



## **A TEORIA APRECIATIVA APLICADA AO PLANEJAMENTO E À GESTÃO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL<sup>1</sup>**

Lígia Beatriz Carvalho de ALMEIDA<sup>2</sup>  
Universidade Federal de Campina Grande, PB.

### **Resumo**

O texto aborda o planejamento em sua perspectiva histórica e estratégica. Fruto de pesquisa bibliográfica visa contribuir com a formação dos profissionais que se dedicam às atividades de planejamento e de gestão estratégica participativa da comunicação nas organizações, trazendo um panorama geral sobre a temática. São apresentados os principais pressupostos que subsumem as ações de investigação apreciativa. Adicionalmente, são fornecidos argumentos advindos da área da educomunicação, campo que se apropria de estratégias educativas visando promover ecossistemas com elevado coeficiente comunicativo nas diferentes comunidades.

### **Palavras-chave**

Planejamento; estratégia; comunicação organizacional; educomunicação; investigação apreciativa.

### **Introdução**

Com este artigo pretende-se contribuir para a formação do planejador. Como resultado de pesquisa bibliográfica e sem a pretensão de cobrir a vasta literatura sobre o tema, nem a ampla gama de teorias existentes, optou-se por abordar a investigação apreciativa, sua metodologia de trabalho e contribuições para o planejamento estratégico.

As informações apresentadas permitem compreender os pressupostos da teoria apreciativa, bem como refletir sobre o seu potencial estratégico. Inicia-se o texto, com a

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no DT 3 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XVI Congresso de Ciências da Comunicação na Região Nordeste realizado de 15 a 17 de maio de 2014.

<sup>2</sup> Professora Assistente do curso de Comunicação Social da Universidade Federal de Campina Grande, PB. Doutora em Educação, mestre em Comunicação Midiática pela UNESP, bacharel em Comunicação Social pela ECA/USP e licenciada em Pedagogia pela USC. Integrante do grupo de pesquisa GPCOM. Email: ligibeatrizcarvalho@ig.com.br.



apresentação dos pressupostos teóricos, procurando também conceder ênfase ao campo da educomunicação e finaliza-se com dados sobre a aplicação da investigação apreciativa em uma organização brasileira.

A escolha da abordagem justifica-se pelo fato de o arcabouço teórico valorizar os recursos humanos, peças-chave em qualquer processo de planejamento. No processo de levantamento de informações - a investigação - a arte de fazer perguntas corretas é primordial para identificar a melhor faceta das pessoas ou do ambiente em análise e catalisar forças a partir de experiências de sucesso vivenciadas e das potencialidades do presente. A manutenção de fluxos dialógicos, proporcionada pela adoção dos conceitos educamunicativos, contribui para a potencialização das estratégias.

### **Planejamento estratégico e gestão da comunicação**

O planejamento pode ser entendido como “um processo desenvolvido para alcançar uma situação futura desejada, de forma mais eficiente, eficaz e efetiva, com a melhor concentração de esforços” (OLIVEIRA, 2006, p.63).

O processo de planejar foi se consolidando no bojo das teorias administrativas: o planejamento nasceu como resposta à necessidade de gerir melhor os negócios em face das transformações ambientais, do acirramento da concorrência, da internacionalização dos mercados e do primado da tecnologia.

A elaboração do planejamento costuma se iniciar por um diagnóstico estratégico que requer a identificação da missão, da visão e dos valores organizacionais, bem como a caracterização do segmento de atuação, a análise dos ambientes externo, setorial e interno e ser seguido pela definição de objetivos estratégicos que envolverão a organização como um todo no delineamento de planos para o alcance de metas departamentais.

A comunicação é uma função essencial da gestão estratégica visando à adequação da organização ao ambiente. Alcançar esse objetivo implica em atender tanto aos imperativos mercadológicos quanto às aspirações da sociedade e dos públicos de interesses das corporações. A comunicação organizacional viabiliza a construção de relacionamentos com os públicos dos quais a organização depende para cumprir suas metas econômicas e sociopolíticas.



