

# **INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA, UMA NOVA MUDANÇA NA ABORDAGEM GERENCIAL.**

Jessica Aidê Assunção Borges

Edmir Kuazaqui

## **1 RESUMO**

O objetivo deste artigo é compreender os aspectos da metodologia da Investigação Apreciativa, conhecer como a Investigação Apreciativa promove uma reflexão sobre fatores indutores de sucesso em uma empresa permitindo impulsionar o potencial dos colaboradores ampliando sua eficiência e analisar como a Investigação Apreciativa promove o comprometimento de todos no desenvolvimento de mudança. No estudo de caso apresentado é detalhada a aplicação da Investigação Apreciativa em um caminho novo para o desenvolvimento organizacional trabalhando em equipes orientadas para inovação.

## **2 PALAVRAS – CHAVE**

Mudança positiva, inovação, descoberta, planejamento e contribuição.

## **3 INTRODUÇÃO**

Este artigo apresenta como tema a metodologia da Investigação Apreciativa, especificamente a busca do entendimento, e para tanto terá abordagens teóricas sobre o tema.

A Investigação Apreciativa segundo Cooperrider, David L. e Whitney (2006) é um método verdadeiramente revolucionário de mudança de gerenciamento e enfatiza a investigação dos pontos fortes, ao invés de ter como foco exclusivamente a detecção dos pontos fracos em uma empresa. A crença incondicional no potencial das pessoas que a Investigação Apreciativa traz faz com que ela seja tão marcante por tratar-se de uma abordagem que proporciona o dialogo aberto. A participação ativa oferece um espaço para explorar as idéias do que verdadeiramente se deseja no futuro.

No estudo de caso apresentado a investigação apreciativa foi adaptada aos valores, crenças e desafios de um banco de pequeno porte no segmento financeiro, mostrando que um processo de mudanças gerenciais de larga escala pode

possibilitar a inspiração e força de trabalho altamente diversificada no ambiente corporativo, envolvendo todos no futuro dos negócios, descobrindo e ampliando os pontos fortes, vantagens e estratégias dentro do banco.

Alguns aspectos motivam esta pesquisa como a promoção de uma reflexão sobre fatores indutores de sucesso em uma empresa, a permissão de impulsionar o potencial dos colaboradores ampliando sua eficiência e a promoção do comprometimento no desenvolvimento das mudanças.

Conforme Cooperrider, Srivastva, (1987, apud, SOUZA, POLIANA MORENO.,2010) para a maioria dos pesquisadores estudantes de gestão, a característica principal das organizações é que são sistemas desenhados para resolver problemas, cujo êxito se mede pela maneira como os resolvem e com a eficácia com que respondem a estes quando surgem. A ênfase da teoria apreciativa não é para a solução de problemas e sim para a intervenção social. A Teoria Apreciativa é uma perspectiva investigativa que está fundamentalmente desenhada para descobrir, entender e promover a inovação em processos e sistemas sociais e organizacionais. Seu objetivo é contribuir à generalização de conhecimento teórico social e usar esse conhecimento para promover um diálogo igualitário que conduz a efetividade e integridade de um sistema social.

#### **4 METODOLOGIA**

A pesquisa para o trabalho monográfico analisa dados a respeito da Investigação Apreciativa (IA). Desta forma, partiu-se de uma pesquisa exploratória para conhecer melhor o tema, e os autores que sobre ele se especializaram.

A pesquisa de campo foi realizada com um grupo de colaboradores de um banco de pequeno porte.

Foi feita uma pesquisa quantitativa com amostra não-probabilística. A enquete foi desenvolvida com base na Investigação Apreciativa aplicada através de uma ferramenta eletrônica. Com o objetivo de melhor compreender a Investigação Apreciativa foi realizado um estudo de caso observacional.

#### **5 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

De acordo com Cooperrider, David L. e Whitney (2006) a Investigação Apreciativa (IA), denominada na sua origem de Appreciative Inquiry, surgiu das

pesquisas e trabalhos, na década de 80, de David Cooperrider, Suresh Srivastva e seus colaboradores, no Departamento de Comportamento organizacional da Case Western Reserve University (CWRU), localizada em Cleveland - Estados Unidos. A Investigação Apreciativa constitui uma metodologia que foca os pontos fortes, visando o Desenvolvimento Organizacional, e desde então vem sendo estudada e aplicada em organizações e comunidades de todo o mundo, constituindo uma abordagem que desafia o modelo tradicional de resolução de problemas para a gestão de mudanças.

