

CONCLUSÕES

Os casos relatados fornecem exemplos da aplicação prática da metodologia da Investigação Apreciativa em contextos concorrenciais e não concorrenciais, principalmente, de planejamento estratégico. A análise dos casos apresentados permitiu concluir que a Investigação Apreciativa – IA, é perfeitamente aplicável nas primeiras etapas do processo de planejamento estratégico, o diagnóstico estratégico e a missão da organização.

No caso da igreja, mais especificamente, pode ser verificada a possibilidade de aplicação da terceira fase, em relação ao estabelecimento de objetivos, desafios e metas. Foi possível concluir que, assim como as pessoas, todas as organizações, mesmo em cenários de turbulência, apresentam pontos positivos. Mas, muitas vezes, são levadas a um ciclo no qual somente os pontos negativos são comentados.

A Investigação Apreciativa prova que é necessário buscar sempre os pontos positivos, pois são eles a fonte da força necessária para a organização superar as turbulências e enfrentar novos desafios. A metodologia da IA mostra a importância de haver um ambiente propício à sinergia de modo que cada integrante possa contribuir da melhor forma possível para a organização atingir seus objetivos.

Entretanto, a existência da sintonia entre os seus integrantes para que isso ocorra é fundamental, pois tal é o objetivo de qualquer planejamento estratégico organizacional. Todos devem convergir para o mesmo alvo: pessoas – grupos – organizações – sociedades. Por fim, é possível concluir que a simplicidade da Investigação Apreciativa representa importante contribuição para o processo de planejamento estratégico. É uma metodologia que permite que todas as pessoas nas organizações, seja qual for a faixa etária, possam contribuir. Esse é o caso da igreja presbiteriana, citado neste artigo, que contou com a participação de crianças.

Portanto, é possível inferir que a metodologia IA é passível e possível de aplicação, tanto pelos líderes de negócios como pelos religiosos, governos e sociedade civil. Todas essas organizações têm pessoas, processos e tecnologias para interagir e mudar sempre, à luz da realidade que se apresenta os novos tempos, turbulentos em sua essência.

*A INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA COMO UMA FERRAMENTA PARA A
CONSTRUÇÃO DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL*

REFERÊNCIAS

ASDI. **Enfoque Del marco lógico – com um enfoque apreciativo.** Suécia: ASDI, 2006.

BARROS, I. e FRY, R. **Intensificando as dimensões positivas das organizações e da sociedade: um programa de certificação em investigação apreciativa.** 4ª. ed. Curitiba: UNINDUS, CASE WESTERN, [2009]. 28p. (Curso).

CERTIFICAÇÃO internacional em investigação apreciativa. 5. ed. Curitiba/São Paulo: UNINDUS/CASE WESTERN, 2010. (Folder)

COOPERRIDER, D. L.; WHITNEY, D. **Investigação apreciativa: uma abordagem positiva para a gestão de mudanças.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006. 82p.

COOPERRIDER, D. L.; WHITNEY, D.; STAVROS, J. M. **Manual da investigação apreciativa.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

FRY, R.; BARRET, F.; SEILING, J.; WHITNEY, D. **Appreciative inquiry and organizational transformation.** Westport, Connecticut – London: Quorum Books, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: SILVA, A. B. da. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos.** São Paulo: Saraiva, Cap. 4, 2007.

LORANGE, P; VANCIL, R. F. **How to design a strategic planning systems.** Harward Business Review, sept-oct., 1976.

*Edelvino Razzolini Filho, Edmeire C. Pereira, Maxiliano Ribeiro e Claiton
Werner Küster*

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, G. de A.; THEÓPHILO, C. R. Pólo técnico – estratégias de pesquisa. In: _____ . **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007. 225p. ; p.53-82.

MINTZBERG, H. **The rise and fall of Strategic Planning**. Nova Iorque: Free Press, 1994.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 1995.

PAROLEM, S. R. H; VASCONCELLOS, E.; BORDIGNON, J.A. Barreiras e facilitadores à inovação: o caso da Nutrimental S/A. **Revista de Economia Mackenzie**. Volume 4 • n. 4 • 2006 • p. 12-34

PEREIRA, E. C.; CONCEIÇÃO, R. J. da ; CABALLERO NUNEZ, B. E. **A metodologia do marco lógico e a gestão da informação: um estudo de caso para Tunas-PR**. Transinformação, Campinas, v.21, n.1, p.63-75, jan./abr., 2009.

PROGRAMA de certificação em investigação apreciativa. 4. Ed. Curitiba: UNINDUS/CASE WESTERN, 2010. (Folder).

RIBEIRO, M. **Investigação apreciativa integrada ao moderno gerenciamento de projetos**. Curitiba: UFPR/Sociais Aplicadas, 2009. Monografia (Especialização em Gerenciamento de Projetos).

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

THOMPSON Jr. A. A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento Estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

*A INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA COMO UMA FERRAMENTA PARA A
CONSTRUÇÃO DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL*

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3. ed. São Paulo: Bookman, 2005.