



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO – FAAC
CAMPUS DE BAURU

**A INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA COMO METODOLOGIA PARTICIPATIVA E AS
SUAS POSSÍVEIS INTERFACES COM COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: um
estudo de caso na Nutrimental**

Bianca Cesário da Silva

Bauru – SP
2014

Bianca Cesário da Silva

**A INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA COMO METODOLOGIA PARTICIPATIVA E AS
SUAS POSSÍVEIS INTERFACES COM COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: um
estudo de caso na Nutrimental**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Faculdade de Arquitetura
Artes e Comunicação – FAAC para a
obtenção do grau de bacharel em
Comunicação Social com habilitação em
Relações Públicas sob a orientação da
Professora Doutora Raquel Cabral.

Bauru – SP
2014

Bianca Cesário da Silva

**A INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA COMO METODOLOGIA PARTICIPATIVA E AS
SUAS POSSÍVEIS INTERFACES COM COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: um
estudo de caso na Nutrimental**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Faculdade de Arquitetura
Artes e Comunicação – FAAC para a
obtenção do grau de bacharel em
Comunicação Social com habilitação em
Relações Públicas.

Aprovado em: 10/11/2014

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dr.^a Raquel Cabral – Unesp (orientadora)

Prof.^o Dr.^o Célio José Losnak

Prof.^a Dr.^a Roseane Andrelo

Bauru – SP
2014

Dedico este trabalho aos meus pais, Gilberto e Neide, que são a razão da minha existência. Por serem meu porto seguro, mesmo quando os quilômetros que nos separam pareçam infinitos

AGRADECIMENTOS

Ao meu Deus e meu universo (chame como quiser!) que eu creio e que me fez merecedora de uma vida neste lugar maravilhoso que é a nossa mãe Terra.

Ao meu avô Oraldo, que mesmo longe dos meus olhos mas bem perto do meu coração, caminha ao meu lado todos os dias e ilumina meus passos, me lembrando de que o que me determina é o caminho que trilhei até aqui.

Aos meus avós, por me darem os meus maiores presentes: minha base e minha referência em tudo: meus pais.

Aos meus pais, por serem exemplos de vida, carinho, amor incondicional, afeto, união e dedicação. Por serem batalhadores, nos ensinarem a dar valor ao que realmente importa nessa vida, por serem os nossos maiores apoiadores e investidores, e por nos incentivar a estar sempre abertos ao conhecimento. Por nunca terem desistido de nós. Nós, neste contexto, entenda como eu e meu irmão Gustavo, que é exemplo de transformação, amizade e companheirismo.

À Unesp, que me resignificou. A universidade que eu amo desde pequena e que mais que conhecimento técnico, me deu oportunidades de explorar e experimentar o novo, o desconhecido. E além de tudo, me ensinou a dar valor e a gastar a minha energia com coisas que realmente importam.

Ao David Novais, presente que a Unesp e a vida me deram. Além de amor, carinho e exemplos, me deu diversas oportunidades: de amadurecer, de me conhecer, de viajar, de experimentar, de errar, de aprender com o outro e principalmente, de ter a oportunidade de poder dividir a vida com alguém. Mesmo que hoje o cenário seja diferente.

À Ráh, Di, Poney, Bixete e Manolo, que me trouxeram tantos aprendizados nesses tão intensos, infinitos e breves quase cinco anos. Em especial, à Di, que é exemplo concreto de amor, ternura e apoio, sempre.

À Nina Valentini que é exemplo de liderança, cuidado e dedicação com elevadas doses de amor e brilho no olho. Por ter me dado a chance de me descobrir, de me desafiar, de errar, de fazer de novo, de aprender, de me encontrar e me reinventar.

À Sandra Mesquita, da Nutrimental, que me doou um bem precioso: seu tempo para dividir comigo sua experiência tão especial. Que me inspirou com a sua paciência, dedicação, atenção e muita apreciação.

Por fim, mas não menos importante, à minha orientadora Raquel que trilhou comigo esse caminho de transformação que foi esse trabalho. Por ser exemplo de dedicação, cuidado, afeto, paciência e persistência. Por ter me dado apoio quando pedi e me puxado a orelha quando necessário. Por ser luz e guia e ter me mostrado os diversos outros lados da mesma moeda.

GRATIDÃO, meus amados. Esse trabalho também é de vocês! :)

*“A Apreciação capta nossa visão para vida, mistura nossos sentimentos, coloca
nossa curiosidade em ação e inspira a mente visionária.”*
David Cooperrider e Diana Whitney

“Quem acredita em participação, estabelece uma disputa com o poder.”
Pedro Demo

Resumo

Este trabalho tem como objetivo apresentar a Investigação Apreciativa como uma metodologia participativa, procurando estabelecer as possíveis relações com a comunicação organizacional. Para isso, realiza-se um levantamento bibliográfico acerca de temáticas como participação, planejamento participativo, investigação apreciativa, seus conceitos fundamentais, sua metodologia e possibilidades. Além disso, também apresenta-se os conceitos fundamentais de comunicação, cultura organizacional e relações públicas, procurando salientar as interfaces perceptíveis através da inter-relação dos conceitos, tendo como principais referências, autores como Demo (1999), Gandin (1994) Brose (2010), Cooperrider e Whitney (2006), Varona (2004), Bordenave (1999), Kunsch (2002) e Marchiori (2013). A fim de verificar a aplicabilidade desta metodologia, este trabalho também desenvolve uma pesquisa qualitativa, usando a técnica da pesquisa em profundidade com a primeira organização brasileira a utilizar a Investigação Apreciativa: a Nutrimental, uma empresa do ramo alimentício. Os resultados da aplicação da IA na organização são apresentados e procura-se então, fazer as possíveis relações com os conceitos de comunicação e cultura organizacional.

Palavras-chave: Metodologia Participativa. Investigação Apreciativa. Comunicação Organizacional. Cultura Organizacional.

Abstract

This work aims to present Appreciative Inquiry as a participative methodology and seeks to establish possible relationships with organizational communication. For this, we make a literature review about topics such as participation, participative planning, appreciative inquiry, it's basic concepts, it's methodology and possibilities. It also presents the fundamental concepts of communication and organizational culture and public relations, searching to highlight the perceived interfaces through the interrelation of concepts, the main references, authors such as Demo (1999), Gandin (1994) Brose (2010), Cooperrider and Whitney (2006), Varona (2004), Bordenave (1999), Kunsch (2002) and Marchiori (2013). In order to verify the applicability of this methodology, this paper also develops a qualitative study, using the technique of in-depth research with the first Brazilian organization using Appreciative Inquiry: Nutrimental, a food company. The results of the application of AI in the organization are presented and then seeks to make the possible connections with the concepts of communication and organizational culture.

Keywords: Participatory Methodology. Appreciative Inquiry. Organizational Communication. Organizational Culture.

LISTA DE FIGURAS

Figura: descrição	Página
Figura 1: Dinâmica de Transição	30
Figura 2: Ciclo 4-D da Investigação Apreciativa	35
Figura 3: Comunicação Visual Para IA na Nutrimental	46
Figura 4: Mascote “O Apreciativo”	48

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
1. METODOLOGIAS PARTICIPATIVAS: CONCEITOS E PROBLEMATIZAÇÃO	11
1.1 A imprevisibilidade do Futuro e a necessidade do Planejamento	12
1.2 Participação: a essência do planejamento	17
1.3 Planejamento Participativo: a eficácia da mudança	21
2. INTERFACES ENTRE RELAÇÕES PÚBLICAS, COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA	27
2.1 Investigação Apreciativa: pesquisa exploratória acerca da metodologia e suas possíveis aplicações	27
2.2 Investigação Apreciativa na intersecção com a comunicação organizacional e as Relações Públicas	36
3. ESTUDO DE CASO: A implantação da metodologia apreciativa na NUTRIMENTAL	41
3.1 Contextualização da Organização	42
3.2 Elaboração e implementação da Teoria Apreciativa na organização	44
3.3 Entrevista em Profundidade	49
3.4 Interpretação dos Resultados da Entrevista em Profundidade	61
CONSIDERAÇÕES FINAIS	67
BIBLIOGRAFIA	72
ANEXO I	77
ANEXO II	86

INTRODUÇÃO

O pós-modernismo trouxe profundas mudanças para a humanidade. No contexto organizacional, estas mudanças também são sentidas. Nos dias atuais, as transformações ocorrem em uma velocidade muito maior e, portanto, as organizações devem estar prontas para elas.

Assim, diversas formas de planejamento surgiram, pelo fato deste processo ser indispensável. Entre eles, o participativo, que propõe o envolvimento do grupo que compõe a organização para que se definam os caminhos que se desejam trilhar.

Nesta vertente do planejamento participativo surge a Investigação Apreciativa (IA), uma forma de planejamento focada nas experiências positivas já passadas pelos membros da organização, a fim de que construam coletivamente o futuro da organização.

É a partir destas premissas que este trabalho estabelece seus focos. Temos como temática central a apresentação do conceito de Investigação Apreciativa no contexto organizacional, através de um estudo de caso em uma organização brasileira, a Nutrimental, que atua no ramo alimentício.

Pretendemos apresentar os pilares que envolvem a Investigação Apreciativa, sua conceituação e a sua relação com o planejamento participativo, através da apresentação de seus conceitos, suas possíveis relações com a área de comunicação, em especial, as relações públicas e posteriormente, verificar a aplicação de metodologia em um contexto organizacional brasileiro.

Portanto, como objetivo geral, procuramos apresentar a Investigação Apreciativa como metodologia participativa e as interfaces possíveis com a área da comunicação no contexto organizacional. Por fim, apresentar um estudo de caso da aplicação da metodologia, a partir da técnica de entrevista em profundidade.

Nossos objetivos específicos com este trabalho são:

- Levantamento bibliográfico acerca dos temas: planejamento participativo; investigação apreciativa; comunicação e relações públicas;

- Descrever a Investigação Apreciativa, suas bases e apresentá-la como um modelo de planejamento e gestão organizacional;
- Indicar interfaces possíveis entre Investigação Apreciativa, comunicação e relações públicas;
- Aplicar uma entrevista em profundidade com atores do processo de aplicação da IA na Nutrimental;
- Apresentar os resultados coletados com as entrevistas.

Este projeto se faz importante, já que sua temática principal é pouco explorada no âmbito da comunicação, perceptível pela pouca referencial teórico encontrado em português. Além disso, é pouco discutido no âmbito acadêmico, podendo este trabalho, trazer contribuições e reflexões a partir da experiência na aplicação da metodologia em um contexto organizacional.

A Investigação Apreciativa é um tema inovador, já que propõe uma investigação a partir do que existe de bom e não dos problemas, como é usual nos processos de planejamento das organizações. Por se tratar de uma metodologia nova e pouco explorada, são poucas as experiências encontradas, principalmente no contexto brasileiro, sendo este trabalho, portanto, uma possibilidade de aproximação.

Para tanto, esta pesquisa tem caráter exploratório, já que temos como objetivo “proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado (...)” (GIL, 1999, p. 27).

Como metodologia, utilizaremos as técnicas de revisão bibliográfica para explanação dos conceitos a serem apresentados e a técnica de entrevista em profundidade, para coletar informações sobre o processo de aplicação da metodologia de Investigação Apreciativa pela Nutrimental e análise dos resultados obtidos.

Pretendemos contribuir com uma maior difusão da Investigação Apreciativa como uma nova possibilidade para organizações. Uma possibilidade de focar no positivo, construindo o futuro com a participação dos mais diversos atores, tornando-

os sujeitos das suas mais diversas possibilidades. Uma mudança com foco no lado positivo e na coletividade pode trazer resultados extraordinários.

CAPÍTULO I

1. METODOLOGIAS PARTICIPATIVAS: CONCEITOS E PROBLEMATIZAÇÃO

A humanidade, ao longo da sua existência, vem sofrendo mudanças. Estas transformações são causadas por diversos fatores, mas o fato é que elas causam rupturas profundas no modo de vida. Tais mudanças e suas consequências são perceptíveis no decorrer da perspectiva histórica e da vida cotidiana compartilhada com outros seres humanos.

O ser humano é um ser social. A vida em sociedade trouxe grandes desafios ao mundo, seja por meio de guerras, revoluções ou acordos de paz. A partir dessa perspectiva, podemos observar que os momentos de instabilidade são aqueles que mais trazem profundas transformações.

Nesse sentido, levando em consideração as diversas mudanças estruturais e de paradigmas que nossa história presenciou, nos chama a atenção o fenômeno da globalização. Ela afeta cada nação de forma desigual segundo Ianni (2002) e, portanto, é um fenômeno complexo que deve ser estudado com atenção.

A globalização recebe forte influência dos meios de comunicação e com o auxílio destes, “dissolve fronteiras, agiliza os mercados, generaliza o consumismo. Provoca a desterritorialização e reterritorialização das coisas, gentes e idéias. Promove o redimensionamento de espaços e tempos.” (IANNI, 2002, p.19).

Partindo dessa perspectiva, podemos entender que é neste ambiente complexo que as organizações estão inseridas. Com isso, entendemos por organização “diversas modalidades de agrupamento de pessoas que se associam intencionalmente para trabalhar, desempenhar funções e atingir objetivos comuns, com vistas em satisfazer alguma necessidade da sociedade.” (KUNSCH, 2002, p. 23).

Contudo, uma organização não se resume somente a essa problemática. Trata-se de uma unidade complexa, um sistema vivo. Desse modo, assume-se que a organização é passível de influência externa e isso afeta sua relação com o todo. Nesse sentido, sobre a relação sistêmica de uma organização, Kunsch (2002, p. 30) aponta que:

[...] não podemos considerar uma organização somente em seu âmbito interno e de forma estática. É preciso vê-la em relação a um contexto muito mais amplo, numa perspectiva holística. Temos que considerá-la vinculada ao ambiente em que vive, incluindo os aspectos sociais, econômicos, políticos, tecnológicos, ecológicos e culturais, variáveis que interferem enormemente na vida organizacional.

Levando em consideração o contexto globalizado desigual e a influência externa recebida surge, dentro das organizações, a necessidade de se preparar para o futuro. O mercado, cada vez mais acirrado, instiga novas formas de sobrevivência a fim de se antecipar frente aos imprevistos e às mudanças que virão.

1.1 A imprevisibilidade do Futuro e a necessidade do Planejamento

Nesse ambiente, a necessidade de planejar se faz irrefutável tanto para os indivíduos como para as organizações. A nova estrutura social potencializada pela globalização se fundamenta no dinamismo. Essa nova conjuntura exige reformulação, planejamento e avaliação constantes.

Nesse sentido, podemos entender o conceito de planejamento a partir de diversas definições, cujas interpretações variam dependendo da área de estudo e do campo de conhecimento em que está sendo aplicado. Para que uma organização consiga se projetar estrategicamente no futuro é necessário planejamento.

Partindo dessa premissa, Kunsch (2002, p. 205) aponta que:

O planejamento é inerente ao processo de gestão estratégica e, para compreender sua natureza essencial de acordo com Harold Kootz e Cyril O'Donnell (1982, pp. 86-7) e Djalma Oliveira (2002, pp37-8), é preciso levar em consideração quatro princípios: a *contribuição aos objetivos* – o planejamento desempenha um papel fundamental na obtenção dos objetivos totais; a *função de precedência* – o

planejamento precede as demais funções administrativas (organização, direção e controle), pois, embora essas funções se interpenetrem, o planejamento é que estabelece os objetivos e os parâmetros para o controle de todo o processo administrativo, a *abrangência* – o planejamento exerce influência generalizada em todas as atividades da organização, provocando modificações necessárias no que tange aos recursos que estão sendo empregados (humanos, técnicos e tecnológicos) e no sistema funcional como um todo; e a *eficiência* dos planos para atingir os objetivos com o mínimo de problemas e consequências indesejáveis.

Analisando essa reflexão, podemos observar que na atualidade há diversas definições para o conceito de planejamento. Para Silva (2010, p. 166): “Planejar é pactuar com um grupo de pessoas o que se pretende fazer”.

Nesse sentido, Gandin (1994, p. 34) revela que “Planejar é o processo de construir a realidade com as características que se deseja para a mesma, é interferir na realidade para transformá-la numa realidade claramente indicada.” Portanto, o planejamento deve ser um guia, um norte para se chegar a um objetivo comum.

Nesse debate, Kunsch (2002) vem esclarecer sobre o porquê da importância do planejamento para a organização, conforme explica:

[...] o planejamento é realmente imprescindível para que uma organização possa delinear-se para o futuro e ser uma força ativa constante, já que ele permite um revigoramento contínuo das atitudes do presente. Quem planeja está atento e acompanha tudo. Isso permite à organização maior integração com o seu universo ambiental, dando-lhe mais condições de sobrevivência e vitalidade como um sistema organizacional aberto. (KUNSCH, 2002, p.217)

Dito isso, é necessário ressaltar que planejar também está atrelado à flexibilidade e possibilidade de mudanças primordiais ao longo do processo de aplicação do planejamento.