## **5 A INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA**

A investigação Apreciativa é um novo modelo de gestão onde todos os integrantes da organização participam da gestão contribuindo com o sucesso da empresa, onde neste modelo de gestão todas as idéias são ouvidas desde o funcionário de menor salário até o diretor da empresa e são colocadas em prática.

Segundo Cooperrider, David L. e Whitney (2006) a Investigação Apreciativa é uma abordagem de desenvolvimento e mudança organizacional inovadora. Trata-se de uma abordagem de mudança que cria uma disciplina de pensamento sobre um passado de sucesso, transformando assim o sonho em potencialidade. Esse método impulsiona sistematicamente o potencial humano, muitas organizações, comunidades e indivíduos têm ampliado sua eficiência.

Cooperrider, David L e Whitney (2006, p.4) afirmam que “os princípios e práticas da Investigação Apreciativa sugerem que a idéia de que as forças coletivas fazem mais que um mero desempenho – elas transformam.”

A Investigação Apreciativa envolve todos os níveis de uma organização e seus interessados em um processo de aprendizagem e criação conjunta, diminuindo as barreiras de comunicação. A mudança se inicia com a descoberta da organização como um todo, com a análise do núcleo positivo, compreendendo sua complexidade e suas fortalezas ou potencial positivo. O potencial positivo é a força que permite uma organização enfrentar os desafios impostos pelo ambiente. Como paradigma de evolução acionada para as realidades do novo século Cooperrider aborda de forma radicalmente afirmativa a mudança que abandona a gestão baseada em problemas.

Em sua origem, o Método da Investigação Apreciativa era uma proposta técnica voltada para a perspectiva da oportunidade, em contraposição à tendência de se fazer diagnósticos organizacionais numa perspectiva deficitária, que costumava ler qualquer situação

como a necessidade de “resolução de um problema”. (VALENÇA, 2007, p. 175)

Em tudo que é realizado a Investigação Apreciativa busca trabalhar com conscientização do núcleo positivo. O núcleo positivo é o que possibilita que todos os integrantes interessados de uma organização compartilhem melhores prática, na organização o núcleo positivo possui recursos enormes e amplamente desconhecidos na gestão de mudanças, a tabela abaixo mostra diversos grupos de bens, forças e recursos que, quando discutidos, formam um amplo núcleo central de uma organização ou comunidade.

<b>REALIZAÇÕES</b>	<b>TRADIÇÕES VITAIS</b>
Oportunidades estratégicas	Valores vividos
Pontos fortes dos indivíduos	Macrotendências positivas
Bens Técnicos	Capital social
Inovações inéditas	Espírito coletivo
Pensamentos elevados	Conhecimento agregado
Melhores práticas de negócios	Bens financeiros
Emoções positivas	Visões de futuros positivos
Sabedoria da organização	Alianças e parcerias
Competências centrais	Pontos fortes na cadeia de valor
Visões de possibilidades	Vantagens estratégicas
Capacidade de liderança	Recursos relacionais
Linha de produtos	Fidelidade do cliente

#### O NÚCLEO POSITIVO DA VIDA ORGANIZACIONAL

FONTE: Cooperrider; Whitney, 2006, p.11.

A alteração da análise de um problema para a análise do núcleo positivo está no centro da mudança positiva. Segundo Cooperrider, David L. e Whitney (2006) no paradigma antigo, a mudança se inicia com uma clara definição do problema o que é lento, raramente traz resultados para uma nova visão e gera defensividade, com a Investigação Apreciativa e seu novo paradigma a mudança se inicia com a descoberta da organização como um todo e com análise do núcleo positivo o que é chamado de causa central da análise bem sucedida.

Segundo Cooperrider, David L. e Whitney (2006) no paradigma antigo a presunção básica é que uma organização é um problema a ser resolvido, no novo paradigma da Investigação Apreciativa a presunção básica é que uma organização é um mistério a ser aceito investigando o melhor que há e visualizando o que poderia ser.