O papel da comunicação é, então, romper com as estruturas verticalizadas de comunicação e poder, adotando processos participativos capazes de engajar o capital humano da organização na aquisição de objetivos comuns, envolvendo-o e motivando-o à adoção de atitude proativa norteada por valores claramente definidos e metas coletivamente estipuladas. No entanto, sabe-se o quanto é desafiador implantar comunicação horizontalizada e transformar as relações de poder estabelecidas, para essa finalidade colabora o campo da educomunicação.

Considera-se que na atualidade se impõe a necessidade da aprendizagem ao longo da vida e que esse comportamento deve caracterizar as organizações, agora denominadas aprendentes, por estarem inseridas em um sistema de estruturação econômica que demanda a adoção de processos de conhecimento e de aprendizagem em face da concorrência e da rápida mutabilidade ambiental. É portanto, pertinente o desenvolvimento de práticas educomunicativas nas organizações, uma vez que a educomunicação reúne "um conjunto das ações inerentes ao planejamento, implementação e avaliação de processos, programas e produtos destinados a criar e a fortalecer 'ecossistemas comunicativos' em espaços educacionais ou virtuais" (Soares, 2002, p.24). Segundo Soares, adota-se o conceito de gestão da comunicação, cujas práticas buscam "convergência de ações, sincronizadas em torno de um grande objetivo: ampliar o coeficiente comunicativo das ações humanas" (ibid, p. 24).

O conceito de ecossistema comunicativo "designa a organização do ambiente, a disponibilização dos recursos, o modus faciendi dos sujeitos envolvidos e o conjunto das ações que caracterizam determinado tipo de ação comunicacional" (SOARES, MACHADO, 1999, p. 8). Implica em conhecer a estrutura da organização mantenedora dos ecossistemas, assim como os sistemas de representações dos participantes e elaborar estratégias para conservar, adequar e até mesmo desconstruir representações de acordo com sua pertinência (SALVATIERRA, 2014), visando otimizar os fluxos de diálogo.

O que se propõe é articular os saberes de ambos os campos, visando à gestão e ao planejamento da comunicação apoiados pela investigação apreciativa, que tem se mostrado capaz de fazer emergir um sentimento de pertencimento e motivação no interior das organizações e comunidades, permitindo a formulação e implementação de planejamentos estratégicos eficazes.

Se a educomunicação norteia os processos comunicacionais para que sejam democráticos e horizontalizados, a teoria apreciativa canaliza a energia organizacional



de forma positiva, afastando o foco dos problemas e direcionando os esforços das interações humanas para a busca de soluções inovadoras. Souza, Mcnamee e Santos (2010, p. 605) declaram “quando investigamos o que está funcionando e o que as pessoas valorizam sobre aquilo que fazem, realidades de recursos e possibilidades são produzidas”.

### Teoria apreciativa

A proposta é a de observar a realidade por um ângulo diferente, localizando focos de importância onde eles não costumam ser percebidos, adotando uma perspectiva diferente de futuro em que até mesmo as organizações assumem um papel diferente do que elas ocupam agora na sociedade, provocando mudanças positivas na vida de seus públicos de interesse. Como? Mudando a forma de elaborar perguntas, fomentando diálogos diferenciados que permitam aproximar as pessoas, de forma a criar e compartilhar conhecimento.

A teoria apreciativa oferece suporte para transformações organizacionais ocorrerem porque a partir de seus preceitos é possível compreender e explicar a realidade por um novo prisma. Nela, a motivação repousa no desejo de concretizar uma situação sonhada coletivamente, a partir da análise do potencial da organização para ser bem sucedida. Usa uma metodologia própria, denominada investigação apreciativa, para trazer à tona experiências de sucesso já vivenciadas e aproveitá-las na elaboração do planejamento participativo.

Os primeiros estudos sobre a investigação apreciativa datam da década de 1980 e foram protagonizados por David Cooperrider e Suresh Srivastva, em Ohio nos Estados Unidos. Na perspectiva adotada as instituições deveriam ser vistas como “milagres da interação humana, diálogo e imaginação infinita” (WATKINS, MOHR, 2001, p. 21). No entanto, a aplicação de seus preceitos é ampla, além de sua contribuição aos estudos organizacionais, o arcabouço teórico tem sido utilizado com outras finalidades, como por exemplo, a pedido do Dalai Lama, visando qualificar líderes das maiores correntes religiosas no mundo para estabelecerem novos níveis de cooperação e paz.