A tomada antecipada de decisão implica todo um processo, levando-nos a entender o planejamento também como algo dinâmico, em contínua mudança, que se processa por meio de pesquisas, estudos, questionamentos, construção de diagnósticos e análises de decisões acerca do que fazer, como fazer, por que fazer, quem deve fazer etc. (KUNSCH, 2002, p.205-206)

Portanto, planejamento é um processo e o seu entendimento e/ou aplicação deve ser visto com um sistema aberto, flexível e dinâmico. Partindo dessa

perspectiva, podemos encontrar diversas formas de classificação dos tipos de planejamento que podem variar em diversos aspectos. Gandin (1994, p. 32) apresenta uma divisão básica em dois universos: o planejamento político-social ou estratégico e o planejamento operacional.

Segundo Gandin (1994, p. 33) existem claras diferenças entre estes tipos de planejamento. No planejamento estratégico, o foco está no médio e longo prazo, acentua ênfase na criatividade, procura definir os fins ou objetivos e concebe visões globalizantes. Por outro lado, no planejamento operacional, o foco está no curto prazo, acentua ênfase nas técnicas, trata dos meios e aborda aspectos isoladamente.

Nesse contexto, sobre a separação destes dois tipos de planejamento, Gandin (1994, p. 55) afirma que:

[...] os dois tem igual importância no processo de construção de uma realidade e devem interligar-se, para que se possa definir para onde se quer ir e para que se realizem as ações para aproximar, cada vez mais, a realidade que se tem àquela que se pensou.

Partindo dessa reflexão, propõe-se neste trabalho, uma divisão básica da noção de planejamento organizada em três categorias atreladas aos níveis hierárquicos: estratégico, tático e operacional.

É válido lembrar que as divisões conceituais entrelaçam-se, já que a divisão é apenas conceitual com o objetivo de facilitar o entendimento do planejamento. Portanto, é necessário pensá-los de forma interligada, integrada. Com isso, a seguir, apresentam-se as características de cada tipo de planejamento: operacional, tático e estratégico.

O *planejamento operacional* tem seu foco em ações de curto prazo e detalha as atividades a serem realizadas, assim como a metodologia a ser empregada.

O *planejamento tático* procura fazer a ponte entre o planejamento operacional e estratégico, alinhando as estratégias da organização com a operação. Propõe ações a médio prazo e tem foco em determinadas áreas ou setores da organização.

Já o *planejamento estratégico* é aquele desenvolvido para as medidas a longo prazo e procura englobar a organização como um todo e o ambiente que está

inserida. Como o próprio nome diz, propõe-se a traçar as estratégias a serem seguidas para alcançar o objetivo final. Além disso, sobre esta tipologia de planejamento é possível entender que:

[...] o planejamento estratégico constitui uma atividade bastante abrangente, tanto no nível organizacional (toda a organização) como na dimensão temporal. Está fortemente relacionado com a ambiência, com questões políticas, sociais, e econômicas da sociedade, sendo, portanto, muito mais dinâmico que aquele planejamento formal de longo prazo, embora se caracterize também como de longo prazo. Nesse sentido, pode ser visto como arma que orienta e guia as tomadas de decisões, em face das incertezas, dos conflitos, dos riscos que as organizações tem que enfrentar. (KUNSCH, 2002, p. 237)

Na intersecção deste apontamento, Silva (2010, p. 165-166) propõe que: “o sentido estratégico do planejamento supõe formulação dos objetivos e superação de dificuldades que outros atores sociais apresentam.” Com isso, fica evidente que a organização é afetada pelo ambiente no qual está inserida e deve levar estas condições em consideração na elaboração de seu planejamento estratégico.

Ao realizar um planejamento é imprescindível que se leve em consideração a importância da metodologia para cada tipo de planejamento. Chamando a atenção para a importância deste aspecto, Gandin (1994, p. 29) aponta que “planejamento é uma discussão sobre metodologia e seus instrumentos: indica e estuda processos para se chegar a resultados.”

Nesse contexto, sobre metodologias de planejamento podemos citar inúmeras formas, cada qual com a sua especificidade, contexto apropriado e, principalmente, sobre objetivos a serem conquistados.

Contudo, com a transformação da dinâmica das nossas sociedades, as transformações advindas dos processos de globalização e o aprofundamento dos estudos em planejamento, algumas novas maneiras de se planejar vão surgindo.

Como exemplo, podemos citar Matus (1993), autor responsável pelo Planejamento Estratégico Situacional (PES) e crítico do planejamento tradicional. O autor, na obra “Política, Planejamento e Governo” (1993), defende que o planejamento, tal como era conhecido até então, mantinha seu foco em controlar a

realidade e não costumava envolver a organização como um todo, deixando alguns aspectos essenciais à margem.

Já em sua proposta denominada Planejamento Estratégico Situacional (PES), Matus (1993) propõe um processo amplo, com dinamismo e aberto a discussões, deixando de ver o planejamento como um projeto fechado e encarando-o como um processo contínuo, em constante movimento.

O foco do PES está na possibilidade de influência, de transformação da realidade e não no seu controle. Sobre esta nova forma de olhar o planejamento, Gandin (1994, p. 58) aponta que “[...] o planejamento implica em transformar a realidade existente e construir uma realidade nova. Por isso, planejar é construir uma realidade desejada.”.

Nesse sentido, Silva (2010, p. 166) reforça o mesmo caminho sugerido por Matus (1993). Mostrando o conceito de planejamento atrelado às novas necessidades e realidades, afirma que “o planejamento é tomado como a mediação entre o conhecimento e a ação”.

Nesse contexto, segundo Matus apud Medeiros (2003) é importante que se conheça a dinâmica social de inserção do planejamento com foco na compreensão da realidade em que ele será integrado. Dependendo da forma de condução na aplicação desta metodologia e dos objetivos, o Planejamento Estratégico Situacional (PES) pode ser considerado uma metodologia de planejamento participativa, já que propõe uma análise ampla e o envolvimento de diversos atores da realidade a ser entendida.

Desse modo, podemos entender que metodologia de planejamento participativo necessariamente deve prever uma contribuição efetiva e real daqueles que estão envolvidos no processo, além de uma discussão profunda sobre determinada realidade.

Por exemplo, qualquer organização que deseje realizar um planejamento estratégico participativo deve levar em consideração todos os atores que a integram, e não somente os grandes líderes, denominados pertencentes do plano estratégico.

Em outras palavras, todos devem participar da concepção do planejamento, já que com a participação de diversas pessoas inseridas na mesma realidade é

possível que se obtenha uma visão mais ampla do todo, enriquecendo a análise e, conseqüentemente, os caminhos que deverão ser trilhados a partir do planejamento. Sob esse olhar, Fortes (2010, p. 159) aponta que:

No que diz respeito à análise estratégica propriamente dita, ela deve ser encarada como um movimento formativo a ser trabalhado da forma mais integrada possível com o debate político real em que a equipe ou a instituição estejam envolvidas. Deve-se, portanto, evitar a abstração e o mecanicismo que muitas vezes marcam a análise de atores e cenários realizada pelo preenchimento de matrizes sem uma discussão profunda em relação ao seu conteúdo.

Para que isso seja possível, existem diversos caminhos para a aplicação deste tipo de planejamento. Contudo, para o entendimento de metodologias participativas, que é a base deste trabalho, faz-se necessário o entendimento do conceito no qual se estrutura o que é a *participação*.

1.2 Participação: a essência do planejamento

A bibliografia existente sobre participação está geralmente relacionada à participação política ou educacional. No entanto, para atender à especificidade deste trabalho, buscamos nos apropriar de definições e aplicações da noção de participação e sua aplicação no campo da comunicação para, posteriormente, entendermos o planejamento estratégico participativo.

No campo acadêmico, existem variadas definições do que seja *participação*. Para nosso estudo, buscamos revisar a diversidade de definições que envolve seu significado. Nesse sentido, podemos observar que um dos conceitos mais difundidos de participação é o proposto por Gandin (1994, p. 29) que concebe participação como uma divisão do poder. Para o autor é com esta divisão que se adquire responsabilidades maiores no processo de decisão, expandindo a capacidade de atuação e influência.

Assim, como consequência desta divisão do poder, há uma maior interferência na realidade, pois se trata de um poder compartilhado. Com isso, um

grupo maior tem a chance de tomar decisões e, portanto, caminhar para a construção de uma realidade desejada com efetiva capacidade de mudança.

No entanto, para que isso se efetive, Rozenberg e Tenório (1997, p. 103) defendem que o processo participativo requer consciência do grupo envolvido, tal como explicam:

Logo, participação consciente é aquela em que os envolvidos possuem compreensão do processo que estão vivenciando. Quando uma pessoa ou grupo de pessoas age sem o entendimento das razões e consequências dos seus atos, a participação é restrita, estabelecida em função de uma espécie de relação de dominação onde, a partir de algum tipo de poder persuasivo, determinado grupo impõe aos demais as decisões e os passos que devem ser seguidos. Nestas situações, a falta de senso crítico faz a participação pouco se distinguir do simples adestramento.

Partindo dessa reflexão, Cordioli (2010, p. 23) aponta que participação só acontece com a existência do sujeito ativo. Além disso, afirma que “participação é indivisível, devendo ocorrer em todo o processo de construção conjunta.”.

Por outro lado, Pedro Demo, em sua vasta literatura dedicada ao processo participativo, propõe que participação é uma conquista. Para este autor, a participação não é algo que é dado, pois se assim se faz, deixa de ser participação, “[...] porque a melhor maneira de liquidar a participação é oferecê-la como dívida.” (DEMO, 1999, p.26). Por conseguinte, participação decorre de um processo de luta, de conflito, de obtenção.

Já Bordenava (1987, p. 26) aponta que participação é um processo coletivo, apreendido através da convivência grupal, como um processo de luta, tal como afirma:

O interessante é que a luta pela participação social envolve ela mesma processos participatórios, isto é, atividades organizadas dos grupos com o objetivo de expressar necessidades ou demandas, defender objetivos em comum, alcançar determinados objetivos econômicos, sociais ou políticos, ou influir de maneira direta nos poderes públicos.

Com essa reflexão, podemos compreender que a partir da conquista, a participação se torna um poder, uma forma de mudar a realidade. Para Demo (1999, p. 20): “Participação [...] não é ausência, superação, eliminação do poder, mas outra forma de poder.”.

Contudo, um dos grandes impasses a respeito da efetivação da participação como um processo de conquista decorre das possibilidades da utilização da participação como forma de um “falso poder”, levando a entender-se esse processo de forma equivocada. Sobre esse aspecto, Gandin (1994, p. 88) exemplifica sua preocupação:

A participação é, contudo, hoje, um conceito que serve a três desastres extremamente graves: a manipulação das pessoas pelas ‘autoridades’, através do simulacro de participação; a utilização de metodologias inadequadas, com o conseqüente desastre da idéia, e a falta de compreensão do que seja realmente participação.

Tal como se observa, segundo os autores que exploram esta temática, existem diversos níveis de participação. Segundo Gandin (1994) os níveis em que a participação pode ser exercida são três: colaboração, decisão e participação.

Na *colaboração*, a pessoa é convidada a contribuir acerca de uma proposta já definida por um líder autoritário, sem gerar discussões. Este nível de exercício da participação é o mais comum e se baseia no sistema servo-súdito em que, ao final, o colaborador acaba percebendo que a sua opinião é apenas secundária e não interfere diretamente na tomada de decisões.

O segundo nível se refere à *decisão*, onde um assunto é levado à discussão para que uma decisão seja tomada. Ao final, normalmente percebe-se que detalhes foram discutidos enquanto a questão mais ampla ficou em segundo plano.

O terceiro nível é a *participação* em si e é o menos frequente. Trata-se da construção em conjunto, não importando aspectos sociais e econômicos que diferenciam os participantes. Isso quer dizer que, neste nível, a igualdade prevalece. “Todos crescem juntos, transformam a realidade, criam o novo, em proveito de todos e com o trabalho coordenado.” (GANDIN, 1994, p. 57). Tal como explica o autor, existem diversos obstáculos para a chegada a este nível, incluindo a falta de metodologias específicas.

Entretanto, Demo (1999) defende que as formas de participação não se tratam de um modelo fechado, afirmando que podem existir outras formas de classificação para as possibilidades de participação.

Nesta mesma linha de reflexão, Bordenave (1987, p.40) aponta cinco formas de participação: a) participação de fato - realizada no contexto familiar e relacionado à sobrevivência; b) participação espontânea - acontece nos relacionamentos de grupo, com a comunidade, com amigos e está relacionado à necessidade psicológica de relacionamento; c) participação imposta - está relacionada à obrigatoriedade de forma de participação, como nas convocações judiciais; d) participação voluntária - quando o grupo é formado espontaneamente por pessoas alinhadas a um objetivo comum; e, por fim, e) participação concedida - advém de uma permissão à participação, mesmo que aquela oportunidade não foi criada por aquele que participa, mas é legitimada por um grupo.

Nos níveis de participação defendidos pelos diversos autores, uma característica é inerente ao processo participativo: o envolvimento das pessoas em torno de um objetivo em comum se faz necessária. Contudo, nem sempre é um processo fácil e rápido.

Isso se deve ao fato de que é preciso conceber a participação como um processo de conquista, o que significa um processo de mudança, de transformação da realidade. Sobre isso, Cordioli (2010, p. 23) aponta que: “a participação é um processo, requer treino e, fundamentalmente, mudança de comportamento e atitude.”.

Nesse contexto e a partir dessa nova perspectiva, é esperado que haja estranhamento, resistência e/ou dificuldades frente à nova realidade. Entre eles, podemos encontrar o comodismo. Sobre esse aspecto, Demo (1999, p. 19) aponta que: “muitas desculpas são justificção do comodismo, já que participação supõe compromisso, envolvimento, presença em ações por vezes arriscadas e até mesmo temerárias.”.

Além disso, Demo (1999, p. 20) faz uma conexão entre participação como um processo e seu controle, tal como explica: “por ser processo, não pode também ser totalmente controlada, pois já não seria participativa a participação tutelada, cujo espaço de movimentação fosse previamente delimitado.”.

Sobre essa reflexão se faz necessário apresentar alguns elementos de fundamental importância no processo participativo, apresentados por Cordioli (2010,

p.75): o moderador, a visualização, a problematização, o debate ativo, o trabalho em grupo e a condução partilhada. É necessário lembrar que a existência de todos estes papéis não é obrigatória no processo, mas deve conter alguns deles. A existência desses elementos deve ser levada em consideração junto aos objetivos que se pretende alcançar com a participação.

Nesse contexto, o *moderador* é aquele que facilita o processo e deve ser um elemento imparcial. Ele tem um papel fundamental: o de conectar as ideias advindas no decorrer do processo. Já, a *visualização* é o registro visual, sendo acessível a todos, garantindo a clareza do processo. A *problematização* é o grande desafio do moderador, que deve buscar fomentar no grupo uma reflexão mais profunda acerca do tema a partir das discussões.

Já o *trabalho em grupo* é o envolvimento de todos os participantes em cada etapa do trabalho, mesmo em grupos menores, seja na geração de ideias, na criação das estratégias e até na execução. O *debate ativo* é a troca de ideias no contexto do processo participativo e deve ser feito com os diversos níveis de envolvidos em conjunto. Por fim, a *condução compartilhada* é a divisão das responsabilidades por determinado processo, com a avaliação do desenvolvimento do processo.

Partindo dessa reflexão sobre a noção de participação, seus níveis sob diferentes óticas e pontos a serem levados em consideração, é possível entender o planejamento participativo, amarrando os conceitos de planejamento estratégico e participação, discutidos acima.

1.3 Planejamento Participativo: a eficácia da mudança

Atualmente, muito se fala em planejamento participativo, mas pouco se aplica o real significado do conceito. Isso se deve, entre outros aspectos, ao citado por Gandin (1994) anteriormente, sobre a falta de conceituação e do entendimento do que seja participação, por extensão, de planejamento participativo.

Para Ganzeli (2001, p. 17), o planejamento participativo propõe a construção de uma nova realidade a partir de múltiplos olhares, que contribuem para uma visão holística do processo em mudança. Por outro lado, Silva (2010) defende o planejamento participativo como sendo estratégico, já que supõe uma relação com o outro, como já citado anteriormente.

Além disso, trata do envolvimento de diversos atores na concepção do planejamento, afirmando que “o ator está incluído no objeto planejado que, por sua vez, inclui outros sujeitos que também planejam” (SILVA, 2010, p.166). Nesse sentido, o planejamento é concebido por diversas realidades percebidas.