Cooperrider, David L. e Whitney (2006) destacam que no ponto mais importante da Investigação Apreciativa está a entrevista apreciativa, que nada mais é que um dialogo pessoal com os membros da organização e seus interessados, utilizando perguntas relacionadas com experiências valiosas e o que traz energia para a organização. As respostas e perguntas e as histórias que elas formam são compartilhadas por toda a organização resultando incentivos para o futuro.

### 5.1 O Ciclo dos 4 D

Cooperrider, David L. e Whitney (2006) afirmam que a Investigação Apreciativa é uma narração da mudança positiva, é uma atividade que engloba todos os membros de uma organização com diálogos a respeito de forças, recursos e capacidades e depois mobiliza as pessoas através de atividades concentradas vitalizando os sonhos mais centrados no futuro, a partir daí são geradas as propostas que orientam o futuro conjunto envolvendo equipes para realizar o trabalho necessário para concretizar as propostas. Este processo é chamado de 4-D.

O ciclo 4-D pode ser tão rápido e informal como uma conversa com um amigo, ou tão formal como o processo de âmbito da organização inteira envolvendo todos interessados. Embora não exista uma formula para Investigação Apreciativa a mudança em muitas organizações fluem através do ciclo 4-D.

As quatro fases segundo Cooperrider, David L. e Whitney (2006) são as seguintes:

✓ **Descoberta/Discivery:** Que mobiliza o sistema inteiro através do engajamento de todos os interessados no desenvolvimento dos pontos fortes, identificando o que tem sido a empresa e aquilo que ela é.

✓ **Sonho/Dream:** Criando uma clara visão voltada para os resultados quando se trata do potencial descoberto em relação a perguntas como, “O que o mundo está convidando a nos tornar”

✓ **Planejamento/Design** Criando possíveis conteúdos para a organização ideal, articulando um plano de organização em que as pessoas sintam que tem capacidade de participar e ampliar o núcleo positivo para concretizar o sonho recentemente expressado.

✓ **Destino/ Destiny:** Fortalecendo a Capacidade afirmativa do sistema inteiro, possibilitando constituir esperança e sustentar a iniciativa por mudanças positivas contínuas e pelo alto desempenho.

Cooperrider, David L. e Whitney (2006) mostram que no centro do ciclo está a escolha de um tópico afirmativo que é a oportunidade que os integrantes de uma organização tem para estabelecer um caminho estratégico para o futuro, é um ponto de partida e o aspecto mais importante de qualquer processo da Investigação Apreciativa. Eles servem como sementes para a fase dos sonhos.

O processo de selecionar tópicos afirmativos envolve a escolha de pessoas de todas as partes da organização, cresce em razão das entrevistas preliminares na organização em seu melhor momento, desafia as pessoas a redefinirem as questões negativas em tópicos afirmativos para a investigação.

Na investigação total do sistema todos os funcionários participam do processo. Durante a fase da descoberta são entrevistados e podem até mesmo entrevistar uns aos outros, nas fases posteriores do sonho, do planejamento e do destino, pequenos grupos são reunidos para compartilhar história e melhores práticas a fim de visualizar o destino conjunto.

## **5.2 A Reunião da Cúpula IA**

De acordo com Cooperrider, David L. e Whitney (2006) esta reunião é um processo de larga escala que se centraliza na descoberta e desenvolvimento do núcleo positivo de uma organização e o delinea em processos estratégicos de negócios, o serviço ao cliente, a liderança e o desenvolvimento de recursos humanos. A participação é diversificada e engloba todos os interessados na organização, a reunião dura geralmente quatro dias e é uma modalidade que geralmente resulta em sucessos e na formação de relações fortes que permitem a inovação contínua e sustentável. Os quatro dias fluem ao longo do ciclo 4-D conforme é demonstrado na tabela abaixo.