Federico Varona (2004, p. 15-16) assim descreve a teoria apreciativa: “*no sólo cree que el cambio es posible sino que además ofrece un modo práctico de lograrlo y lo*



*hace precisamente cambiando el clima. Otro aspecto fascinante de esta teoría es que nos brinda una nueva forma de ver la realidad, de entenderla, y de cambiarla*”. Assim sendo, estimula-se o sonhar, o imaginar, a construção de novas formas de viver, trabalhar, organizar e se relacionar. O pesquisador destaca ainda que nessa abordagem teórica nada é considerado como definitivo, imutável, sistema algum é permanente e a verdade é um patrimônio coletivo, não sendo possível encontrá-la individualmente.

Margarida Kunsch (2012) descreve a teoria apreciativa como um modelo construtivo de gestão para mudanças, em que se adota uma postura apreciativa, identificando e valorizando “o que de melhor existe nas pessoas e em tudo que as rodeia” (KUNSCH, 2012, p.1).

A premissa que subsume essa proposta de trabalho é que ao valorizar os pontos fortes da organização e das equipes, construindo culturas de trabalho positivas, será possível aumentar o coeficiente de sucesso organizacional. De acordo com Cooperrider e Godwin (2010), a investigação apreciativa é um dos estágios na mudança organizacional, visa fazer emergir os pontos fortes e ampliá-los, sendo sucedida pela criação e ampliação da capacidade inovativa e pela consolidação da inovação. A fórmula é tirar o foco dos problemas, concentrar-se menos em concertar o que está velho e mais na construção do novo, mais na inovação organizacional colaborativa e menos na intervenção colaborativa. Para os autores a inovação não é um valor para se “aspirar em um futuro distante, mas um recurso catalítico para catalisar a mudança desde o início” (COOPERRIDER, GODWIN, 2010, p.12).

Kunsch (2012) caracteriza a investigação apreciativa (IA) como filosofia, teoria e metodologia. Como filosofia, origina um processo reflexivo inovador, que aloca a organização como um “mistério a desvendar” ou como um livro aberto aguardando para ser escrito. Varona (2004) esclarece que entender a vida como um mistério e não como um problema a solucionar, transforma completamente a relação com o mundo. Como perspectiva teórica, a IA propõe novos modelos para a mudança organizacional, valorizando aspectos positivos pré-existentes e sugere formas alternativas para viver, trabalhar e se organizar. Enquanto metodologia, a IA configura-se um ferramental para promoção de mudanças, contribuindo na elaboração do plano estratégico de comunicação e outros projetos, ao pesquisar a realidade social e a situação a ser planejada para a consolidação de organizações excelentes.



Cooperrider e Whitney (2012) sugerem algumas aplicações para a investigação apreciativa no âmbito organizacional:

- Mudança estratégica;
- Redesenho do principal negócio;
- Melhoria na qualidade;
- Mudança de cultura;
- Parcerias com clientes;
- Trabalho de gestão de relacionamentos;
- Transformação nos processos de avaliação;
- Troca de conhecimento, aprendizado colaborativo;
- Análise do ecossistema de negócios.

Na teoria apreciativa, a busca por inovações é norteada por pressupostos bastante acessíveis (HAMMOND, 1998, p. 20-21):

- Há sempre fórmulas que funcionam em qualquer sociedade, organização ou grupo de pessoas;
- Aquilo em que nos focamos, transforma-se na nossa realidade;
- A realidade é criada no momento, e há múltiplas realidades;
- O ato de colocar questões sobre uma organização, ou grupo, os influencia de algum modo;
- As pessoas têm mais confiança e ficam mais à vontade para encarar o futuro ("o desconhecido") quando trazem o melhor do seu passado ("o conhecido");
- É importante valorizar a diferença;
- A linguagem que usamos cria a nossa realidade.