Partindo desses pressupostos, Demo (1999) problematiza as dificuldades da participação como um processo compartilhado e não impositivo e apresenta alguns caminhos para que o processo seja o mais próximo da participação em sua essência:

Dizemos, assim, que somente consegue tornar-se planejador participativo, educador “orgânico”, pesquisador identificado, aquele que tem consciência crítica e autocrítica de sua tendência impositiva. Porquanto, não há educação ou planejamento que não imponha alguma coisa. A questão não é, pois, não impor, pura e simplesmente, mas sim impor menos. Impor menos significa assumir a tendência impositiva e, a partir daí, tratar de abrir espaços crescentes e nunca terminados de participação. (DEMO, 1999, p.20)

Como se observa, o pesquisador Pedro Demo (1999) aponta o processo como uma construção coletiva, voltado para a reflexão dos caminhos que irão ser tratados e também um processo de reflexão e transformação para aqueles que dele participam.

Com isso, podemos entender que é possível encontrar diversas maneiras de aplicar o planejamento participativo, baseando-nos nas diversas tipologias existentes. Entre elas, é possível citar o método ZOPP (Método de Planejamento de Projeto Orientado pelos Objetivos), MAPP do B (Método Altadir de Planificação Popular do Brasil), Metaplan, Enfoque Participativo, MRP (Método de Resolução de Problemas), Método dos 10 passos, GESPAR (Gestão Participativa).

Além destes há também as modalidades para áreas específicas, entre eles, o Planejamento Participativo Municipal (PAM), Gestão Participativa do Desenvolvimento Rural, Diagnóstico Participativo de Unidades de Conservação

(DiPUC), Método de Autodiagnóstico das Potencialidades Municipais e Planejamento de Ação (MAMPLA).

Cada metodologia tem determinado objetivo e/ou um determinado público e/ou determinados ambientes a serem inseridos, entre outros aspectos que as diferenciam uma da outra. Entre os diversos pontos em comum entre estas metodologias está o diagnóstico, que é comum a qualquer tipologia de planejamento.

Esse elemento é perceptível quando se percebe a existência de metodologias específicas de diagnóstico, como o DRP (Diagnóstico Rápido Participativo), o DOP (Diagnóstico Organizacional Participativo), o Diagnóstico Rápido Econômico Participativo (DREP) e o Diagnóstico Rápido Urbano Participativo (DRUP). A correta identificação e formulação do diagnóstico é o passo mais importante para o sucesso de qualquer planejamento.

Embora nem sempre apareça com este nome, o diagnóstico busca entender a realidade a fundo e, assim, detectar onde está o ponto de mudança. Nesse sentido, podemos entender por *diagnóstico* um retrato de determinada realidade, que leva em consideração diversos aspectos como os econômicos, os sociais, os ambientais, entre outros, buscando desenvolver uma visão holística do ambiente onde se pretende aplicar o planejamento.

Juntando-se a isso, Gandin (1994, p. 59) defende que: “ele [o diagnóstico] é, SEMPRE, um confronto entre o que se faz, o que existe, o que se tem e o ideal [...]. Não há diagnóstico se não houver julgamento da prática, da realidade existente.”

Partindo dessa reflexão, e ainda sobre as metodologias participativas e sua aplicação, diversos autores, incluindo Brose (2010), alegam que as metodologias participativas devem ser utilizadas como guias, como norte, e são passíveis de adaptações de acordo com a realidade em que estão sendo aplicadas. Além disso, o autor sugere que as metodologias podem ser utilizadas em conjunto, ampliando assim, as possibilidades de participação.

Isso se deve ao fato do planejamento participativo ser um processo de construção coletiva, sendo influenciado por diversos atores e, portanto adaptável em diversos ambientes. Portanto, é possível adotar uma metodologia de diagnóstico e

uma metodologia para gerenciamento do planejamento, sem prejuízo para a construção do planejamento participativo.

Outro aspecto comum presente nas diversas metodologias participativas é o plano de ação, que é um elemento essencial de qualquer planejamento. Conforme explica Silva (2010, p. 174): “Plano de ação é o conjunto de ações, com os respectivos prazos, as pessoas responsáveis e os recursos necessários para chegar a um resultado proposto”.

Esse elemento do planejamento pode ser dividido em diversas frentes. Segundo Silva (2010, p. 136), o plano de ação deve conter: a ação ou ações a serem realizadas, o prazo de execução das ações, os responsáveis por cada ação, os recursos que serão necessários para a realização e a forma de controle das ações.

Nesse processo, é necessário estar atento para que o planejamento não comece por esta parte, o que acontece com frequência. Deve-se ressaltar que a avaliação da realidade, ou o diagnóstico, é essencial para a elaboração das ações a serem realizadas, conforme ressalta Silva (2010, p. 174):

Vários planejamentos fazem apenas essa última parte [plano de ação], e depois, as pessoas se cobram do por quê não conseguiram chegar aos resultados. Quem não explicou a realidade, não avaliou possibilidades, que chance de êxito terá na hora da ação? Planejar requer visão ampla, criatividade e propostas viáveis.

Com isso, é válido lembrar que a decisão sobre os caminhos que serão trilhados, nas diversas fases do planejamento, já faz parte de um processo participativo, e, portanto, deve ser feita em coletivo. É comum que se pretenda direcionar o processo de discussão para pontos que parecem precisar de atenção. Sobre essa questão, Demo (1999, p. 21) defende que:

O planejamento participativo não impede, por exemplo, que se busque convencer a comunidade da necessidade de determinada ação, desde que o processo de convencimento se faça dentro de um espaço conquistado de participação, ou seja, partindo-se dos interesses da comunidade, levando em conta sua contribuição e sua potencialidade, deixando-se também convencer do contrário.

Como se observa, o processo participativo é um desafio, já que se trata de uma proposta inovadora ao imprimir um olhar apreciativo e profundo sobre a organização, os seus membros e o futuro que se deseja para ela. Assim sendo, entende-se que um dos grandes desafios à participação é a *co-responsabilidade*.

O planejamento participativo aqui tratado, por ser um processo de construção coletiva, propõe o envolvimento e a dedicação de todos, do início ao fim. Nesse contexto, sobre a co-responsabilidade no processo de participação, Demo (1999) afirma que este é um papel essencial no processo de participação, unido a co-gestão, que como o próprio nome já diz, se faz de forma colaborativa.

Para exemplificar, a noção de co-gestão é definida por Demo (1999, p. 92) como: “conquista de espaço crescente na administração do próprio destino”, lembrando que “[...] planejamento participativo não quer dizer desistência de intervenção, mas intervenção alternativa.” Desse modo, o autor conclui que “[...] a participação se concretiza sob forma de colaboração repartida [...]” (DEMO, 1992, p.92)

Com isso, observa-se as possibilidades do planejamento estratégico participativo como alternativa ao planejamento tradicional. Nessa perspectiva, Cordioli (2010, p. 23) apresenta as diversas vantagens desse tipo de metodologia:

Um método participativo visa não somente à elaboração de propostas mais ajustadas à realidade. Pretende mudar comportamentos e atitudes, onde indivíduos passam a ser sujeitos ativos no processo e não objetivos do trabalho dos outros. Implica em uma aprendizagem mútua, envolvendo todos os que possam contribuir, seja conceitualmente, seja pela sua experiência, assim como os que irão estar à frente da execução das ideias geradas.

Além disso, tal como explica Fortes (2010, p. 16), também se propõe uma reflexão de outros possíveis resultados gerados pela utilização dos métodos participativos, ao afirmar que:

[...] o processo gera inúmeros “efeitos colaterais”, levando já ao meio do caminho à solução de pequenos problemas clareados pela discussão e à tomada de iniciativas conjuntas a partir de questões comuns a diferentes setores e áreas, identificadas no debate.

Em suma, como se observa, o processo de planejamento participativo auxilia na construção de uma realidade compartilhada, que leva em consideração o desejo

e os anseios de todos os envolvidos em um determinado meio, tal como Cordioli (2010, p. 22) resume:

O desenvolvimento de um processo participativo permite uma interação interdisciplinar e multissetorial, facilitando o surgimento de soluções mais criativas e ajustadas a cada realidade. Desse modo, reduz-se as possibilidades da elaboração de projetos dissociados da realidade. A não participação dos envolvidos implicará, em grande parte, no pouco comprometimento e autoidentificação para com o mesmo.

Desse modo, com o crescimento da exigência por espaços de participação e da sua consequente conquista, metodologias inovadoras surgem neste contexto, entre elas, a investigação apreciativa. Sendo o foco do presente trabalho, cabe ressaltar que a Investigação Apreciativa (IA) é uma metodologia participativa revolucionária, principalmente na forma como encara e aprofunda o conhecimento dentro do ambiente em que se realiza. Ela busca um olhar positivo rumo às melhores e mais criativas soluções.

Na realidade, não se deve confundi-la com um otimismo ingênuo. É muito mais complexa e profunda, pois implica em centrar, dinamizar, atuar e controlar uma visão em torno de onde se deseja chegar. Se trata de uma visão positiva que propõe um olhar apreciativo sob novos ângulos (especialmente no que já se tem de bom no ambiente), mantendo o foco sobre o positivo e não se pautando apenas na resolução de problemas.

Tal como defendem os autores dessa linha metodológica, a investigação apreciativa entende o mundo não como um problema a ser resolvido, mas como um milagre a ser abraçado. Essa mudança de paradigma, especialmente no âmbito organizacional, transforma substancialmente nossas intervenções como planejadores organizacionais, já que implica em detectar situações potenciais de mudança positiva e não apenas situações de conflito, tal como o planejamento tradicional nos ensinou até agora.

CAPÍTULO II

2. INTERFACES ENTRE RELAÇÕES PÚBLICAS, COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA

A Investigação Apreciativa (IA) surge em um contexto de grandes mudanças, com uma proposta revolucionária: procura entender a organização como um ser complexo e rico em experiências, com o diferencial atrelado a partir da utilização do contexto positivo, que é uma das bases desta metodologia.

De modo geral, a Investigação Apreciativa procura trazer à tona experiências positivas ocorridas no passado, no presente e que podem ocorrer no futuro de uma determinada organização para que, a partir destes exemplos, se sonhe e se construa uma nova realidade, mantendo o foco na mudança, a partir do ciclo 4-D e de determinados princípios, que serão explicados no decorrer deste capítulo.

Esta nova metodologia se apresenta como alternativa aos modelos tradicionais de planejamento que se concentram em detectar um problema ocorrido no passado e encontrar uma solução para ele.

Neste capítulo buscamos entender a metodologia apreciativa como um processo de construção coletiva e participativa, suas possibilidades dentro de uma organização e as possíveis relações entre esta metodologia e a comunicação, em especial, as Relações Públicas.

2.1 Investigação Apreciativa: pesquisa exploratória acerca da metodologia e suas possíveis aplicações

A Investigação Apreciativa começou a ser desenvolvida em 1987, pelos professores David Cooperrider e Ronald Fry, da Case Western Reserve University, em Cleveland nos Estados Unidos. Pautada por uma nova maneira de formular perguntas, tem como finalidade contrapor as metodologias de mudança tradicionais, com foco na resolução de problemas. Isso significa que:

Em IA, a intervenção abre caminho para a investigação, imaginação e inovação. Ao invés da negação, crítica e diagnóstico redundantes,

acontecem a descoberta, sonho e planejamento. A IA envolve a arte e a prática de fazer perguntas invariavelmente positivas que fortaleçam a capacidade do sistema para assimilar, prever e ressaltar o potencial positivo. Através da investigação mobilizada em massa, centenas e até milhares de pessoas podem estar envolvidas no planejamento conjunto do seu futuro coletivo. (COOPERRIDER e WHITNEY, 2006, p.10)

Propõe-se, portanto, uma maneira inovadora de se pensar organizações, olhá-las e apreciá-las como um ambiente complexo e composto por diversos atores com a mesma importância na cadeia de vida desse ambiente. Assim sendo, a participação, neste modelo, se torna um elemento essencial para o processo, já que convida cada pessoa da organização para uma construção coletiva de uma nova realidade.

A Psicologia Positiva é um elemento presente no processo de Investigação Apreciativa e é pautada nos aspectos virtuosos da natureza humana, como apresentado por Seligman apud Koller e Paludo (2007). Ela é colocada em prática no processo de IA no momento da busca coletiva pelo núcleo positivo. Este núcleo trata dos elementos que estão na essência da organização, aquilo que motiva os membros que estão ali, o que faz a organização orgulhar-se.

Os resultados desta busca são inúmeros e faz a organização perceber, reconhecer e empoderar-se de seus ativos positivos. Sobre estes resultados, Cooperrider e Whitney (2006, p. 11) apontam que: “No processo de investigação do seu núcleo positivo, uma organização fortalece sua sabedoria coletiva, constrói energia e flexibilidade à mudança, e expande sua capacidade para atingir resultados extraordinários”.

De acordo com Valença (2007, p.182) há determinados elementos que envolvem a Investigação Apreciativa e que auxiliam no entendimento deste processo, a saber:

- a) é um modelo de gestão de mudanças;
- b) adaptado como nenhum outro para os valores, crenças e desafios da liderança moderna;
- c) voltado para mudança em larga escala;

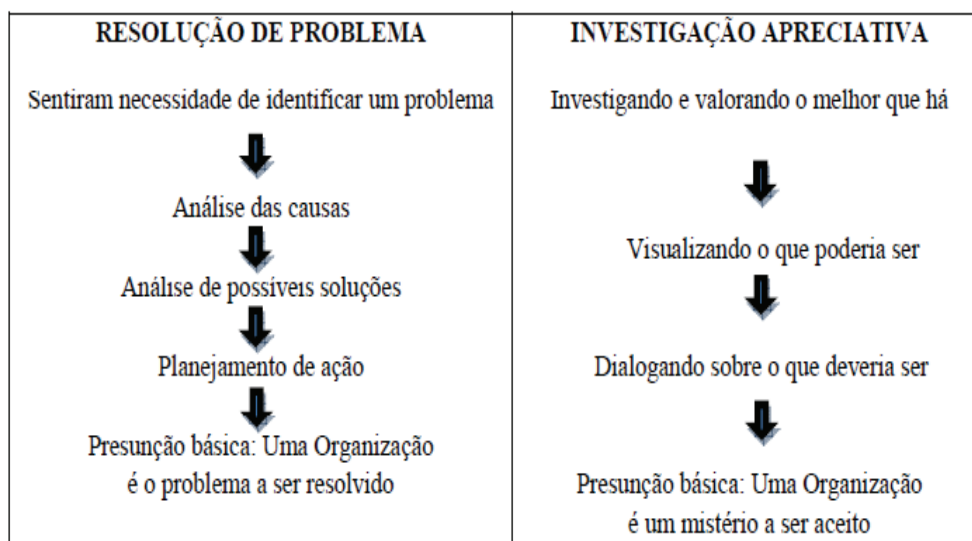
- d) inspirador da força de trabalho (diversificada e dispersa);
- e) que envolve todos os interessados nos negócios;
- f) com foco nas forças e nas vantagens estratégicas;
- g) buscando equilibrar grandes lucros e contribuições para a sociedade.

Quando uma análise sob uma organização é feita com foco na detecção dos problemas para, então, apontar suas soluções, o processo traz consigo vários pontos negativos. Segundo Cooperrider e Whitney (2006), entre os pontos negativos estão o fato de ser um processo lento e doloroso, já que solicita às pessoas que se voltem e olhem para problemas ocorridos no passado. E, além disso, gera uma posição defensiva nessas pessoas, postura essa que dificilmente é geradora de uma nova visão.

Neste sentido, Valença (2007) afirma que a abordagem focada na resolução dos problemas, procura e espera por um milagre, que possa resolver os problemas da organização. Assim sendo, a organização parece estar sempre doente, composta por problemas e isso se deve ao fato das pessoas estarem sempre preocupadas em procurar e apontar os problemas, indo cada vez mais fundo neles, para entender sua raiz e posteriormente achar uma solução. Com isso, se esquecem de apreciar a organização, sob um olhar com foco em seus aspectos positivos.

Sobre a comparação entre os dois métodos, baseado na literatura de Cooperrider, pai da Investigação Apreciativa, Valença (2007) elaborou um quadro ressaltando as diferenças entre o método de resolução de problemas e a Investigação Apreciativa, resumindo os contrapontos de cada metodologia.