<b>Dia</b>	<b>Foco do Ciclo 4-D</b>	<b>Participantes</b>
Dia 1: Descoberta	Mobiliza a investigação sistêmica ou sistemática no núcleo positivo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envolve nas entrevistas apreciativas.</li> <li>• Reflete-se nos pontos altos das entrevistas.</li> </ul>
Dia 2: Sonho	Visualiza os maiores potenciais da organização para influência positiva e efeito sobre o mundo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compartilha os sonhos reunidos durante as entrevistas.</li> <li>• Cria e apresenta relatos emocionantes.</li> </ul>
Dia 3: Planejamento	Formula uma série de propostas segundo as quais o núcleo positivo está corajosamente vivo em todas as estratégias, processos, sistemas, decisões e colaborações.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esboça proposições provocativas (delineia afirmações) incorporando o núcleo positivo.</li> </ul>
Dia 4: Destino	Convida a ação inspirada pelos dias de descoberta, sonho e planejamento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Declara publicamente as ações pretendidas a pedir apoio.</li> <li>• Os grupos auto-organizados planejam os próximos passos.</li> </ul>

O Ciclo de 4-D e a reunião da Cúpula da Investigação Apreciativa  
 FONTE: Cooperrider; Whitney, 2006, p.41

### 5.3 Funções Responsabilidades e Relações

A demanda bem sucedida precisa de atenção, concentração e comprometimento de grandes grupos de pessoas, quanto mais positivo for o foco do esforço de mudança mais forte será a atração para participar e maior será a probabilidade das pessoas se envolverem e permanecerem envolvidas. Todos na organização têm uma função, de acordo com Cooperrider, David L. e Whitney (2006):

✓ A função da liderança organizacional é promoção ou causar estímulo a mudança positiva. Os líderes participam de modo igualitário na mesa como uma das muitas vozes essenciais. Os líderes reconhecem que seu trabalho é plantar a semente e fazer germinar o melhor das pessoas em razão da oportunidade que tem

de escutar as idéias criativas, esperanças e sonhos de seus colegas interessados na organização.

✓ O consultor deve ser capaz de trabalhar positivamente buscando sempre descobrir o que traz vida a organização e seus integrantes quando doam o melhor de si.

✓ A equipe central planeja, delinea e prevê todo o processo, ela é responsável pela criação da arquitetura de comunicação, coordenação da comunicação e pela certeza de que todos os integrantes da organização estejam bem informados sobre o processo e sobre a oportunidade de participar, normalmente a equipe central trabalha com gerentes para identificar as pessoas a serem convidadas a introduzir e conduzir as entrevistas e a participarem de diversas reuniões. A equipe central orienta a iniciativa geral da Investigação Apreciativa e monitora seu efeito.

✓ Ser estudante na vida organizacional é a principal função dos participantes no processo inteiro, a Investigação Apreciativa envolve todos os níveis de uma organização e seus interessados em um processo de aprendizagem e criação em conjunto. Ser um estudante da vida organizacional aguça a curiosidade e a aprendizagem em seu sentido mais eficiente. No processo as melhores praticas inspiram a ação voltada para os sonhos de um futuro coletivo cravado na realidade e, por isso, provável e viável.

#### **5.4 Atributos e Pressupostos da Investigação Apreciativa**

Segundo Valença (2007, p. 183) É possível resumir os pressupostos conceituais sobre o método da Investigação Apreciativa, baseado no conjunto de elementos e atributos da seguinte forma:

✓ A Investigação Apreciativa é positiva, portanto, prospectiva, visionária, futurista, não retrospectiva, nem deficitária;

✓ A Investigação Apreciativa é viva e dinâmica;

✓ A Investigação Apreciativa é aberta às novas possibilidades de expansão do escopo da pesquisa;

✓ A Investigação Apreciativa promove conexões de relacionamento, afastando-se dos parâmetros exclusivamente técnicos e pragmáticos de uma tradição científica tradicional;



- ✓ A Investigação Apreciativa libera o espírito humano para a criação de um futuro;
- ✓ A Investigação Apreciativa move a todos dando voz e vez, propiciando uma atmosfera de prática democrática;
- ✓ A Investigação Apreciativa provoca nos protagonistas a apropriação pelo processo de mudança; e
- ✓ A Investigação Apreciativa tem como direção o centro da mudança positiva.

### **5.5 A Investigação Apreciativa e a liberdade para ser reconhecido em uma relação**

Para Cooperrider, David L. e Whitney (2006) 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. Nesse momento, a identidade das pessoas se forma e evolui nas relações, modificando-se até o momento em que atravessa as 'fronteiras' do poder e da autoridade.

A Investigação Apreciativa interrompe o ciclo de despersonalização que mascara o sentimento de ser e pertencer das pessoas. Ela oferece aos indivíduos a chance de conhecerem verdadeiramente um ao outro, sendo ambos os indivíduos únicos e integrantes de uma rede de relacionamentos (COOPERRIDER e WHITNEY, 2006, p. 58).