Cooperrider e Godwin (2013, p. 19) apresentam princípios, traduzidos abaixo pela autora, que baseados em abordagens positivas serão responsáveis por mudanças positivas e culminarão com o desenvolvimento das organizações:

1. Vivemos em mundos criados por nossos questionamentos, nenhuma iniciativa de mudança extrapola atenção despendida, não importa se estejamos estudando deficiências ou melhorias na vida.
2. Nós primamos apenas pela força de amplificação, nunca por simples fixação de fraquezas, portanto, cuidado com o viés de enquadramento da negatividade, em primeiro lugar porque a excelência não é o oposto de fracasso.
3. Pequenas mudanças fazem diferenças sísmicas; mudanças baseadas em pontos positivos obedecem a um ponto de inflexão, em vez de se concentrar 80% naquilo que não está funcionando e 20% sobre os pontos fortes, é importante colocar essa regra 80/20 no sentido inverso para aproveitar o poder transformador da relação de positividade.
4. A positividade faz mais do que alcançar uma realização, elas transformam, os pontos fortes nos fazem sentir fortalecidos, ampliando, portanto "o que é melhor" e levando a imaginar o que vem a seguir, a fim de criar espirais ascendentes.
5. Nós vivemos em um universo de forças, quanto mais ampla for a lente que usarmos, melhor será a nossa visão. O mundo sensível é muito maior do que o nosso olhar normal. O que apreciamos - o valor percebido – ao ser apreciado tem seu valor ampliado.

Um percurso peculiar orienta o trabalho de planejamento sob a ótica da teoria apreciativa. Na sequência apresenta-se quadro comparativo demonstrando as diferenças entre o método de elaboração de diagnóstico tradicional e o proposto pela teoria apreciativa.

<b>Método Tradicional</b>	<b>Teoria Apreciativa</b>
Identificação de problemas	Descobrir o que de melhor existe
Análise de causas	Imagina o que pode chegar a ser
Plano de ação (tratamentos)	Construir o que deveria ser
Planejamento básico Uma organização é um problema que tem que ser solucionado	Planejamento básico Uma organização é um livro aberto que está por ser escrito

Quadro 1: Métodos de diagnóstico

Fonte: adaptado por Varona (2004) de Cooperrider and Srivastva (1987).  
Tradução: Kunsch (2012).

O processo de investigação apreciativa trabalha o empoderamento dos envolvidos, levando-os a protagonizarem ações positivas em favor do próprio desenvolvimento, acerca dele ressaltam-se os seguintes aspectos:

Empodera – motiva as comunidades a comemorarem e aprenderem com os seus sucessos, em vez de se focarem nos seus problemas;

Mobiliza – oportuniza o desenvolvimento de ações concretas no presente;

Dá energia - desenha uma meta que anima os grupos a realizarem seus sonhos.

O Ciclo 4D trabalha a autoestima coletiva, despertando um sentimento de satisfação pelas realizações obtidas. Cria uma corrente de energia positiva. Auxilia no planejamento e no comprometimento com o objetivo delimitado (INQUERITO APRECIATIVO, 2013).

A investigação apreciativa é desenvolvida em um processo quadrifásico, conhecido como *Modelo 4D*), que engloba as seguintes etapas: *discovery*, *dream*, *design and destiny* (COOPERRIDER, GODWIN, 2013, p. 39. Na *descoberta* (discovery) as pessoas falam entre si, muitas vezes via entrevistas estruturadas, através de questões positivas, na busca e análise de sucessos; no *sonho* (dream) pessoas reunidas em um grupo, em conjunto, visualizam o que poderiam ser e onde querem chegar; no *delineamento* (design) desenvolve-se um plano de ação para concretizar o que se sonhou; na *criação* (destiny) implementam-se mudanças, dando início a atividades que possam ser postas em prática de imediato. O diagrama a seguir mostra o fluxo do processo:

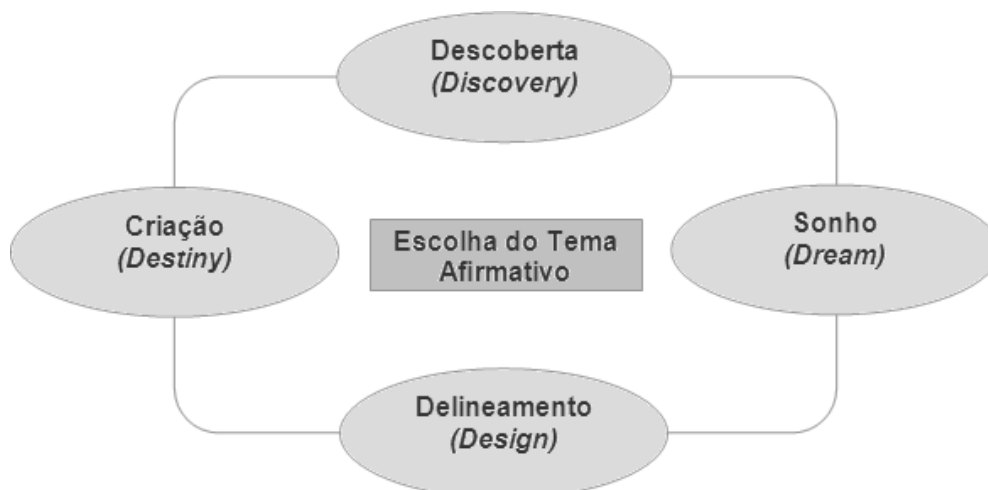


Figura 1: O ciclo 4D

Fonte: Cooperrider e Godwin, (2013). Traduzido por Inquerito Apreciativo (2013).

O *Tema Afirmativo* reflete o tópico escolhido para mudança futura, pelos envolvidos no processo. Por ter sido escolhido por eles, desperta sensação de pertencimento e automotivação para a materialização do sonho, alimentada pela relação





dialógica e pela participação em dinâmicas positivas mantidas durante as fases, cujo detalhamento é apresentado conforme Kunsch (2013):

#### 1a. fase - Descoberta

Um participante relata ao próximo o período em que, em sua opinião, a organização esteve em sua melhor fase. A dinâmica costuma ser realizada em duplas com o auxílio de entrevista estruturada. É uma fase em que se tenta fazer emergir o potencial positivo das pessoas, por intermédio de perguntas positivas, como as sugeridas a seguir:

- Com sinceridade, diga-me o que você mais valoriza na forma de comunicação adotada em seu trabalho na empresa?
- Quais são os três desejos que você tem para melhorar a comunicação na organização no futuro?

#### 2a. fase - Sonho

Nesse momento os participantes devem socializar seus resultados com um maior número de pessoas, sendo orientados a identificar os pontos altos revelados como condição de normalidade e não como exceção. Na fase do sonho, a estratégia é valorizar as ideias e a criatividade dos envolvidos, canalizando a energia que elas e a organização têm de melhor na intenção de intensificar as potencialidades. Com base nas experiências positivas elencadas por todos, reflete-se como a organização “poderá ser” no futuro (sonhos). As ideias inspiradoras, coletadas nos encontros, são disparadoras de um processo coletivo em que imagens novas e irresistíveis, acerca dos processos de comunicação da organização e de seu futuro, passam a ocupar o imaginário dos envolvidos.

#### 3ª fase — Planejamento

Uma equipe é encarregada de planejar estratégias para que o “sonho” se materialize, aproveitando as ideias apresentadas nas reuniões maiores. Propostas visionárias, porém factíveis, são delineadas de forma a dar concretude à visão da organização como um lugar excelente para se trabalhar. Posteriormente, selecionam-se aquelas que serão executadas e define-se como serão (programa de ação).

#### 4ª fase - Execução

Implementação do plano final, com o auxílio de dinâmicas para sustentar a motivação, a capacidade afirmativa e o comprometimento dos participantes com as mudanças positivas e contínuas. Deve-se estimular o alto desempenho individual, coletivo e organizacional, em acordo com as prioridades estabelecidas nesta fase. A avaliação, condição *sine qua non* para determinar o sucesso, deve ser criteriosamente realizada, conforme critérios pré-definidos.