Figura 1: Dinâmica de Transição



Fonte: Cooperrider e Whitney (2006) apud Valença (2007)

Ainda que a Investigação Apreciativa seja um modelo que contrapõe as metodologias tradicionais de planejamento estratégico, ela ainda é um processo estratégico, segundo Cooperrider e Whitney (2006), já que pode auxiliar na construção e/ou reformulação de diversos processos de uma organização, entre eles:

[...] construção de parcerias e alianças, transformação da cultura corporativa, planejamento estratégico, redução do tempo de desenvolvimento do produto, melhoria da retenção de funcionários e ânimo, bem como a melhoria da produtividade, qualidade e das finanças. (COOPERRIDER e WHITNEY, 2006, p. 14)

Além destes pontos, outros contextos são apontados como passíveis de aplicação da IA, como os apresentados por Acosta e Douthwaite (2005) e Whitney e Trosten-Bloom (2001) apud Araújo (2010):

1. Mapeamento do desenvolvimento da comunidade e do desenvolvimento dos ativos;
2. Planejamento colaborativo (projetos);
3. Fortificação da relação de parcerias;

4. Gestão da mudança organizacional;
5. Promoção de aprendizagem organizacional através de disciplinas, funções e gerações (ou seja, novatos e veteranos na organização);
6. Melhoramento da moral dos funcionários;
7. Resolução de conflitos;
8. Programa de verificação, acompanhamento e avaliação;
9. Formação de lideranças criativas e flexíveis;

A Investigação Apreciativa é composta por quatro grandes processos e fases, chamado de Ciclo 4-D e sua aplicação também se dá a partir deste ciclo. Como o próprio nome já diz, trata-se de um processo contínuo, ou seja, que está em constante movimento e transformação.

A denominação Ciclo 4-D deve-se ao nome de cada fase em inglês. São denominadas por descoberta (*discover*), sonho (*dream*), planejamento (*design*) e destino (*destiny*). É importante lembrar que a IA se trata de um modelo aberto e, para tanto, as fases e seus passos devem seguir como guias do processo de mudança, sendo passível, portanto, de sofrer alterações no decorrer de sua aplicação.

Assim sendo, o ciclo 4-D é um parâmetro de utilização e aplicação da IA. Foi criado para servir como guia para a aplicação dos conceitos, principalmente em contextos organizacionais. Tem como objetivo sugerir caminhos e não delimitá-los, justamente pela IA se tratar de um processo em constante construção. Ao levar-se em consideração que cada organização é um ser vivo composto por diversos mecanismos que a mantêm viva, acredita-se que cada organização é única e tem suas peculiaridades.

Por isso, a aplicação da metodologia é distinta em diferentes organizações, já que estão em contextos diversos e, principalmente, são compostas por pessoas diversas. Assim, justifica-se a flexibilização da aplicação da IA, respeitando, principalmente, as peculiaridades e o tempo de cada organização.

Pensando nestes fatores, a Investigação Apreciativa traz consigo determinados princípios que estão atrelados e que ajudam a entender a essência desta nova forma de se perceber uma organização. Estes princípios fundamentam a

essência da filosofia da mudança e são concebidos como centros da Investigação Apreciativa. Tendo estes princípios em mente é possível adaptar a metodologia para diversos cenários, conforme David Cooperrider e Diana Whitney (2006) apresentam:

1. Princípio Construtivista
2. Princípio da Simultaneidade
3. Princípio da Poética
4. Princípio Antecipatório
5. Princípio Positivo

O (1) Princípio Construtivista propõe que o conhecimento é construído de forma coletiva. Já o (2) Princípio da Simultaneidade afirma que a investigação e a mudança são momentos que acontecem ao mesmo tempo. A partir do momento em que se inicia uma investigação já há intervenção na realidade e, portanto, mudança.

O (3) Princípio da Poética leva em consideração que a organização é um livro aberto, que ainda está sendo escrito e é co-construído por diversos autores, que são aqueles que participam daquela organização. Portanto, o conhecimento produzido pela organização está sempre em processo de construção. Já o (4) Princípio Antecipatório trata sobre a imaginação, ou seja, as imagens do futuro que se deseja para a organização. Este tópico defende que ao se prospectar imagens do futuro, o seu sonho começa a ser construído.

O quinto princípio, o (5) Positivo, defende a utilização de uma linguagem sempre afirmativa e que se preocupa em sempre fazer perguntas positivas, já que elas são a chave do sucesso para o despertar positivo nos participantes do processo de Investigação Apreciativa.

Com a aplicação da metodologia em diversos ambientes, outros princípios foram sendo incluídos ao longo do processo, entre eles, os Princípios da Integridade, Determinação e Livre Escolha, que foram apresentados por Diana Whitney e Amanda Trosten-Bloom; e também o Princípio da Narração, que propõe que histórias positivas sejam contadas ao longo do processo. Este último foi introduzido por Frank Barret e Ron Fry.

A aplicação da Investigação Apreciativa deve ser guiada por um grupo pré-definido. Em suas experiências Cooperrider (1995) mostra que as demandas geralmente surgem de um departamento específico e posteriormente, se espalham para o todo da organização. Isso se deve ao fato de que a IA deve ser um processo que envolve o todo, formando uma grande corrente de mobilização e transformação.

Além disso, o ciclo 4-D (*discovery, dream, design e destiny*) está atrelado a um tópico afirmativo, que é o centro e o guia do processo de Investigação Apreciativa. Segundo Cooperrider e Whitney (2006, p. 18):

A escolha do tópico afirmativo é a parte mais importante de uma realização apreciativa. Se a investigação e a mudança são momentos simultâneos, como diz o Princípio da Simultaneidade, a primeira pergunta que é feita já interfere no que se irá descobrir.

A primeira parte da Investigação Apreciativa, *a descoberta*, está centrada na entrevista individual. Nesta fase, procura-se entender as melhores experiências que as pessoas que fazem parte de uma determinada organização viveram como parte dela. Para isso, um questionário é elaborado, mas com um diferencial: todas as perguntas são positivas.

Nesta fase inicial, pretende-se estimular os participantes a olharem para o passado e encontrarem os aspectos positivos em si mesmos e na organização. Os participantes precisam recordar quais foram as experiências positivas que já se passara dentro da organização. Além disso, os atores deste processo são convidados a compartilhar suas experiências em grupos, fortalecendo as experiências positivas e o reconhecimento do outro como ator daquele cenário organizacional.

Nesta fase, o despertar para a relação entre a pessoa como indivíduo pertencente e como parte daquela organização é um aspecto esperado, despertando assim sua motivação. Sobre isto, é possível dizer que:

Durante a fase da descoberta, as pessoas, ao longo de um sistema, entram em contato para estudarem exemplos sobre o que as fazem dar o melhor de si mesmas, para analisarem e mapearem seu núcleo positivo e investigarem as causas fundamentais de seu sucesso. À medida que elas se conectam e constroem relações, a sabedoria organizacional se expande, o conhecimento útil e inovador é

compartilhado e a esperança cresce. A IA oferece um modo prático para desenvolver este espírito de investigação sobre a base de toda a organização. (COOPERRIDER e WHITNEY, 2006, p.28)

A segunda fase do processo de Investigação Apreciativa é chamada de sonho, em inglês, *dream*. Nesta etapa do processo, dá-se início à idealização dos desenhos do coletivo para a organização. Assim sendo, procura-se mapear a vontade do coletivo frente àquela realidade, ou seja, como determinado grupo percebe o futuro a partir da visão de um cenário positivo.

No *sonho*, expectativas do todo em relação ao amanhã são levadas em consideração. A partir do debate gerado na primeira fase, procura-se encontrar sinergias entre as experiências positivas já vivenciadas e o que se espera para o futuro. Sendo assim, com a definição do sonho, passa-se à fase do *desenho*, do delineamento, em inglês, *design*. Neste momento, se elencam os passos para alcançar o sonho e também se dividem as funções e se estabelecem os prazos para que as tarefas sejam cumpridas. Esta é fase para a elaboração de um plano de ação para o sonho comum.

No último D, o *destino* (*destiny*), é o momento em que se coloca em prática o planejamento traçado na fase anterior. É importante ressaltar que um acompanhamento constante do processo de aplicação é recomendado, principalmente nesta fase. Além da realização do sonho, nesta fase também se começa a pensar nos próximos sonhos, convidando assim outros grupos a fazerem parte do processo, fechando e iniciando o ciclo novamente.

A fim de resumir e apresentar visualmente o Ciclo 4-D, Cooperrider e Whitney (2006) elaboraram o seguinte:

Figura 2: Ciclo 4-D da Investigação Apreciativa



Fonte: Cooperrider e Whitney (2006)

Como já dito anteriormente, a metodologia de aplicação da Investigação Apreciativa não se trata de um modelo fechado. Nesse sentido, a aplicação dos conceitos presentes nesta fase pode ocorrer de diversas maneiras. A mais comumente utilizada é a reunião coletiva. É importante lembrar que neste processo, a organização está sendo guiada por um grupo pré-estabelecido. Isso permite que as ideias sejam debatidas com o todo e sintetizadas, chegando-se às conclusões dos sonhos comuns para o coletivo.

Outro modelo de aplicação da IA é a chamada Reunião de Cúpula. Nesta modalidade, a metodologia é aplicada de forma intensiva. Destina-se certa quantidade de dias, geralmente quatro dias (um para cada fase do ciclo), e mantém-se o foco apenas na investigação, passando por cada fase. Este método se torna bastante positivo já que as pessoas envolvidas estão concentradas somente no

processo de IA, centralizando suas energias para o sucesso da aplicação da Investigação Apreciativa.

O processo de investigação apreciativa se diferencia do planejamento estratégico tradicional por não olhar para o passado a fim de se detectar os erros cometidos, e sim para o futuro que se sonha e deseja para a organização, baseando-se em referências positivas vivenciadas no passado. Sobre isso, Cooperrider e Whitney (2006, p. 31) afirmam que “as boas histórias são usadas para gerar propostas de possibilidades que reúnam o melhor que a empresa é capaz com a aspiração coletiva do que poderia ser.”

Como podemos observar, a Investigação Apreciativa se propõe a ser um agente de transformação. Na prática, isso significa que a utilização desta metodologia propõe uma mudança estrutural, ou seja, busca transformar as bases da organização e promover modificações no clima e ambiente.

Neste sentido, Cooperrider e Whitney (2006) apontam que as organizações que estão em processo apreciativo tendem a se tornar organizações apreciativas. Isso se deve ao fato de que a IA causa uma profunda transformação e, com isso, as organizações colocam suas forças em uma perspectiva de futuro, estando mais preparadas para atender as exigências e oportunidades do século XXI.

Com esta exposição acerca da Investigação Apreciativa, seus pilares e suas possibilidades de aplicação, buscamos reconhecer sua essência, seu potencial de transformação dentro de organizações e também na vida das pessoas que vivenciam este processo. Neste sentido, compreende-se a afirmação de Cooperrider e Whitney (2006, p. 23) quando dizem: “a Investigação Apreciativa é uma busca cooperativa, co-evolucionária pelo melhor das pessoas, suas organizações e pelo mundo que as rodeia.”

2.2 Investigação Apreciativa na intersecção com a comunicação organizacional e as Relações Públicas

Após a apresentação dos conceitos e técnicas da Investigação Apreciativa, propomos uma aproximação com a comunicação organizacional e suas possíveis

interfaces. Como sabemos, a comunicação se constitui em um processo de transmissão de dados e está atrelada à vida em sociedade. Segundo Bordenave (1982, p. 16), “a comunicação não existe por si mesma, como algo separado da vida em sociedade.” Levando-se em consideração que o homem é um ser social, a comunicação se faz necessária, já que é um mecanismo que facilita trocas, sejam elas de ideias, experiências, sentimentos ou necessidades.

Em suma, comunicação é relação, relacionamento. Assim sendo, “serve para que as pessoas se relacionem entre si, transformando a realidade que as rodeia” (BORDENAVE, 1982, p.36). É através destas trocas que as mudanças de realidades ocorrem. Percebe-se, portanto, a importância da comunicação como um fator de transformação.

A construção da comunicação organizacional tem como pressuposto a relação entre os mais diversos públicos e, portanto, desempenha a função de “ser a responsável pela gestão dos relacionamentos com os públicos da organização de uma maneira eficaz, que gere resultados.” (TERRA, 2009, p.267).

Partindo desse princípio, a comunicação organizacional pode ser entendida como “o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos” (KUNSCH, 2003, p. 149). Para que seja efetiva, a comunicação organizacional deve compreender as diversas comunicações que podem existir dentro de uma organização, como a interna, a mercadológica e a institucional.

Neste âmbito, a gestão da comunicação organizacional necessita de mediadores, já que compreende, além de várias modalidades de comunicação, outras áreas da organização. Por consequência, várias pessoas são envolvidas no processo de construção da comunicação de uma determinada organização. Desse modo, o processo de comunicação organizacional precisa ser mediado e é nesse contexto de mediação que surge a atividade de Relações Públicas.

Sobre este âmbito da comunicação, Kunsch (2003, p. 90) defende que “a comunicação organizacional deve constituir-se em um setor estratégico, agregando valores e facilitando, por meio das relações públicas, os processos interativos e as

mediações.” Portanto, concebemos as Relações Públicas como uma atividade profissional que utiliza diversas ferramentas que visam promover o diálogo entre os mais diversos interlocutores que compõem uma determinada organização.

Com base na construção do diálogo, Kunsch (2003, p. 106) aponta que “o verdadeiro trabalho de relações públicas é aquele que além de informar, propicia diálogo.” Assim sendo, percebe-se a construção, mediação e gestão de relacionamentos como a essência das Relações Públicas. No contexto organizacional, elas estabelecem relações e apoiam a construção de diálogos entre os indivíduos que formam as organizações, que são seres vivos e estão em constante processo de mudança.

Quando se discute o processo de mudança dentro da organização, fala-se também em cultura organizacional. Por definição, cultura organizacional “se refere ao modo de agir e atuar dos atores envolvidos nos processos de uma dada organização” (MARCHIORI e VILAÇA, p. 12, 2011). No campo da construção de uma cultura organizacional, Zago (2000) aponta que as experiências que os colaboradores vivem dentro daquele ambiente são determinantes na maneira como eles vão agir e gerar interação, afetando assim, a cultura.

Desse modo, para que exista troca efetiva é necessário que haja interação entre os interlocutores que compõem a organização e, como pressuposto básico, para que o processo interativo ocorra é necessário comunicação. Assume-se, portanto, que a comunicação está diretamente atrelada à construção da cultura organizacional.

Em vista disso tem-se que: “a comunicação forma a realidade organizacional a partir dos processos interativos.” (MARCHIORI e VILAÇA, p. 14, 2011). Sendo assim, se a cultura organizacional é pautada pela comunicação, a construção de uma nova cultura, ou seja, o processo de mudança dentro da organização, também conta como ator protagonista a própria comunicação.

Marchiori (2004) aponta que a mudança não deve ser imposta pela organização, ela deve ocorrer de uma forma com que as pessoas que a compõem possam participar e experimentar, e somente depois definam se aquela mudança faz sentido. Assim sendo, a Investigação Apreiativa se conecta neste cenário a partir

da premissa de que a proposta de mudança deve partir das pessoas envolvidas, e principalmente, pelo fato de todos os membros da organização terem a oportunidade e serem convidados a participar do processo de IA.

Além disso, os processos de transformação organizacional dependem de diversos fatores, conforme Marchiori (2004, p. 89) aponta:

[...] diversas fases são necessárias para uma mudança cultural, e neste processo, quatro condições internas devem ser observadas para que a mudança seja efetiva: recursos suficientes para a mudança; senso coletivo das pessoas desejando a mudança; um time de liderança estável com estratégia, visão, poder; e habilidades em comunicação para guiar a transição cultural.

Sob esta ótica, a Investigação Apreciativa requer esforços coletivos e sentimento de comunidade, ou seja, necessita do envolvimento e do comprometimento do grupo, por ser, em sua essência, uma metodologia participativa. Portanto, com o apoio da comunicação organizacional e as técnicas de Relações Públicas “precisamos trabalhar na essência, no fundamento das relações, para que as pessoas possam envolver-se com a mudança proposta.” (MARCHIORI, 2004, p.88)

A Investigação Apreciativa é, portanto, uma metodologia para a construção de uma nova realidade dentro das organizações. Um cenário novo e positivo, que traz consigo mudanças na cultura da organização. Levando estes fatores em consideração, percebe-se que a aliança organizacional entre a metodologia de Investigação Apreciativa e o processo de comunicação que valorize o diálogo, pode causar uma revolução positiva. A IA se materializa como um processo de construção do novo, da realização de sonhos das pessoas pelas próprias pessoas. E a comunicação, pautada nos princípios de Relações Públicas, transmite esse clima positivo, que inspira outras iniciativas que vão transformando a cultura da organização.