Segundo Cooperrider, David L. e Whitney (2006) essa liberdade permite que as pessoas sejam reconhecidas pelo que são e não pelas funções e cargos que ocupam nas organizações, propicia, ainda, a relação entre os envolvidos na medida em que vai existindo uma compreensão mútua. (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

### **5.6 Investigação Apreciativa e a Liberdade para ser ouvido**

Para Cooperrider, David L. e Whitney (2006) outra liberdade propiciada pelo método da IA é que as pessoas sejam ouvidas, a condição de comunicação é bem mais propícia, pois se desenvolve postura de respeito ao outro, de compreensão do que está sendo dito.

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. Essa liberdade possibilita a abertura de canais de comunicação entre os membros da organização, nutrindo a experiência e o hábito de saber ouvir e ser ouvido. Através de entrevistas apreciativas face a face, as pessoas que poderiam sentir-se ignoradas ou sem voz são convidadas a apresentarem informações, idéias e inovações que são em seguida postas em prática em toda a organização. Durante o processo as pessoas sentem-se ouvidas, reconhecidas e valorizadas.

### **5.7 A Investigação Apreciativa e a Liberdade para sonhar em conjunto**

Segundo Cooperrider, David L. e Whitney (2006) a Investigação Apreciativa oferece aos participantes a oportunidade de serem livres e sonharem coletivamente através do diálogo, numa perspectiva de liderança visionária que implica expandir os sonhos das pessoas em todos os níveis da organização, à capacidade que os indivíduos desenvolvem de colocar-se diante de um sonho, uma imagem ideal ou um senso de possibilidade e viabilidade que, por sua vez, serão compartilhados com o grupo inteiro, o que também pode ser associado aos traços de liderança transformacional.

O sonho constitui a primeira etapa do método da IA e é estimulado por técnicas que possibilitam os participantes a se permitirem criar cenários, pensar no futuro. Essas técnicas impulsionam os participantes a deixar a imaginação fluir, por vezes, propicia ambientes de projeção.

### **5.8 A Investigação Apreciativa e a Liberdade para escolher contribuir**

Para Cooperrider, David L. e Whitney (2006) a Investigação Apreciativa cria um ambiente onde as pessoas são livres para escolherem contribuir e essa liberdade de escolha libera poder, também leva ao comprometimento e à vontade de aprender. Esse contribuir permite uma postura mais sincera e verdadeira, por parte da pessoa que contribui, pois é por opção. Quando as pessoas tomam a decisão de realizar um projeto e se comprometem com os outros a fazê-lo, tornam-se criativas e determinadas.

### **5.9 A Investigação Apreciativa e a Liberdade para agir com apoio**

Conforme afirma Cooperrider, David L. e Whitney (2006) o apoio do sistema integrado estimula as pessoas a assumirem desafios e as leva a praticarem atos de

colaboração que revelam o melhor de si mesmas. A Investigação Apreciativa proporciona o contexto para as pessoas serem livres para agir com apoio. Agir com apoio é a arte essencial da interdependência positiva. Quando as pessoas são verdadeiramente livres para agir com apoio, suas contribuições são profundas e suas lições às vezes surpreendem.

### **5.10 A Investigação Apreciativa e a Liberdade para ser positivo**

Segundo Cooperrider, David L. e Whitney (2006) nas organizações de hoje não é comum as pessoas serem alegres, felizes ou positivas, a Investigação Apreciativa abre caminho para as pessoas serem livres e positivas. Cada vez mais as pessoas nos contam que a Investigação Apreciativa funciona por que ela permite que as pessoas se sintam positivas e orgulhosas de sua experiência de trabalho. Cada vez mais as pessoas têm feito referência a Investigação Apreciativa pela abertura dada aos indivíduos para se sentirem positivos, para apoiarem, para terem liberdade em geral e serem orgulhosos.

## **6 ESTUDO DE CASO**

O estudo de caso foi realizado em um banco de pequeno porte que utiliza a Investigação Apreciativa em seu modelo de gestão, onde foi desenvolvida pelo banco uma ferramenta eletrônica para acompanhamento e aplicação da Investigação Apreciativa, esta ferramenta é utilizada para gestão de pessoas. O objetivo da ferramenta é transparência na gestão de pessoas, uniformizar critérios, elevar o nível de comunicação no Processo de feedback, desenvolvimento profissional, melhoria de performance para todos trabalharem juntos. A ferramenta permite a aplicação da Investigação Apreciativa impulsionando o potencial dos colaboradores do grupo e ampliando a eficiência da empresa.