O quadro 2 sintetiza objetivos e ações desenvolvidas em cada fase:

<b>FASE</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>PARTICIPANTES</b>
1. Descobrir	Promover a investigação positiva	Participar de entrevistas apreciativas
2. Sonhar	Imaginar o potencial da organização	Compartilhar os sonhos recolhidos
3. Desenhar	Desenhar uma nova organização	Formular mudanças positivas
4. Executar	Convidar à ação	Tornar público o plano

Quadro 2: Síntese dos pontos fundamentais da investigação apreciativa  
Fonte: Varona (2004). Tradução: Kunsch (2013).

No tocante às questões disparadoras do pensamento inovador, é interessante a comparação entre o processo tradicional e aquele norteado pela IA:

<b>QUESTIONAMENTO TRADICIONAL</b>	<b>QUESTIONAMENTO APRECIATIVO</b>
Qual é o maior problema aqui?	Que possibilidades existem sobre as quais ainda não pensamos?
Por que eu tinha de nascer em uma família tão conturbada?	Qual é a menor mudança que poderia causar o melhor impacto?
Por que tudo é tão repetitivo?	Quais soluções poderiam transformar em vencedores todos os envolvidos?
Por que ainda temos esses problemas?	O que torna as minhas perguntas inspiradoras, energizantes e mobilizadoras?

Quadro 3: Padrões de questionamento  
Fonte: adaptado de Cooperrider e Whitney (2012).

Segundo Cooperrider e Whitney (2012), o processo de elaboração de perguntas deve iniciar pela escolha de um dos temas selecionados. A partir dele será criado um



conjunto de perguntas, considerando-se aquelas que estimulem a narração de uma poderosa história e ajudem a prever o futuro.

Cooperrider, Whitney e Stravos (2003 apud VARONA, 2009, p. 134) sugerem algumas questões:

- Como posso realizar melhor o meu trabalho?
- O que posso aprender?
- Que possibilidades tenho para ser melhor gerente, funcionário, líder, pessoa?

Para Varona (2009), o objetivo da pergunta positiva é fazer vir à tona o que há de melhor em uma pessoa, situação, organização. Ele exemplifica quais perguntas seriam formulados sob o tema excelência na comunicação entre funcionário e chefia:

- Qual a experiência de comunicação mais positiva que você teve com seu chefe?
- Quais fatores contribuíram para isso?
- O que você fez para contribuir com ela? O que o seu chefe fez?
- Como você gostaria que a comunicação entre chefia-funcionário fosse realizada nesta organização nos próximos três anos?

Considerando os resultados, é importante mencionar os diferenciais obtidos na organização, como um todo, com a utilização da abordagem apreciativa (COOPERRIDER E WHITNEY, 2012):

- Equipe mais informada e, assim, esforços de mudança mais eficazes;
- Uma massa crítica de pessoas fazendo mudanças que todos acreditam necessárias;
- Conscientização na organização como um todo;
- Alterações simultâneas;
- A mudança é percebida como "trabalho real";
- Rapidez. Envolvimento de todos na organização. Implementação sólida. Ação coletiva. Espírito de unidade.



## Case Nutrimental

Conforme relato de Bittencourt, Azevedo e Froehlich (2013) e Cooperrider e Whitney (2012), apresenta-se o *case* da Nutrimental, fabricante brasileira de barras de cereais e farinhas infantis entre outros produtos alimentícios, considerado emblemático em função dos resultados obtidos com o uso da abordagem apreciativa.

Em 1997, a empresa enfrentou uma grande crise reduzindo de 1600 para 900 o número de funcionários. O corte provocou uma grande instabilidade e um sentimento de insegurança geral quanto ao futuro, momento em que optou pelo uso da metodologia de investigação apreciativa para melhoria do cenário interno, trazendo para o Brasil David Cooperrider e sua equipe. O objetivo era fomentar a sinergia entre as pessoas, levando o funcionário a perceber que não estava sozinho e que o mesmo sentimento que ele tinha era compartilhado por colegas, entretanto a presidência da organização considerava a contribuição de todos todos determinante. Um ponto positivo repousava no fato de que os funcionários que permaneceram teriam a oportunidade de se envolver na reconstrução da organização e a Nutrimental realmente precisava da contribuição de todos.