Passar pelo processo da IA auxilia a organização a se encontrar, a perceber quais são as coisas de que não abre mão e a olhar para si mesma. Com isso, ela consegue enxergar a sua essência. Com o autoconhecimento, a organização tem clareza dos seus objetivos, facilitando o processo comunicacional. Este, portanto, se

torna um aliado na disseminação destes interesses e das novas crenças da organização. Afinal, “ninguém deseja que uma mudança não tenha continuidade.” (MARCHIORI, 2004, p.89). Por tudo isso é que a comunicação e o processo de Investigação Apreciativa devem andar lado a lado, especialmente no contexto das Relações Públicas por atuar no âmbito da gestão e promoção da cultura organizacional.

CAPÍTULO III

3. ESTUDO DE CASO: A implantação da metodologia apreciativa na NUTRIMENTAL

No capítulo anterior, apresentamos a Investigação Apreciativa, sua metodologia, sua aplicação no contexto organizacional, suas interfaces com a comunicação e a mudança da cultura organizacional. Já nesta última parte do trabalho, detalharemos a aplicação da metodologia em uma realidade organizacional brasileira. A organização escolhida foi a Nutrimental, fundada em 1968 e que começou a implantar a metodologia apreciativa em 1997, e hoje é referência no cenário brasileiro em relação à condução de políticas para a cultura organizacional pautada pelo método apreciativo.

A Nutrimental, fundada em 1968, é uma empresa do ramo alimentício, com diversas linhas que vão desde barrinha de cereal até farináceos para bebês. A empresa detém diversas marcas, que serão apresentadas ao longo do capítulo e é bastante conhecida por ser pioneira na fabricação de barrinhas de cereal no Brasil, sendo responsável pela fabricação da barrinha Nutry.

A Nutrimental foi a primeira organização brasileira a utilizar a metodologia apreciativa e teve seu primeiro contato com a IA em um momento de crise, enxergando a metodologia como um caminho frente a um cenário pessimista e de grandes mudanças.

Como veremos, a proposta deste capítulo é entender quais as grandes mudanças sofridas pela organização com o apoio da Investigação Apreciativa. É válido lembrar que esta foi a primeira organização brasileira a utilizar a metodologia apreciativa, e o início deste processo foi guiado e acompanhado por David Cooperrider, considerado o pai da Investigação Apreciativa.

Como técnica de pesquisa qualitativa, usaremos o estudo de caso, já que pretendemos entender a fundo quais as transformações geradas na Nutrimental e como elas se refletem nos dias atuais, levando em consideração que esta técnica pretende entender como e porque aconteceu um determinado fato que então, aparenta ser único a partir da visão dos atores participantes do processo.

3.1 Contextualização da Organização

A Nutrimental nasceu em 1968 em Curitiba, no estado do Paraná, como uma organização que produzia feijões pré-cozidos. Depois, ela passou pelo ramo de alimentos desidratados e então, começou a fornecer alimentos para merenda escolar. Na ocasião, seu maior cliente era o Governo Federal Brasileiro. Em 1992, passou pela sua primeira grande reestruturação quando o governo descentralizou as compras de alimentos e a Nutrimental teve que procurar novos nichos de mercado.

Aos 24 anos de existência, a organização não havia tido experiência com o consumidor final, ou seja, seus produtos até então eram comprados por intermediários. Isso significa que os produtos da Nutrimental não eram encontrados nas prateleiras dos supermercados, não necessitando uma comunicação com o consumidor final dos seus produtos.

Mesmo com este cenário, a Nutrimental se arriscou no mercado consumidor, adaptando os alimentos que já produzia e também criando novos alimentos até então inexistentes no mercado, incluindo a primeira barra de cereais do Brasil, a Nutry.

Foi um processo de profundas mudanças na organização. Entre outras mudanças, eles foram obrigados a diminuir seu quadro de funcionários, reduzindo para menos da metade o número de colaboradores. Além disso, também tiveram que encontrar novas oportunidades de negócios, criando novos alimentos e mudando de estratégias para atingir e conquistar o consumidor final, mesmo não tendo contato com ele até então.

Atualmente, a Nutrimental possui os seguintes mercados de atuação:

1. Mercado Consumidor: venda direta de produtos ao consumidor final
2. Food Service: preparações culinárias para refeições coletivas
3. Food Ingredientes: fornece ingredientes para indústrias de alimentos
4. Institucional Público: fabricação de merenda escolar

Para atender a estes diversos tipos de mercado, a Nutrimental detém diversas marcas, como a Nutry, Nutrinho, Nutrilon, Nutribom, Nutropi, Nutrimental Food Service, além da própria marca Nutrimental. No ramo do mercado consumidor, a Nutrimental atua com forte presença no ramo de cereais, farinhas lácteas e mingau, geralmente voltadas para o público infantojuvenil, tendo como principal concorrente neste mercado de atuação, a suíça Nestlé. Atualmente, a Nutrimental conta com três unidades fabris nos estados do Paraná, Santa Catarina e Minas Gerais e conta com cerca de 650 funcionários. Antes da sua mudança de estratégia de mercado, a organização contava com cerca de 2.000 funcionários.

Segundo informações coletadas a partir de material institucional e site oficial, a Nutrimental é preocupada com a responsabilidade social e acredita no poder das pessoas. Atualmente, tem um portfólio diversificado em relação às suas ações de responsabilidade social. Entre elas, podemos citar o programa de gestão dos recursos sólidos, do reaproveitamento da água utilizada nos processos fabris e dos programas de carbono neutro, que visa a neutralização da emissão de gás carbônico gerado no processo fabril.

Além disso, também apoia diversos projetos sociais e conta com uma política de princípios pautada na ética, na transparência e respeito à pessoa. Isso se reflete na sua missão e valores. Em sua missão, a Nutrimental defende: “Ofertar alimentos saudáveis e práticos, respeitando e valorizando a vida e os seres humanos”. E entre os seus valores estão: “aprendizado contínuo, integridade, inovação e horizontalidade”. Portanto, como observamos, se revela uma preocupação constante com o capital humano.

Refletindo sobre esse cenário desenhado pela Nutrimental, podemos perceber a influência da Investigação Apreciativa na sua trajetória como organização. Como já citado no início deste capítulo, a Nutrimental foi a primeira organização brasileira a utilizar o método de investigação apreciativa. Este processo, dentro da Nutrimental, foi orientado por David Cooperrider, considerado o pai da IA. Em 1997, ano do início da aplicação do método de IA pela Nutrimental, a organização passava por um processo de crise financeira e foi neste cenário que seus diretores optaram pela metodologia de Investigação Apreciativa. Esta trajetória será apresentada no próximo tópico.

3.2 Elaboração e implementação da Teoria Apreciativa na organização

A Nutrimental passou por profundas mudanças desde sua fundação, e analisando seu histórico, observamos que a descentralização das compras por parte do Governo Federal Brasileiro foi a razão que impulsionou uma das maiores necessidades de mudança na organização. Na ocasião, a organização não só perdia o seu maior cliente, como também perdia boa parte dos seus colaboradores, além de ser desafiada a entrar em um mercado que não era o seu. Este era o ano de 1992, e o Brasil também passava por um processo de profundas mudanças, já que o país encontrava em crise devido à crise do petróleo. Vivíamos também um sistema inflacionário em desordem e instável e com uma enorme dívida externa, herança do governo ditatorial. Este também foi o ano do *impeachment* do presidente Fernando Collor de Mello, acusado de corrupção.

Neste cenário é que a Nutrimental se encontrava. Entre 1992 e 1997, a organização procurou se reorganizar, traçando novas estratégias e lançando novos produtos a fim de se posicionar no mercado como uma marca de consumidor final¹. Contudo, as incertezas ainda estavam presentes no cotidiano da organização. Foi então que a Investigação Apreciativa se apresentou como uma possibilidade inovadora. Era preciso engajar as pessoas para alcançar e passar pelos desafios que aquele momento impunha à organização. E mesmo em um cenário tão pessimista, a Nutrimental se mostrou flexível, abriu as portas para uma nova forma de pensamento, que ia contra tudo o que até então era feito.

Considerando essa experiência, podemos pressupor que pensar em um planejamento estratégico a partir do olhar dos erros do passado parecia ser o mais óbvio e seguro. Contudo, a Nutrimental não fez esta opção, principalmente porque o passado tinha sido muito complicado. Então, se permitiu questionar: por que não olhar para frente, para um futuro desafiador e desconhecido que estava por vir? E mais, por que não construir esse futuro de forma coletiva, o futuro que a organização queria para si?

¹ Segundo o Código de Defesa do Consumidor, consumidor final é “toda pessoa física ou jurídica que adquire ou utiliza produto ou serviço como destinatário final”.

Neste momento de reestruturação e reconstrução, a Nutrimental chegou à Investigação Apreciativa através de Rodrigo Loures, presidente da organização. David Cooperrider foi convidado para liderar o processo de Investigação Apreciativa e aceitou o convite. Enviou uma aluna brasileira para conduzir os primeiros passos, Ilma Barros. Logo depois veio pessoalmente ao Brasil para conduzir todo o processo.

No entanto, antes da aplicação da metodologia, havia um desafio anterior. O primeiro passo da Investigação Apreciativa seria a realização de um grande evento, com toda a equipe da Nutrimental, onde seria dado o primeiro passo da aplicação da IA: a descoberta. Para isso, a equipe responsável pela organização do evento tinha que encontrar um caminho de comunicação para que as pessoas se sentissem convidadas a participar do processo. E para isso, a criatividade foi necessária, pois esta comunicação também tinha outro desafio: envolver o maior número de pessoas possíveis e de diversos setores da organização.

Assim sendo, a área de marketing desenvolveu uma comunicação visual baseada na própria logo da Nutrimental, transformando-a em um personagem que embarcava em um foguete para o futuro da Nutrimental. A seguir, a imagem usada para divulgar o evento e fazer com que as pessoas se sentissem convidadas a participarem. É válido lembrar que este processo aconteceu em 1997 e, justificando assim, a utilização do ano 2011 como representante de um tempo futuro.

Figura 3: Comunicação Visual Para IA



Fonte: MARCZAC, Larissa. **Appreciative Inquiry at Nutrimental – How did it happened?** 1998, p.5

Com o convite feito, o primeiro passo foi a realização de um workshop, com a presença de 180 colaboradores a fim de que refletissem sobre as experiências positivas que já tinham passado e que trocassem estas experiências com os outros colegas através de entrevistas. A entrevista apreciativa tem como objetivo principal descobrir as melhores práticas organizacionais, o que funciona melhor, através das experiências das pessoas.

Segundo Cooperrider e Whitney (2006), alguns exemplos de perguntas apreciativas que podem ser usadas na entrevista são:

- Conte sobre uma experiência positiva que você já passou na organização e se sentiu realizado. O que foi? Como foi? Com quem foi feito? Como isso foi possível?
- Imagine que um milagre aconteceu na organização e ela está exatamente como você sonha. Como ela é? O que tem de diferente de hoje? Como nós chegamos neste patamar?

Já no segundo dia, contavam com a presença de 700 pessoas de diversas áreas da organização, que discutiam entre si sobre a própria Nutrimental e o seu

futuro. Neste dia, se discutiram as respostas obtidas no primeiro dia de entrevistas, em grupos maiores, procurando pontos em comum entre as experiências e os sonhos.

Conforme se observou, no workshop foi dado o pontapé inicial da Investigação Apreciativa: a descoberta. Neste passo é feito um convite para que as pessoas busquem experiências positivas para depois compartilhá-las com o grupo. No caso da Nutrimental, foi utilizado o método de entrevistas, onde se procura compartilhar as experiências em grupos pequenos, para depois trocar de grupos compartilhando a aprendizagem neste processo de troca.

As entrevistas foram realizadas pelas 180 pessoas que participaram do primeiro dia do *workshop*, e estas foram responsáveis pela aplicação do questionário que tratava sobre as experiências positivas vividas pelas outras pessoas dentro da Nutrimental. Neste momento, as pessoas tiveram a oportunidade de expor suas opiniões e serem ouvidas, criando assim um ambiente de trocas de experiências e também de inspiração com a experiência do outro.

Após este momento de troca, o pensamento positivo estava inspirando a organização e o envolvimento das pessoas já era sentido. Com a aceitação do primeiro passo, a organização já começava a se transformar e deu-se continuidade aos outros 3-Ds do ciclo da metodologia: o sonho, o planejamento e o destino.

Com a realização de todas as etapas do ciclo, o engajamento das pessoas foi visível e palpável. Dos primeiros resultados vieram a criação de diversos grupos de trabalho para que os vários objetivos sonhados fossem colocados em ação e se fizessem realidade dentro da Nutrimental. Dentre estes grupos, criou-se um que tinha como missão divulgar a evolução dos processos construídos no momento inicial da metodologia de IA. Esta divulgação era feita com a ajuda da mascote que também nasceu neste momento: o Apreciativo.

Figura 4: Mascote “O Apreciativo”



Fonte: MARCZAC, Larissa. **Appreciative Inquiry at Nutrimental – How did it happened?** 1998, p.6

Sobre o processo de aplicação da metodologia, Marzac (1998) afirma que é difícil explicar o que aconteceu. Segundo ela, era como se todos estivessem conectados, que havia sinergia muito grande entre as quase 700 pessoas que estavam reunidas em uma sala sonhando e criando coletivamente o futuro da Nutrimental. Quanto aos resultados obtidos, eles foram os mais diversos. Em especial, em relação aos tangíveis, houve um aumento da lucratividade da Nutrimental.

Segundo Barros e Cooperrider (2001), o retorno sobre cada colaborador no período entre Setembro/97 e Abril/98 sofreu um aumento 22,3%, comparado com o mesmo período do ano anterior. Além disso, neste mesmo período o número de vendas cresceu 27%. Já em relação aos intangíveis, obteve-se a criação de diversos grupos de trabalho para a concretização dos sonhos, como já citado anteriormente, além do envolvimento dos colaboradores como um todo no processo. Barros e Cooperrider (2001) afirmam que “o espírito do todo” se instaurou na Nutrimental e com isso foi possível alcançar resultados extraordinários a partir do despertar do que há de melhor em cada pessoa.

É possível perceber como o processo de Investigação Apreciativa dentro da Nutrimental foi importante e transformador, observando que até nos dias atuais utilizam a IA. Segundo o próprio site oficial da organização, a Investigação

Apreciativa e a presença do potencial positivo fazem parte de sua cultura, focando na construção coletiva da organização.

O aumento da lucratividade, o anseio por continuar a trabalhar e desenvolver a metodologia apreciativa em novos projetos reafirma a teoria de que a organização é um ser vivo e, portanto, é composta por diversos sistemas que ao transformarem reverberam e atingem outros sistemas, modificando a organização como um todo.

Sobre todo este processo, o presidente da Nutrimental aponta que

Levou-se um tempo para as pessoas internalizarem a essência da Investigação Apreciativa, mas quando isso aconteceu, as mais importantes decisões da empresa passaram a ser tomadas de forma colegiada, com a participação de todos os interessados na decisão. Para que isso acontecesse, foi preciso que os colaboradores tivessem maturidade, criatividade e acima de tudo, compromisso com o todo, pois, por mais que a decisão seja local, ela certamente terá impacto na empresa como um todo. (ROCHA, 2009, p. 46).

O processo de Investigação Apreciativa convida a quem passa por ele a olhar para si e se perceber parte de um todo. E ao se perceber parte de um todo maior, a pessoa acaba reconhecendo o seu potencial transformador, o do outro e do poder do coletivo para a construção da realidade que se deseja e sonha.

3.3 Entrevista em Profundidade

O tipo de pesquisa qualitativa que será utilizado neste trabalho será o estudo de caso, com a técnica de entrevista em profundidade. A pesquisa qualitativa se faz coerente já que, com este estudo, procura-se entender como foi o processo de aplicação da metodologia apreciativa e os seus resultados para a instituição, e não chegar a resultados quantitativos.

O estudo de caso foi escolhido porque, segundo explica Fonseca (2002, p. 33):

Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela, de mais essencial e característico. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe. O estudo de

caso pode decorrer de acordo com uma pesquisa interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível, completa e coerente, do objeto de estudo do ponto de vista do investigador.

Como já comentamos, nosso estudo de caso se dará na Nutrimental, organização brasileira do ramo de alimentos, especializada em cereais e farinhas lácteas. Seu produto com maior penetração no mercado de consumo final é a barrinha de cereal Nutry. Quanto à entrevista em profundidade, o uso desta técnica justifica-se pois pretendemos entender diversos aspectos que envolvem a aplicação da Investigação Apreciativa no contexto organizacional a partir dos pressupostos teóricos apresentados.

Sobre a técnica da entrevista em profundidade, Duarte (2006, p.107) defende que:

A entrevista em profundidade é um recurso metodológico que busca, com base em teorias e pressupostos definidos pelo investigador, recolher respostas a partir da experiência subjetiva de uma fonte, selecionada por deter informações que se deseja conhecer.