Neste banco de pequeno porte é feita uma campanha anual para definição de objetivos e concordância no início do ano, onde acontece uma entrevista apreciativa em que o funcionário e o gestor definem juntos os objetivos. O objetivo de cada gestor tem que estar relacionado ao objetivo de seus subordinados e assim por diante de acordo com as responsabilidades de cada um dentro da empresa alinhando pontos fortes para o potencial coletivo. O Objetivo final de cada área envolve grande numero de interessados, uma vez que a definição dos objetivos começa de baixo para cima criando uma visão de valores compartilhados e

envolventes.É feito um planejamento de como será a realizado o objetivo “sonho” recentemente definido.

Na ferramenta o colaborador preenche suas principais responsabilidades, comenta sobre a descrição do cargo e insere os objetivos. Para cada objetivo é feito um formulário, descrevendo o objetivo principal.

Todos os objetivos de todos os funcionários do grupo ficam inseridos na ferramenta, durante o ano é feito um acompanhamento do que está sendo realizado e os resultados alcançados pelo Grupo. É de responsabilidade de todos fazer com que aconteça desta maneira todos ficam envolvidos apresentando informações, idéias e inovações que são seguidas e postas em prática em toda organização buscando estimular a criatividade e integração de todos.

Foi feito uma pesquisa utilizando amostra não probabilística. A enquete contemplou trinta e cinco participantes, que vivenciaram a aplicação da metodologia da Investigação Apreciativa, onde participaram supervisores, encarregados, analistas e assistentes.

Seis por cento dos colaboradores que responderam a enquete trabalham no banco a menos de um ano, dezessete por cento já estão no banco entre um e dois anos, vinte e nove por cento entre três e quatro anos e quarenta e nove por cento a mais de quatro anos. Dente os trinta e cinco colaboradores dois concluíram o ensino médio, sete possuem superior incompleto, dezoito superior completo e oito especialização.

A opinião dos participantes da pesquisa sobre a utilização da Investigação Apreciativa apresenta-se a seguir com a síntese dos resultados obtidos a partir da pesquisa aplicada.

Conforme dados recolhidos na amostra cinqüenta e sete por cento dos colaboradores que participaram da enquete acreditam que a Investigação Apreciativa ajuda totalmente o banco a atingir sua missão e metas, trinta e sete por cento dos mesmos acreditam que ajuda um pouco, três por cento dos mesmos acreditam que não ajuda e os outros três por cento não sabem.

Cinqüenta e sete por cento dos colaboradores que participaram da enquete acreditam que a Investigação Apreciativa ajudou totalmente a melhorar o profissionalismo, espírito de equipe e inovação, trinta e sete por cento dos mesmos acreditam que melhorou um pouco, três por cento dos mesmos acreditam que não melhorou e os outros três por cento não sabem.

Sessenta e três por cento dos colaboradores que participaram da enquete acreditam que a Investigação Apreciativa ajudou totalmente o banco a atingir sua missão e metas, trinta e um por cento dos mesmos acreditam que ajudou um pouco, três por cento dos mesmos acreditam que não ajudou nem um pouco e os outros três por cento não sabem.

Sessenta por cento dos colaboradores que participaram da enquete acreditam que a Investigação Apreciativa permite totalmente que os colaboradores façam parte de uma experiência enriquecedora, trinta e quatro por cento dos mesmos acreditam que permite um pouco, e os outros seis por cento não sabem.

Sessenta e seis por cento dos colaboradores que participaram da enquete acreditam que a Investigação Apreciativa promove totalmente uma reflexão sobre fatores indutores de sucesso no Banco, trinta e um por cento dos mesmos acreditam que promove um pouco, e os outros três por cento não sabem.

Sessenta e oito por cento dos colaboradores que participaram da enquete acreditam que a Investigação Apreciativa permite totalmente impulsionar o potencial dos colaboradores ampliado a eficiência do banco, vinte e seis por cento dos mesmos acreditam que permite um pouco, três por cento dos mesmos acreditam que não permite e os outros três por cento não sabem.