Entendendo que a essência da investigação apreciativa está no diálogo e no planejamento estratégico para o futuro, que permitam tornar a organização melhor, Cooperrider fomentou uma reflexão acerca dos pontos fortes da organização para maximizar suas forças envolvendo, a princípio, cento e oitenta pessoas que representavam os diferentes setores e empresas do grupo, qualificando-os como facilitadores das entrevistas apreciativas. Posteriormente, realizou-se um evento com todos os colaboradores para que conhecessem Cooperrider, sua equipe e os objetivos da organização com o trabalho desenvolvido, de forma a dar prosseguimento às seis fases do planejamento, norteadas pela investigação apreciativa (BITTENCOURT, AZEVEDO, FROEHLICH, 2013):

- Fase 1 - definição do tópico afirmativo. Individualmente foram relacionados: os momentos em que cada um se orgulhou por representar a organização; os melhores valores humanos para as relações privada e profissional; o valor primordial para a Nutrimental e três desejos em relação à organização;

- Fase 2 – em pares que não se conheciam, compartilharam suas impressões;



- Fase 3 – descoberta. Para ampliar as conexões, em grupos de dez pessoas socializaram suas histórias e desejos de mudanças, definindo *sonhos* coletivos;
- Fase 4 - reunindo toda a comunidade, cada grupo compartilhou os resultados da fase 3, em busca da sinergia global;
- Fase 5 - definição do que manter. No mesmo grupo de 10 pessoas, responderam uma questão sobre o que não deveria mudar na Nutrimental na década seguinte, ainda que a empresa tivesse que mudar muito.
- Fase 6 - definição do que mudar. Em processo igual ao da fase anterior, definia-se o que precisava mudar.

Ao final desse processo equipes voluntárias ficaram encarregadas de implementar os planos de ação. Como resultado, a Nutrimental obteve 200% de aumento em seus lucros e 300% de redução de absenteísmo (COOPERRIDER, WHITNEY, 2012).

A partir de então, em dois momentos, em 2003 e em 2010, a Nutrimental avaliando as mudanças ambientais, adequou seus planos e ajustou a visão de futuro, na busca pela inovação constante (BITTENCOURT, AZEVEDO, FROEHLICH, 2013).

### Críticas

Souza, McNamee e Santos (2010, p. 605) buscam no bojo das ciências sociais argumentos para rebater críticas oriundas do campo da comunicação organizacional que acusam a investigação apreciativa de ingenuidade e idealismo, bem como aquelas advindas dos profissionais de recursos humanos direcionadas ao menosprezo às experiências negativas vivenciadas pelos profissionais e pelas organizações. Eles sustentam que imbuído pelo comportamento apreciativo o diálogo acerca dos pontos falhos flui, devendo-se compreender que não há finalidade de julgar fatos na teoria apreciativa, mas sim de considerar sua capacidade de colaborar para “a construção ‘do fenômeno’ de uma maneira diferente, mais útil para aquelas pessoas” (ibid, p. 605). Isento de esquemas de censura, o ambiente proporciona liberdade para que problemas sejam relatados e discutidos.

Outra crítica diz respeito às relações de poder, pretensamente ignoradas pela teoria. Os autores esclarecem que a teoria apreciativa assume a perspectiva de



conscientizar a comunidade de que a realidade é construída, assim como o são as funções, as responsabilidades assumidas e as relações de poder, visto não existir poder sem contribuição dos envolvidos. Para os autores, a investigação “revela, a todo o momento, o quanto as relações de poder e autoridade estão presentes em todo o processo” (SOUZA, MCNAMEE E SANTOS, 2010, p. 605).

### **Considerações finais**

A Teoria Apreciativa é ainda pouco disseminada e adotada no Brasil. Demonstra, entretanto, grande potencial para atender às expectativas de profissionais que buscam a excelência dos fluxos de comunicação organizacionais.

A investigação apreciativa favorece tanto a implantação e a manutenção de ecossistemas educacionais, com alto coeficiente de diálogo inclusive entre os diferentes níveis hierárquicos existentes no interior das organizações contemporâneas, quanto estimula a proliferação de cultura e clima organizacionais positivos.