Além disso, nossa proposta na escolha deste mecanismo se baseia na busca pelo entendimento do contexto da organização antes e depois da aplicação da IA. Ao mesmo tempo, esta técnica nos permite estar abertos ao que as pessoas têm a nos dizer, sem engessar ou limitar as possibilidades de análise do fenômeno estudado.

A propósito, sob este viés, Duarte (2006, p.111) aponta que:

A entrevista em profundidade é uma técnica dinâmica e flexível, útil para apreensão de uma realidade tanto para tratar de questões relacionadas ao íntimo do entrevistado, como para descrição de processos complexos nos quais está ou esteve envolvido.

Contudo, há algumas limitações de pesquisa neste caso. Como queríamos entender a fundo como foi o processo de IA na Nutrimental, acabamos por reduzir nosso número de entrevistados, devido também ao tempo hábil para a pesquisa. O

fato de não podermos estar presente na organização e fazermos a entrevista pessoalmente também é um fator limitante desta pesquisa.

Com isso, elaboramos um questionário semiestruturado com 12 (doze) questões que envolviam aspectos da aplicação da metodologia, desde o primeiro contato com a IA até os dias de hoje, além dos pontos que envolviam a comunicação dentro deste processo. Nesse contexto, escolhemos entrevistar uma pessoa da área de Gestão de Pessoas (GEPE) por diversos motivos. O primeiro deles é que a Nutrimental não tem uma área de comunicação específica. Ela é dividida entre as áreas de Marketing e GEPE. Além disso, queríamos abordar alguém que pudesse perceber as mudanças no cotidiano e na cultura da organização.

Nosso objetivo principal ao selecionar um colaborador que pudesse nos ajudar a entender melhor as mudanças na Nutrimental foi o de entrevistar alguém que estivesse na organização antes da aplicação da metodologia e que pudesse compartilhar a experiência vivida também como agente de transformação.

Levando em consideração estes aspectos, chegamos na Elesandra Barchak Mesquita, Analista de Gestão de Pessoas, que está na Nutrimental há 16 anos. Portanto, ela acompanhou o processo de aplicação da metodologia desde o primeiro grande evento, com o workshop de David Cooperrider. Nosso primeiro contato foi feito por e-mail, e posteriormente tivemos uma conversa por telefone para agendarmos um horário para a entrevista. As perguntas foram enviadas previamente. A entrevista foi feita por telefone e a conversa durou 45 minutos.

Neste momento, Sandra (como Elesandra é conhecida) compartilhou os grandes momentos que envolveram a transformação da Nutrimental a partir da aplicação da Investigação Apreciativa. Descreveu o cenário em que a organização se encontrava antes da IA e como ela se encontra na atualidade, conforme detalhamos abaixo, na transcrição integral da entrevista.

Entrevista – Investigação Apreciativa e Nutrimental

1. *Conte um pouco de você e da sua relação com a Nutrimental. (Nome, cargo, histórico com a empresa, entre outros).*

Meu nome é Elessandra Mesquita, trabalho há 16 anos na Nutrimental e atualmente sou Analista de Gestão de Pessoas. Participei de todo o processo de Investigação Apreciativa na Nutrimental. Participei de alguns grupos de trabalho e dos eventos da metodologia.

2. *Como a Nutrimental conheceu a Investigação Apreciativa?*

Na década de 90, a Nutrimental passava por um momento financeiro não muito bom. O Rodrigo Rocha, no ano de 1997, conheceu a Investigação Apreciativa em evento sobre taoísmo no México. Ele achava que o evento era sobre taoísmo, mas na verdade era um evento sobre Investigação Apreciativa. Lá ele conheceu a fundo a Investigação Apreciativa e também conheceu o David Cooperrider, fundador da metodologia.

Rodrigo achou que a metodologia era interessante para aquele momento que a Nutrimental vivia, que era um momento ruim financeiramente. Era a época do Fernando Collor e seu governo trouxe muitos efeitos ruins para a economia brasileira. Nessa época, a Nutrimental diminuiu o número de funcionários: de 1500 pessoas baixou para 600.

O clima na organização muito ruim. Era um clima de “temos que cortar custos e gastos” e tínhamos que trabalhar muito. O clima organizacional era negativo porque muitos dos nossos colegas tinham sido mandados embora. O trabalho era puxado porque o número de pessoas havia reduzido e além disso, os funcionários que ainda estavam não tinham certeza se iam continuar na Nutrimental.

E então, o Rodrigo Rocha achou que este era o momento certo para aplicar a Investigação Apreciativa na empresa. Mas também tinham outros pontos que envolviam esta mudança: trazer o David, um consultor norte-americano, iria mexer muito com pessoas, mas também envolvia gastar dinheiro em um momento que a

Nutrimental, digamos, não tinha dinheiro. Todos ficaram muito preocupados, mas o Rocha o trouxe mesmo assim porque acreditava que o conceito era válido para a Nutritional naquele momento.

Assim, o processo começou com um grande evento feito para todo mundo. Trouxemos o pessoal de vendas, o pessoal da fábrica, do administrativo. Nós fechamos um galpão do estoque, para comportar todo mundo. Na época eram 600 pessoas e colocamos todo mundo junto. Foi um evento muito grande e o David estava presente e colocou em prática o ciclo 4-D.

Durante esse processo, as pessoas foram perguntadas o que elas tinham de bom, o que elas tinham de fortaleza dentro da Nutritional e isso foi gerando um clima muito positivo. Já no segundo dia, as pessoas vieram muito mais energizadas pelo que tinha acontecido no dia anterior, pelo que o processo tinha despertado nelas. Para o terceiro e quarto dia, já se tinha muita expectativa, porque já era o planejamento do sonho do futuro da Nutritional.

3. Por que optarem por utilizar esta metodologia em detrimento de outras? Vocês utilizam outras metodologias complementares?

Na época, ao acaso, o Rodrigo conheceu a Investigação Apreciativa. Porque escolhermos esta metodologia? Naquele momento, o investimento que deveria ser feito na empresa, tinha que ser nas pessoas, como foco nas pessoas. Nós precisávamos fazer com que as pessoas acreditem nelas mesmas e no potencial que elas tinham. A Nutritional precisava renovar as energias com base nas fortalezas que se tinha e focar nos pontos positivos.

Sobre o uso de metodologias complementares atualmente, nós utilizamos outras metodologias de trabalho sim. E usamos algumas metodologias que focam no problema. Eu sei que isso pode parecer estranho para quem ouve, mas na prática tem funcionado. Nós usamos algumas metodologias que são específicas e que focam na resolução de problemas.

Aqui na Nutritional, a Investigação Apreciativa é para gente focar no clima organizacional e nas pessoas. Nos processos industriais não tem jeito. Nós

precisamos focar nos problemas. Usamos mesmo para focar nos processos. Alguns exemplos que nós usamos de outras metodologias é o Kaizen, MASP (Metodologia de Análise e Solução de Problemas), as metodologias tradicionais de Qualidade.

Um exemplo desse caso é a utilização da Metodologia de BSC - Balance Score Card que tem foco no planejamento, nos objetivos e metas para a organização. Contudo, sempre procuramos fazer um processo focado no positivo, no apreciativo, principalmente na linguagem.

Nosso carro chefe é a Investigação Apreciativa, mas vamos adaptando à realidade da empresa. Cada metodologia tem seu foco. As pessoas não deixam de ser apreciativas por causa da metodologia. A Investigação Apreciativa virou um princípio das pessoas, como se fosse um valor pessoal que elas agregam em outros trabalhos.

4. Como foi o processo de inserção desta metodologia no dia a dia da organização? (difusão dos conceitos da metodologia, engajamento dos públicos, aceitação, empoderamento).

Naquele momento foi difícil. Todo mundo trabalhou, sonhou e quando voltamos, estava todo mundo reenergizado. Quando voltou para a realidade, os problemas continuaram. Mas a energia era maior, era diferente. As pessoas começaram a enfrentavam os problemas como oportunidade. Elas tinham uma energia diferente, trabalharam de forma diferente, com base nas fortalezas de cada uma.

O clima foi aos poucos mudando. No RH, por exemplo, a comunicação era muito negativa. Nosso processo de integração, que é quando a pessoa entra na empresa, mudou. Antigamente, a pessoa chegava, tinha o treinamento com o pessoal da sua área e no final do treinamento nós apresentávamos as regras de empresa. Tudo o que não podia fazer: não pode deixar de usar o uniforme; para o pessoal da segurança, dizíamos que eles não podiam usar armas. Um monte de “não pode”.

Depois da Investigação Apreciativa, pensamos em melhorar a nossa integração. Queríamos mostrar o que a pessoa podia, o que nós tínhamos de bom. Então juntos, nós construímos uma nova comunicação. Percebemos que a forma de comunicar isso podia ser diferente, podia ser mais positiva. Por exemplo, nós dizíamos: “Você não pode correr na fábrica” e agora dizemos “Você pode apenas andar nesta área da fábrica”.

Trocamos a maneira de se falar, e a integração foi mudando. Mudamos todas as apresentações e elas ficaram mais apreciativas e positivas. As pessoas mudaram ao receber o processo de integração. Foi no dia a dia que nós percebemos o que podíamos mudar.

5. Como a metodologia apreciativa está presente no dia a dia da Nutrimental?

Não temos mais os grandes eventos constantes como antes: no início fazíamos todo ano, e depois a cada dois anos. Hoje, as pessoas procuram estar inseridas dentro da metodologia, a Investigação Apreciativa já está no cotidiano das pessoas.

O que acontece muito é que as pessoas automaticamente se cobram. Às vezes quando alguém fala alguma coisa que não foi bom, as outras já falam coisas como “Isso não foi muito apreciativo” para mostrar para aquela pessoa que aquele tipo de comportamento não faz parte dos princípios da Nutrimental e ajuda as outras a perceberem isso também.

Um exemplo da aplicação nos processos de RH foi na contratação de pessoal, através da avaliação a partir das suas fortalezas. Nós fomos mudando os processos para ficarem cada vez mais apreciativos. No dia a dia procuramos alinhar estas práticas. No processo de recrutamento e seleção, nós não ressaltávamos as fortalezas do candidato.

Nós fizemos o que nós chamamos de entrevista apreciativa. No processo de seleção, nós procuramos candidatos que ressaltem a sua fortaleza. Uma pessoa que é negativa não. E então percebemos se ela está alinhada às práticas e posições da empresa.

É importante ressaltar que, com a inserção da IA na Nutrimental, as pessoas que foram gostando destas mudanças, ficaram na empresa. E aquelas que não se encaixavam, não se adaptavam a este novo cenário foram automaticamente se desligando da empresa.

Nós acreditamos que ser apreciativo não é uma coisa que você desenvolve, ela já está dentro dos valores pessoais.

6. *Quais os maiores desafios da Investigação Apreciativa para a Nutrimental?*

Atualmente o principal desafio, é que desde 98, muitas pessoas entraram e saíram daqui. As novas pessoas que entraram não participaram dos grandes eventos sobre a Investigação Apreciativa e passamos pelo Ciclo 4-D. Fazer com que as novas pessoas que vieram de outros ambientes e de empresas com cultura muito diferente, como multinacionais entendam nossa forma de trabalho, neste contexto apreciativo é um dos desafios nos dias de hoje.

A Investigação Apreciativa é uma metodologia muito aberto, onde todos os processos de tomada de decisão são participativos. Em grandes empresas, multinacionais, não há tanto espaço para participação. As decisões nem sempre são tomadas coletivamente, e já os nossos processos são todos participativos. Então, enfrentamos um choque de cultura organizacional. Portanto, temos este desafio: de colocar os novos colaboradores dentro deste contexto. Para eles, aplicar estes conceitos no dia a dia é muito difícil porque eles estão acostumados com outra cultura.

7. *Quais os impactos positivos e negativos da prática da metodologia apreciativa para a Nutrimental?*

Sobre os pontos positivos está o faturamento que aumentou depois dessa intervenção e o mais sentindo, a mudança de clima organizacional. Hoje o clima é muito mais saudável entre as relações. Aqui na Nutrimental nós temos a liberdade para ir e vir. Quando nós decidimos iniciar um projeto e percebermos que se ele não é bom, ou não é daquele jeito que deve ser feito, nós temos a liberdade de poder

começar de novo, e tentar encontrar novos caminhos para ele. Por isso a liberdade de ir e vir.

Sobre os pontos negativos, temos a demora no processo de decisão, a demora em se chegar a um consenso. Porque, como é tudo participativo, os processos de decisão às vezes tem que passar por todos os gestores e às vezes tem aquele gestor que está fora da empresa naquele momento, então nós temos que esperar a decisão dele para tomar qualquer ação. E às vezes é ruim esta demora na decisão.

Outro ponto também é que às vezes, as pessoas extrapolam na liberdade de ir e vir. As pessoas abusam desta liberdade, passa de liberdade para libertinagem. Nós também temos prazos para cumprir e temos as responsabilidades. Não é porque temos liberdade que não temos regras e metas a cumprir. Às vezes, as pessoas passam do limite, não entendem claramente os conceitos que temos aqui dentro. Mas para isso, nós também temos nossa forma de advertir as pessoas, alertá-las sobre isso.

8. A Nutrimental utiliza a metodologia apreciativa desde 1997. Quais são as mudanças mais perceptíveis e visíveis dentro da organização desde o início do uso deste tipo de investigação? Comente sobre as mudanças na organização e na aplicação da metodologia.

Clima organizacional, sem dúvida. Eu tive a oportunidade de trabalhar antes e depois da IA na Nutrimental. Eu entrei aqui com 16 anos. Eu tinha medo de falar com alguns gestores, os setores eram muito separados, divididos. Hoje eu sei que se eu falar com outra pessoa de forma grosseira, eu sei que preciso mudar, assim como todo mundo. Porque quando você faz um comentário que não é muito positivo, as pessoas avisam “esse comentário não foi muito apreciativo.”. As próprias pessoas se cobram sobre isso. Dois anos depois eu não tinha mais medo de falar com os gestores, até porque os próprios gestores mudaram suas atitudes. A cultura mudou muito depois da Investigação Apreciativa.

Outra grande mudança, agora mais da minha área de RH, foi nos nossos próprios processos. Entre eles o de treinamento; recrutamento e seleção; e

remuneração; como eu te contei antes. Isso tudo mudou com base na Investigação Apreciativa.

9. Comente uma ação participativa que causou grandes mudanças na Nutrimental (Porque escolheu esta ação? Em que(ais) setor(es) aconteceu? Quais os frutos colhidos? Quem participou? Quem liderou? Como foi feita a divisão de grupos de trabalho? Engajamento dos colaboradores? Quais foram os resultados positivos e negativos desta ação?)

Uma ação participativa que tivemos aqui na Nutrimental foi a aplicação de um novo modelo de planejamento: a aplicação do BSC. Nós criamos um evento apreciativo com foco na apresentação do BSC: paramos a empresa toda, chamamos o pessoal da fábrica, chamamos a equipe de venda e reunimos as pessoas.

Neste evento nós dissemos: “vamos aplicar o BSC”, e foi explicado para todo mundo o que era, do que se tratava, qual o objetivo e como cada um seria envolvido naquele processo, que era feito para a empresa toda. Foi bem participativo.

Quem conduziu foi o gestor da área de controladoria, porque isso é mais da área mesmo deles. O BSC envolve todas as estratégias da Nutrimental. Onde nos estamos e onde queremos estar. Ele conduziu a divisão de grupos também. Ele apresentou todos os aspectos da ferramenta: “a ferramenta é essa, funciona desse jeito”. No final do evento, dividimos os grupos para criar as metas e indicadores: metas para a fábrica, para a área de vendas, metas do administrativo. As pessoas criaram vários grupos. Hoje o BSC anda sozinho aqui na Nutrimental. Os gestores fazem um acompanhamento mensal da ferramenta. Cada gestor tem as metas e a da sua equipe e isso entra no programa de ação de desenvolvimento pessoal e de equipe.

Um resultado negativo, mas que foi mudando ao longo do tempo foi a resistência das pessoas no início do projeto, porque era uma coisa nova, mas hoje não tem mais.

10. Existe algum exemplo de aplicação da metodologia na área da comunicação? Se sim, descorra sobre os frutos colhidos e os desafios desta ação.

Sim. Nós não temos uma área de comunicação dentro da empresa. Nós temos uma área de marketing, que cuida um pouco dessa parte da comunicação. Que também desenvolve com a gente alguns projetos de endomarketing. Cada área é responsável pela sua própria comunicação. O RH é quem cuida da avaliação da comunicação, nós procuramos manter uma comunicação apreciativa.

Um exemplo de comunicação que nós temos é o Nutrinews, um jornalzinho de comunicação que é divulgado nos banheiros da empresa. Colocamos no banheiro porque é um lugar que todo mundo viu. A linguagem é toda apreciativa e o RH procura manter isso. Esse jornal pretende passar informações e novidades para os colaboradores da empresa.