Sessenta por cento dos colaboradores que participaram da enquete acreditam que a Investigação Apreciativa promove totalmente o comprometimento dos colaboradores no desenvolvimento das mudanças e quarenta por cento dos mesmos acreditam que promove um pouco.

Sessenta e seis por cento dos colaboradores que participaram da enquete acreditam que a Investigação Apreciativa permite totalmente que seja mais fácil estabelecer uma Linguagem comum entre todos do Banco, trinta e um por cento dos mesmos acreditam que permite um pouco e três por cento dos mesmos acreditam que não permite.

Cinqüenta e sete por cento dos colaboradores que participaram da enquete acreditam que a Investigação Apreciativa contribui totalmente para o desenvolvimento profissional, trinta e sete por cento dos mesmos acreditam que contribui um pouco, três por cento dos mesmos acreditam que não contribui e os outros três por cento não sabem.

Sessenta e três por cento dos colaboradores que participaram da enquete acreditam que a Investigação Apreciativa contribui totalmente para o futuro do

banco, trinta e quatro por cento dos mesmos acreditam que contribui um pouco e três por cento dos mesmos acreditam que não contribui.

Sessenta e três por cento dos colaboradores que participaram da enquete acreditam que a Investigação Apreciativa melhora totalmente a gestão de equipe e a cooperação, trinta e um por cento dos mesmos acreditam que melhora um pouco, três por cento dos mesmos acreditam que não melhora e os outros três por cento não sabem.

Sessenta e três por cento dos colaboradores que participaram da enquete acreditam que a Investigação Apreciativa prepara totalmente o Banco para o futuro, trinta e quatro por cento dos mesmos acreditam que prepara um pouco e três por cento dos mesmos acreditam que não prepara.

Oitenta e três por cento dos colaboradores que participaram da enquete acreditam que é interessante o envolvimento de todos no planejamento do futuro bem sucedido do banco e dezessete por cento dos mesmos acreditam que é parcialmente interessante.

Setenta e quatro por cento dos colaboradores que participaram da enquete se sentem engajados, vinte e três por cento dos mesmos se sentem parcialmente engajados e três por cento não se sentem engajados.

Oitenta por cento dos colaboradores que participaram da enquete acreditam que construindo um plano de desenvolvimento organizacional o banco está praticando um novo modelo de gestão, vinte por cento dos mesmos acreditam parcialmente que o banco está praticando um novo modelo de gestão.

Um dos pontos importantes da enquete realizada foi a percepção de que os colaboradores de acordo com a crenças de cada um, responderam aparentemente de forma verdadeira e realista.

## **7 CONCLUSÕES**

Como podemos observar este estudo mostra que a Investigação Apreciativa permite impulsionar o potencial dos colaboradores de uma empresa, promovendo um clima organizacional de grande empatia e comprometimento, pois é visionária, viva e dinâmica.

Observa-se que se o modelo de gestão for aplicado com conscientização do núcleo positivo e com a presunção básica de que uma organização é um mistério a

ser aceito entende-se que a mudança positiva acontece envolvendo o comprometimento de todos no sucesso da empresa.

A Investigação Apreciativa é um modelo novo de gestão de mudança voltada para o desenvolvimento organizacional, é inovadora, pois utiliza a contribuição, tudo que todos têm a dar de melhor pela organização, onde se aproveita do positivismo para colocar em prática o potencial das pessoas.

Concluindo, de acordo com o que foi estudado e vivenciado a Investigação Apreciativa pode ser capaz de promover fatores indutores de sucesso em uma empresa com todos envolvidos em um planejamento bem sucedido.

## **8 Referências**

**COOPER, D. R.,; SCHINDLER, P. S.** *Métodos de pesquisa em administração*. Rio Grande do Sul: Artmed, 2001.

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

**SOUZA, POLIANA MORENO.** *A busca do entendimento na metodologia da Investigação Apreciativa: um estudo na relação consultor-cliente*. 2010. Dissertação apresentada como requisito complementar para obtenção do grau de Mestre em Administração, área de Gestão Organizacional, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco, Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2010.

**VALENÇA, ANTONIO CARLOS.** *Método de investigação apreciativa da ação-nação: teoria e prática de consultoria reflexiva*. Recife: Bagaço, 2007.