Vale, contudo, ressaltar que o cumprimento da missão social da organização, em um cenário altamente competitivo, depende da orquestração de diversos fatores. O principal deles é determinado por um posicionamento correto: os valores professados precisam convergir para a expectativa das sociedades hodiernas e nortear a conduta de seus profissionais. Adicionalmente, os recursos humanos alcançarão níveis ótimos de produtividade imersos em ambientes harmoniosos, cooperativos, participativos, favoráveis ao florescimento da criatividade, irrigados por fluxos de comunicação dialógica, nos quais os indivíduos sejam ouvidos, valorizados e negociem posições.

Ecossistemas organizacionais com essas características estimularão as práticas de inteligência coletiva nas organizações que se perceberem como eternas aprendentes, admitindo estarem inseridas em um mundo globalizado e em constante transformação.

### **Referências**

- BITTENCOURT, Claudia; AZEVEDO, Debora; FROEHLICH, Cristiane. *Na trilha das competências: caminhos possíveis no cenário das organizações*. Porto Alegre: Bookman, 2013.
- COOPERRIDER, David L.; GODWIN, Lindsey N. *Positive Organization Development: Innovation-inspired Change in an Economy and Ecology of Strengths*. 2010. Disponível em: [http://appreciativeinquiry.case.edu/intro/IPOD\\_draft\\_8-26-10.pdf](http://appreciativeinquiry.case.edu/intro/IPOD_draft_8-26-10.pdf). Acesso em: 10 abril 2013.



COOPERRIDER, David L.; WHITNEY, Diana. *A Positive Revolution in Change: Appreciative Inquiry*. Disponível em: <http://appreciativeinquiry.case.edu/uploads/whatisai.pdf>. Acesso em: 08 dez 2012.

COOPERRIDER, David L. Appreciative Inquiry into Organizational Life. In: *Research in Organizational Change and Development*. Pasmore and Woodeman (eds.) v. 1, JAI Press.

HAMMOND, Sue Annis. *The thin book of appreciative inquiry*. Plano, Tex.: Thin Book Publishing, 1998.

INQUERITO APRECIATIVO. *Ciclo 4D*. Disponível em: <http://inqueritoapreciativo.com/>. Acesso em: 10 abril 2013.

KUNSCH, M.M.K. *Teoria apreciativa*. Disponível em: [http://profasimone.weebly.com/uploads/4/5/2/8/4528939/prp\\_teoriapreciativa.pdf](http://profasimone.weebly.com/uploads/4/5/2/8/4528939/prp_teoriapreciativa.pdf). Acesso em 30 out. 2013.

OLIVEIRA, Djalma de P. Rebouças. *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia, práticas*. São Paulo: Atlas, 2006.

SALVATIERRA, Eliany. *Ecossistema Cognitivo e Comunicativo*. Disponível em: <<http://www.usp.br/nce/aeducucomunicacao/saibamais/textos/>>. Acesso em: 28 fev. 2014.

SOARES, Ismar de Oliveira. Gestão Comunicativa e Educação: Caminhos da Educomunicação. In: *Comunicação & Educação*, n. 23, jan/abril 2002, p. 16-25.

SOARES, Ismar de Oliveira; MACHADO, Eliany Salvatierra. *Educomunicação: ou a emergência do campo da inter-relação Comunicação/Educação*. Disponível em: <<http://www.portcom.intercom.org.br/navegacaoDetalhe.php?option=trabalho&id=45282>>. Acesso em: 18 mar. 2014.

SOUZA, L. V.; MCNAMEE, S.; SANTOS, M. A. Avaliação como construção social: investigação apreciativa. *Psicologia e Sociedade*, v. 22(3), p. 598-607, 2010.

VARONA, Federico. *La intervención apreciativa: una manera nueva, provocadora y efetiva para construir las organizaciones del siglo XXI*. Barranquilla: Ediciones Uninorte, 2009.

\_\_\_\_\_. *Todavía es posible soñar: teoría apreciativa y comunicación organizacional*. *Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, São Paulo, Gestcorp/ECA-USP, a. 1, n. 1, p. 14-33, 2004.

WATKINS, Jane Magruder, MOHR, Bernard J. *Appreciative Inquiry: Change at the Speed of Imagination*. San Francisco, CA: Jossey-Bass/Pfeiffer, 2001.