Nós também tomamos muito cuidado com os e-mails que enviamos. Nossa ideia é sempre manter essa comunicação apreciativa.

Também temos um jornal interno que é enviado por e-mail, mas logo queremos colocar impresso para o pessoal de fábrica, nós recebemos esta demanda deles. O Jornal se chama O Apreciativo e surgiu na época da implantação da Investigação Apreciativa aqui na Nutrimental.

Nele tem informações sobre as ações que a empresa fez nos últimos 2 e 3 meses, tanto de ações de promoção, de mercado; quando de ação dentro da própria indústria, como um processo que foi mudado, a compra de uma nova máquina. Isso tudo com base nos projetos que existem baseados nos sonhos das pessoas, nas melhorias que nós podemos construir para a Nutrimental.

Antigamente ele só era impresso. Hoje ele é só digital. E já estamos estudando de colocar ele impresso, mas só para o pessoal de fábrica que nos trouxe essa demanda.

11. Como você enxerga a importância da comunicação na difusão da metodologia apreciativa dentro e fora da organização? Que papéis fundamentais relacionam a comunicação com a metodologia apreciativa junto a Nutrimental?

Nesse processo, a comunicação tem 100% de importância. Foi com base nessa comunicação que fomos desenvolvendo e aplicando que a gente conseguia alterar muitas coisas. Porque não adianta querer mudar para o positivo com uma comunicação negativa. Ter uma comunicação positiva é fundamental para fortalecer o conceito da metodologia, com certeza, tem papel principal.

Foi no dia a dia que a gente percebeu as mudanças. Que a gente foi se adaptando a essa nova fase aqui dentro. A comunicação foi muito importante para ajudar a gente a manter isso vivo aqui dentro, na manutenção destes conceitos e também de passar isso para as pessoas.

12. Gostaria de incluir algum outro comentário?

Gostaria de dizer que a gente deixou de fazer os grandes eventos apreciativos porque não sentimos mais necessidade. O último que nós fizemos, foi em 2012. Quando temos algo que envolve a organização como um todo, nós propomos a ideia, e então fazemos um encontro.

Na verdade, esse é um dos indicadores do último plano de 2012: fortalecer cultura apreciativa. Esse último evento, chamado “Inspiração Apreciativa” que nós fizemos participaram cerca de 800 pessoas. Fizemos porque sentimos que as pessoas que estavam na Nutrimental há pouco tempo, nunca tinham vivenciado o processo original de Investigação Apreciativa, do Ciclo 4-D e tudo mais.

Nós achávamos que as pessoas precisam conhecer como era o evento. Então fizemos com todo mundo com foco na renovação da cultura, para que todos pudessem vivenciar o ciclo 4-D. Esse foi um dos últimos grandes eventos que nós fizemos que envolveu todo mundo.

É isso.

A partir desta entrevista, partimos para a interpretação dos dados que obtivemos, a fim de entendermos o processo de aplicação da metodologia apreciativa na Nutrimental, seus efeitos nos dias atuais e a importância da comunicação neste processo.

3.4 Interpretação dos Resultados da Entrevista em Profundidade

A partir da entrevista em profundidade realizada com a Sandra e dos materiais que construíram este trabalho, pudemos perceber com mais precisão as mudanças que ocorreram e como a Nutrimental se encontra nos dias atuais ainda aplicando a Investigação Apreciativa. Em relação ao primeiro contato com a Investigação Apreciativa na Nutrimental, foi possível perceber que em aspectos técnicos, o levantamento que fizemos retrata bem como ocorreu o processo. Foi realizado um grande evento com os colaboradores das mais diversas áreas, que passaram pela técnica do Ciclo 4-D da metodologia, tendo como princípio norteador as fortalezas e o positivo de cada pessoa e da própria organização.

As pessoas foram convidadas a se expressarem, a compartilhar suas ideias, suas experiências positivas, com o grupo composto por pessoas de diversas áreas da Nutrimental. Logo após, foram estimuladas a sonhar o futuro da organização, um sonho coletivo, que necessitava para tanto um planejamento para torná-lo realidade. No princípio, esse grande evento era realizado uma vez por ano, e posteriormente, se realizavam a cada dois anos. Nos dias atuais, a Nutrimental não realiza mais estes eventos. O último foi realizado em 2012 e falaremos mais dele no decorrer do trabalho.

Sobre os primeiros efeitos da IA na Nutrimental, percebemos que os dias em que a organização estava parada para sonhar, foi ótimo. A sinergia entre as pessoas e os propósitos eram ótimos. Contudo, ao final do evento, todos voltaram aos seus postos de trabalho e os problemas ainda continuavam ali. Ou seja, tudo não estava resolvido e a vida mudara. Tudo ainda estava como eles haviam deixado.

Sobre isso, Sandra nos aponta que “Quando voltou para a realidade, os problemas continuaram. Mas a energia era maior, era diferente. As pessoas começaram a enfrentavam os problemas como oportunidade. Elas tinham uma energia diferente, trabalharam de forma diferente, com base nas fortalezas de cada uma.”

Portanto, o que havia mudado, entretanto, era a energia das pessoas. Elas estavam mais determinadas a fazer as coisas acontecerem porque estavam

inspiradas pela possibilidade de mudanças. E este foi o primeiro grande passo para as transformações que aconteceram na Nutrimental. Entre os resultados colhidos pela aplicação da IA, tem-se em primeiro lugar, a lucratividade, como já citado anteriormente.

Quanto às mudanças estruturais comportamentais relacionadas à cultura organizacional observou-se a melhora no relacionamento entre as pessoas. Como exemplo, podemos citar a entrevista da Sandra que relata seu medo de falar com os gestores, assim como outros companheiros antes da implantação da IA.

Como se observa, a comunicação entre eles era falha, o que possivelmente acarretava um ruído que obstaculizava os processos. Contudo, depois da IA, a postura mudou. As pessoas começaram a ficar mais próximas porque o diálogo e as trocas foram estimulados. Percebemos, então, que o processo comunicativo foi aprimorado após o processo de aplicação da IA.

Como foi possível constatar a partir da entrevista, esta transformação no relacionamento entre as pessoas se faz perceptível até hoje na organização, a partir do ponto em que as pessoas se policiam na comunicação positiva e apreciativa. Segundo relato da entrevistada, quando alguém faz algum comentário ou exposição que não segue os valores apreciativos, ele é informado pelo grupo, mesmo que de forma informal. Como é possível reconhecer, há um sentimento de coletividade relativo à importância de uma comunicação positiva e apreciativa.

Ainda sobre a manutenção da Investigação Apreciativa dentro da Nutrimental e sobre a necessidade de mantê-la viva nos colaboradores, percebermos a criação de meios de comunicação voltados para a difusão das práticas de IA, como o Jornal *O Apreciativo*. A criação do jornal se deu a partir dos elementos que envolviam uma comunicação apreciativa, e na atualidade apresenta as novidades da Nutrimental em relação aos processos que aconteceram e ainda ocorrem. A comunicação apreciativa é baseada nos princípios da comunicação positiva, que procura levar em consideração a emoção do receptor e o impacto que isso pode causar. Também leva em consideração os aspectos da comunicação não violenta que é baseada nas relações de cooperação e participação.

O último exemplar é encontrado no Anexo II deste trabalho. Além disso, a Nutrimental também produz o jornal mural chamado *Nutrinews*, que é colocado nos banheiros da organização, também amparado pela comunicação apreciativa.

Por outra parte, outro ponto de mudança substancial foi a cultura organizacional. De acordo com a entrevistada, foi possível compreender que a investigação apreciativa foi incorporada no dia a dia da Nutrimental, e hoje eles têm uma cultura apreciativa que é passada para os colaboradores desde o seu primeiro dia. Sobre isso, a organização faz questão de ressaltar a importância da IA na sua existência.

É possível observar essa questão expressamente mencionada no seu site, onde divulgam que a cultura da Nutrimental é baseada na Investigação Apreciativa, que propõe uma gestão participativa baseada nos aspectos positivos de cada um e da organização através do diálogo constante.

Outro resultado perceptível dentro da Nutrimental causado pela aplicação da metodologia apreciativa é a mudança de diversos processos, como relatado na entrevista. No processo de contratação de um novo colaborador, ele é inserido neste novo modo de trabalho, desde o seu treinamento.

Antigamente, era-lhe mostrado o que não era permitido fazer, e após a IA, o processo mudou. Hoje, o novo colaborador é convidado a conhecer quais são as suas possibilidades dentro da organização, sempre levando em consideração a comunicação apreciativa.

Na inserção de novos colaboradores nesta nova realidade organizacional, também se encontra um dos pontos negativos da aplicação da IA. Isso se deve ao fato do novo trabalhador estranhar este modelo participativo de trabalho. Como foi possível observar na entrevista, este é um dos pontos negativos da implantação desta metodologia inovadora, especialmente pelo fato de ser distinta à praticada pela maioria das organizações tradicionais, o que leva a um maior tempo de adaptação do novo colaborador.

Outro ponto negativo relatado pela entrevistada foi a liberdade que este modelo permite. Como os processos são todos colaborativos e participativos, pode

produzir uma confusão ao se achar que os limites são inexistentes. Sandra afirma que as pessoas têm liberdade para começar um projeto e errar e posteriormente, retomar de outra maneira, e isso às vezes causa uma sensação de descompromisso (não cobrança) pelos projetos. Ao mesmo tempo, no caso da Nutrimental, a entrevistada afirma que essa não é a realidade e que existem maneiras de advertir, caso aconteça algo desse tipo.

Outro ponto relatado na entrevista foi a demora na tomada de decisão dentro dos processos na Nutrimental. O fato das decisões serem tomadas coletivamente, de acordo com a área do projeto, demanda tempo para que se entre em consenso com o querer de todos e também pela aprovação dos gestores que supervisionam tais projetos.

Um aspecto que podemos refletir sobre a aplicação da Investigação Apreciativa na Nutrimental foi a comprovação de que é uma metodologia flexível e pode caminhar junto a outras metodologias. No estudo realizado, encontramos outras metodologias que são aplicadas na Nutrimental, principalmente nos processos industriais, entre eles, ferramentas de Qualidade, Modelo Kaizen e Balance Scorecard (BSC). Sandra relata sobre a aplicação de uma nova metodologia a partir das bases participativas da Investigação Apreciativa, como aconteceu na implantação do Balance Scorecard (BSC). Esta metodologia de gestão tem como grande mote o desenvolvimento de metas e indicadores para a organização como um todo e as suas diversas áreas. A implantação do BSC foi feita de forma participativa, através de um grande evento que reuniu diversas pessoas de todas as áreas da Nutrimental e onde foi apresentada a ferramenta. Na ocasião, os colaboradores envolvidos decidiram coletivamente quais seriam os indicadores e metas, além da definição dos grupos de trabalho para o acompanhamento do projeto.

Este exemplo reforça o pensamento de Almeida (2014) quando incita que a Investigação Apreciativa é um caminho, mas não o único, e a metodologia pode estar alinhada a outras metodologias dentro da organização. Assim, podemos concluir a partir desse recorte propiciado pelo estudo realizado que a IA é uma metodologia complexa, pois possui bases sólidas e flexíveis, portanto, pode ser aplicada em diversos contextos organizacionais.

Como foi possível observar através deste estudo, o processo de mudanças profundas o qual a Nutrimental vivenciou se apresenta como um exemplo de aplicação bem-sucedido, principalmente diante dos ganhos em resultado nas suas relações interpessoais e na sua cultura organizacional. Ambos revelam os princípios apreciativos adquiridos desde o início de aplicação do Ciclo 4-D. Sobre esta mudança cultural propiciada, percebemos a importância do diálogo neste processo de construção e transformação.

Com o diálogo é possível construir relacionamentos, considerando o importante papel das atividades de Relações Públicas na promoção de um espaço de diálogo aberto com todos os colaboradores da organização, a fim de construir um novo futuro. A Nutrimental não conta com um time de Relações Públicas, contando apenas com uma assessoria de comunicação terceirizada. Ainda assim, é possível perceber a importância na construção do diálogo neste processo.

Ainda sobre isso, com o relato do processo de introdução da Investigação Apreciativa na Nutrimental, pudemos perceber a preocupação e principalmente, a presença dos princípios que envolvem a IA. Como citado no Capítulo II, os princípios são: princípio construtivista, de simultaneidade, poético, antecipatório e positivo.

Na fala Sandra, ela relata a construção coletiva dos processos e do conhecimento, quando fala dos encontros e da divisão dos grupos de trabalho, como afirma o princípio construtivista, defendendo a construção coletiva. Quanto ao princípio poético, que defende a organização como um livro aberto a ser escrito com liberdade, percebemos isso quando Sandra nos aponta que na Nutrimental, as pessoas tem liberdade para construírem seus projetos e também tem a liberdade de errar, aprender com os erros e começarem novamente, reescrevendo a história da organização.

Também percebemos que a mudança começa já no momento dos encontros, onde as pessoas compartilham suas experiências e a energia delas é modificada a partir daquele movimento, já dando início a mudança, como propõe o princípio da simultaneidade.

O princípio antecipatório defende o pensar no futuro, o sonhar a organização de amanhã, agora. E isso se torna visível no processo de IA na Nutrimental,

principalmente na comunicação visual ao se convidar para o primeiro evento do Ciclo 4-D e também, na implantação do BSC, relatado pela entrevistada, quando todos decidem coletivamente as metas que a organização deve procurar atingir.

Por fim, o princípio positivo, defende a utilização de uma comunicação positiva, pautada em perguntas positivas que levem à mudança. Este aspecto é levantado várias vezes ao longo da entrevista, quando Sandra nos conta que as pessoas se cobram em ser apreciativas e tem cuidado na comunicação com o outro. E também percebemos o foco no positivo, nas ferramentas de comunicação, como no jornal “O Apreciativo”, buscando tornar a comunicação positiva um hábito na organização.

Podemos, portanto, considerar que a organização é um organismo vivo e que a atitude das pessoas influencia este ambiente. São as pessoas que constroem uma organização, são elas que são capazes de produzir um processo de transformação. O que se pode fazer é mostrar um caminho para o processo de mudança, mas quem determina se ela vai acontecer é o engajamento das pessoas, confirmando o que Marchiori (2004) aponta quando diz que a mudança não deve ser imposta, ela deve ser experimentada e depois decidir-se se deverá ser colocada em prática.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta pesquisa, buscamos apresentar a Investigação Apreciativa como uma forma alternativa de planejamento participativo. E, mais do que isso, como uma metodologia que pode produzir grandes impactos na organização através do foco nos aspectos positivos que envolvem as pessoas e os acontecimentos inerentes a esse ambiente. Além disso, pretendemos demonstrar que a IA é uma metodologia participativa, além de buscar inter-relações entre ela e a comunicação organizacional e a construção de uma nova cultura dentro da organização.

Assim sendo, apresentamos os principais aspectos que cercam o planejamento participativo, entre eles a importância e a necessidade do planejamento, as diferentes formas de planejamento (estratégico, tático e operacional), o conceito de participação e também a concepção do planejamento participativo como estratégico, defendido por Brose (2010), já que se trata de um planejamento com foco em medidas também a longo prazo.

No Capítulo I, onde tratamos sobre esta temática, buscamos destacar o papel do planejamento participativo, especialmente da aplicação de diversas metodologias participativas ZOPP (Método de Planejamento de Projeto Orientado pelos Objetivos), MAPP do B (Método Altadir de Planificação Popular do Brasil), Metaplan, Enfoque Participativo, MRP (Método de Resolução de Problemas), Método dos 10 passos, GESPAR (Gestão Participativa). Também metodologias participativas para determinadas fases do planejamento, como Planejamento Participativo Municipal (PAM), Gestão Participativa do Desenvolvimento Rural, Diagnóstico Participativo de Unidades de Conservação (DiPUC), Método de Autodiagnóstico das Potencialidades Municipais e Planejamento de Ação (MAMPLA).

Neste primeiro momento, pudemos perceber os diversos elementos presentes nos modelos participativos já existentes. Em sua maioria, há um processo de construção do futuro que se deseja e não apenas a busca pela simples solução dos problemas e erros ocorridos no passado.

Além de procurar envolver todos os atores que são afetados pelo processo e pela realidade que se pretende transformar, propõe-se, portanto, uma construção

coletiva do futuro que é desejada pelos próprios atores envolvidos. A partir deste processo de envolvimento é que se gera engajamento, já que os participantes se sentem partícipes e empoderados, pois suas propostas foram ouvidas. A partir dessa etapa, se produz um consenso do grupo, que se traduz em um sonho coletivo a ser construído para determinada organização.

Definindo o que seria entendido por uma metodologia participativa, partimos para a apresentação da Investigação Apreciativa, conceituada por David Cooperrider. Nessa etapa, nossa intenção foi demonstrar as suas bases, qual a sua relação com as outras formas de metodologias de planejamento participativo e como funciona a sua aplicação através do Ciclo 4-D. Também mostramos o impacto que a sua aplicação pode gerar dentro de uma organização, apresentando a IA como um instrumento de comunicação organizacional e de apoio na construção de uma nova cultura organizacional, podendo se apresentar como um instrumento de relacionamento.

Como foi possível verificar, a Investigação Apreciativa propõe uma nova maneira de planejar o futuro de uma organização, partindo não dos erros que foram cometidos no passado, mas das experiências positivas que os mais diversos atores viveram. Assim sendo, a ideia é que se sonhe a organização que se deseja ter e isso vai além de um simples planejamento. É a construção coletiva de um sonho.

Tal como foi visto, a metodologia conta com um ciclo que guia seus fundamentos e também sua aplicação: o chamado Ciclo 4-D, que diz respeito às quatro bases que alimentam o ciclo: *discover* (descobrir), *dream* (sonho), *design* (planejamento) e *destiny* (destino). Estas quatro fases propõem que os participantes reflitam sobre as experiências positivas que já passaram dentro da organização e as compartilhem. Posteriormente, define-se o sonho, ou seja, a imagem da organização que se deseja construir. O terceiro passo é definir como será realizado tal sonho, ou seja, o que se deve fazer para chegar à organização que se deseja. Por fim, põe-se em prática o caminho escolhido e, novamente, se avalia e planeja os próximos passos, fechando o ciclo. Neste processo de construção coletiva é que as mudanças são produzidas dentro da organização e, com o desenvolver dos projetos, se gera uma revolução positiva. Sob esta nova perspectiva é que se constrói uma nova cultura organizacional pautada pelo positivo.

Neste contexto de mudança da cultura organizacional, é que se encontra um grande campo para a atuação das Relações Públicas, como mediadores deste processo. As atividades de Relações Públicas podem ser conduzidas levando-se em consideração este processo de profundas mudanças dentro da organização, pautadas no futuro. Ainda que no decorrer do trabalho não encontremos esta realidade, entendemos que a IA pode ser utilizada como um instrumento de construção de uma nova cultura organizacional, ou seja, um instrumento de relacionamento ideal para os profissionais de relações públicas.

No âmbito da cultura organizacional, é preciso estar atento a estes processos de mudança, a fim de estar preparado para os possíveis contrapontos que podem surgir. Além disso, mais do que nunca, é preciso engajar os mais diversos públicos, já que se trata de uma construção coletiva do futuro, ou seja, de intervenção na realidade existente a partir das ideias de todos.

Nesse contexto, ao levarmos em consideração que as atividades de Relações Públicas estão pautadas no ato de propiciar diálogos, percebe-se então, seu papel fundamental na aplicação da metodologia de IA em uma determinada organização, já que as bases deste processo são as trocas, as interações. Assim, as construções de relacionamentos também são pautadas na interação.

Sob esta ótica, voltamos à cultura organizacional que, segundo Marchiori (2009), é pautada pela interação dos atores que formam determinada organização e também pelas experiências que lhes foram proporcionadas. Assim sendo, a mudança organizacional não deve ser imposta, e sim promovida ou estimulada. A partir da experiência nos processos de transformação é que se decide abraçar a mudança ou não e, posteriormente, interferir na cultura daquele lugar.

Neste sentido, as Relações Públicas podem e devem auxiliar neste processo de envolvimento e engajamento que ocorre na organização. E a metodologia de Investigação Apreciativa se apresenta como uma possibilidade coletiva e efetiva de mudança da cultura organizacional, contribuindo para avançar em uma revolução positiva.

Partindo dessa reflexão, foi apresentado um caso real de aplicação da Investigação Apreciativa em uma organização brasileira, a Nutrimental. Escolhemos

esta organização por ter sido a primeira empresa brasileira a utilizar este modelo, e por terem sido guiados por David Cooperrider. Desde a primeira aplicação da metodologia, a Nutrimental tem colhido bons frutos e continua a utilizar este processo até os dias atuais.

Para realizar o estudo proposto, utilizamos a técnica de pesquisa qualitativa, utilizando o método de entrevista em profundidade. Realizamos a entrevista com Sandra Mesquita, da área de Recursos Humanos da Nutrimental. Optamos por conversar com alguém da área de RH por eles estarem mais próximos aos colaboradores e poderem perceber mais profundamente este processo de mudança, já que o nosso objetivo principal com este trabalho é apresentar a Investigação Apreciativa como metodologia participativa, as interfaces possíveis com a área da comunicação no contexto organizacional e, por fim, apresentar um estudo de caso da aplicação da metodologia, a partir da técnica de entrevista em profundidade.

Com esta entrevista foi possível observar as mudanças ocorridas na organização durante e depois da aplicação da Investigação Apreciativa, que vai muito além dos tangíveis números de aumento de lucratividade e retenção de mão de obra. Percebemos a consolidação de uma nova cultura organizacional, iniciada com foco no positivo, alimentada e alicerçada nas pessoas que constroem a organização.

Com isso, a partir do caso estudado, pudemos entender as profundas transformações que a Investigação Apreciativa pode gerar através do seu foco no positivo, na promoção de experiências que buscam a construção positiva do futuro de uma organização. Além disso, um de seus grandes diferenciais é o fato de englobar os mais diversos públicos da organização neste processo, tornando-se assim, uma metodologia participativa de fato.

Analisando o caso na Nutrimental, percebemos que, ao passar por esta experiência, a organização se descobre como um ser vivo, buscando novos caminhos e possibilidades. Com isso, acaba por empoderar os mais diversos agentes como responsáveis e co-autores desta organização e, portanto, da mudança, transformando sua realidade e provocando uma revolução positiva. Ao vivenciar este processo de mudança, também se transforma sua cultura

organizacional, já que as interações e as relações entre os indivíduos mudam. E é neste ponto que as Relações Públicas se apropriam deste processo, provocando diálogos, abrindo caminhos e engajando os diversos públicos neste processo de transformação tão profundo.

Ao trabalharmos com a conceituação de participação, investigação apreciativa e uma história real de aplicação da IA em uma organização real, buscamos também inspirar a vida das pessoas sobre o poder do positivo, e consequentemente, na forma como isso impacta na vida das organizações. Na verdade, devemos conceber as organizações como seres vivos, diretamente afetados pelas relações de troca entre seus mais diversos atores.

Neste sentido, percebemos também novos campos e possibilidades a serem explorados no campo da investigação apreciativa e comunicação organizacional. Aspectos como entender mais a fundo como acontecem estas relações, como as relações públicas podem apoiar este processo desde a sua implantação até o acompanhamento das transformações, além de entender as melhores práticas que podem dar suporte a este processo, são pontos a serem explorados em pesquisas futuras.

Desse modo, esperamos ter contribuído para a difusão desta metodologia inovadora, a nossa participação neste processo como profissionais de comunicação demonstra essa preocupação. Desejamos também ter inspirado novas pesquisas acerca do tema, ainda tão pouco difundido na área acadêmica, em especial em comunicação. Acreditamos no poder do positivo. E isso nos trouxe até aqui.

BIBLIOGRAFIA

ALMEIDA, Lígia Beatriz Carvalho de. **A teoria apreciativa aplicada ao planejamento e à gestão da comunicação organizacional**. Anais XVI Congresso de Ciências da Comunicação da Região Nordeste. João Pessoa, 2014. Disponível em: <<http://www.portalintercom.org.br/anais/nordeste2014/resumos/R42-1536-1.pdf>>. Acesso em 03 de outubro de 2014.

BARROS, Ilma de; COOPERRIDER, David. **Appreciative Inquiry Fostering Wholeness in Organizations: A Story of Nutrimental in Brazil**. 2011. Disponível em: <<http://appreciativeinquiry.case.edu/intro/bestcasesDetail.cfm?coid=191>>. Acesso em 3 de setembro de 2014.

BORDENAVE, Juan Diaz. **O que é participação**. 6ª edição. São Paulo: Editora Brasiliense, 1999.

BROSE, Markus (Org). **Metodologia Participativa**: uma introdução a 29 instrumentos. 2ª edição. Porto Alegre, Tomo Editorial, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2003.

CORDIOLI, Sergio. **Enfoque Participativo no Trabalho com Grupos**. In: BROSE, Markus (Org). **Metodologia Participativa**: uma introdução a 29 instrumentos. 2ª edição. Porto Alegre, Tomo Editorial, 2010.

DEMO, Pedro. **Participação é conquista: noções de política social participativa**. 3ª edição. São Paulo, Editora Cortez, 1999.

_____. **Solidariedade como efeito de poder**. São Paulo, Editora Cortez, Instituto Paulo Freire, 2002.

DUARTE, Jorge. **Entrevista em profundidade**. In: Métodos e Técnicas da Pesquisa em Comunicação. São Paulo, Editora Atlas, 2006.

DUTRA, Myriam Cadorin. **Comunicação e trabalho: as (im)possibilidades da investigação apreciativa**. Tese Doutorado. Porto Alegre, 2010. Disponível em:

<http://tede.pucrs.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=3160>. Acesso em 25 de julho de 2014.

FELISBINO, Patrícia. **Comunicação e gestão de mudanças: estudo de caso de uma indústria química**. In: ORGANICOM, Ano 1, volume 1, número 1, Agosto de 2004. Disponível em: <<http://revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/9/117>>. Acesso em 23 de julho de 2014.

FILHO, Edelvino Razzolini, et al. **A Investigação Apreciativa Como Uma Ferramenta Para A Construção Da Estratégia Organizacional**. In: Revista Organização Sistêmica, volume 4, número 2, 2013. Disponível em: <<http://www.grupouninter.com.br/revistaorganizacaosistemica/index.php/organizacaoSistemica/article/view/189/109>>. Acesso em 3 de julho de 2014.

FLECK, Carolina Freddo; PONS, Mônica Elisa Dias; DALMORO, Marlon. **Comunicação Integrada Como Elemento Estratégico: Investigação Apreciativa Em Uma Assessoria de Imprensa**. In: Revista Perspectivas Contemporâneas, volume 8, número 1, 2013. Disponível em: <<http://revista.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas/article/view/761>>. Acesso em 11 de agosto de 2014.

FONSECA, José Saraiva da Fonseca. **Metodologia da Pesquisa Científica**. Fortaleza, UECE, 2002. Apostila. Disponível em: <<http://www.ia.ufrj.br/ppgea/conteudo/conteudo-2012-1/1SF/Sandra/apostilaMetodologia.pdf>>. Acesso em 22 de abril de 2014.

FORTES, Alexandre. **O Planejamento Estratégico Situacional e Participativo**. In: BROSE, Markus (Org). **Metodologia Participativa: uma introdução a 29 instrumentos**. 2ª edição. Porto Alegre, Tomo Editorial, 2010.

GANDIN, Danilo. **A Prática do Planejamento Participativo**. 2ª edição. Petrópolis, Rio de Janeiro. Editora Vozes, 1994.

_____. **A Posição do Planejamento Participativo entre as Ferramentas de Intervenção na Realidade**. In: Revista Currículo Sem Fronteiras, v.1, nº 1, p.81-95, Jan-Jun/2001. Disponível em: <<http://www.curriculosemfronteiras.org/vol1iss1articles/gandin.pdf>>. Acesso em 6 de maio de 2014.

GANZELI, Pedro. **O processo de planejamento participativo da unidade escolar**. In: Revista Eletrônica Política e Gestão Educaional, 1º semestre, número 1, 2001. Disponível em: <http://portal.fclar.unesp.br/publicacoes/revista/polit_gest/edi1_artigopedroganzeli.pdf>. Acesso em 9 de maio de 2014.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª edição. São Paulo, Editora Atlas, 1999.

IANNI, Octavio. **Teorias da Globalização**. Rio de Janeiro: Editora Civilização, 2002.

JERÔNIMO, Adriana Silva Costa. **A Investigação Apreciativa e o diálogo nas organizações do século XXI**. Monografia de Pós-graduação. São Paulo, Paulo, 2010. Disponível em: <<https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWFpbnxtb25vZ3JhZmlhYTlwMDh8Z3g6NDQyZjg1YjRlYjFkOWMw>>. Acesso em 4 de agosto de 2014.

KOLLER, Sílvia Helena; PALUDO, Simone dos Santos. **Psicologia Positiva: uma nova abordagem para antigas questões**. In: Revista Paidéia (Ribeirão Preto), volume 17, número 36, p. 9-20, abril de 2007. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/paideia/article/view/6415>>. Acesso em 21 de agosto de 2014.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 4ª edição. São Paulo, Summus Editorial, 2002.

MARCHIORI, Marlene; VILAÇA, Wilma. **Cultura Organizacional e Comunicação nas Organizações Contemporâneas**. Anais ABRAPCORP 2011: Redes Sociais, Comunicação e Organizações. Disponível em: <[http://www.uel.br/grupo-estudo/gefacescom/images/docs/revisados/\[CONG\]Marchiori_Vilaa_Cultura_organizational_e_comunica_o_nas_organizacoes_contemporaneas_temas_desarticulados_ou_imbricados_2011_Trabalho_Apresentado_Mesas_Temticas_Abrapcorp.pdf](http://www.uel.br/grupo-estudo/gefacescom/images/docs/revisados/[CONG]Marchiori_Vilaa_Cultura_organizational_e_comunica_o_nas_organizacoes_contemporaneas_temas_desarticulados_ou_imbricados_2011_Trabalho_Apresentado_Mesas_Temticas_Abrapcorp.pdf)>. Acesso em 13 de agosto de 2014.

MARCHIORI, Marlene Regina. **Mudança Cultural e a Responsabilidade das Relações Públicas**. In: ORGANICOM, ano 1, volume 1, número 1, agosto de 2004. Disponível em: <<http://revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/8/116>>. Acesso em 14 de agosto de 2013.

MARKZAC, Larissa. **Appreciative Inquiry at Nutritional – How did it happened?**. Disponível em: <http://appreciativeinquiry.case.edu/uploads/case_ai_at_Nutritional.pdf>. Acesso em 6 de setembro de 2014.

MATUS, Carlos. **Política, Planejamento e Governo**. Volume 1. Brasília, IPEA, 1993.

_____. **Adeus, Senhor Presidente: Governantes e Governados**. São Paulo, Edições Fundap, 1997,

_____. **O plano como aposta**. In GIACOMONI, James; PAGNUSSAT, José Luiz. Planejamento e Orçamento Governamental. Coletânea, volume 1. Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, 2007. Disponível em: <http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=2845>. Acesso em 8 de agosto de 2014.

MEDEIROS, Fabiana Fernandes. **PES: uma proposta metodológica para o planejamento educacional**. In: Revista Eletrônica Política e Gestão Educacional, 1º semestre, número 3, 2003. Disponível em: <http://www.fclar.unesp.br/Home/Departamentos/CienciasdaEducacao/RevistaEletronica/edi3_artigofabianamedeiros.pdf>. Acesso em 7 de maio de 2014.

MORESI, Eduardo. **Metodologia da pesquisa**. Brasília, 2003. Disponível em: <http://ftp.unisc.br/porta1/upload/com_arquivo/1370886616.pdf>. Acesso em 22 de abril de 2014.

OLIVEIRA, Rezilda Rodrigues. **Investigação Apreciativa em Organizações Não Governamentais e Planejamento Estratégico: Discussão Teórico-Empírica de um estudo**. In Revista de Administração Pública e Gestão Social, volume 4, número 2, p. 172-201, abr/jun 2012. Disponível em: <<http://www.apgs.ufv.br/index.php/apgs/article/view/103#.VBqZePIdWa4>>. Acesso em 14 de maio de 2014.

OLIVEIRA, Vivian Rodrigues de. **Impacto Negativo e Comunicação Positiva: uma equação sustentável para a gestão empresarial**. Monografia. Brasília, 2011. Disponível em: http://bdm.unb.br/bitstream/10483/2082/1/2011_VivianRodriguesdeOliveira.pdf. Acesso em 12 de setembro de 2014.

ROCHA, Rodrigo Costa. **Sustentabilidade XXI: educar e inovar sob uma nova consciência**. São Paulo, Editora Gente, 2009.

ROSENBERG, Marshall. **Comunicação Não Violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais**. São Paulo: Editora Ágora, 2006.

ROZENBERG, Fernando Guilherme; TENÓRIO, Jacob Eduardo. **Gestão pública e cidadania: metodologias participativas em ação**. In: Cadernos Gestão Pública e Cidadania, volume 7, 1997.

SILVA, Marcos José Pereira. **Onze passos do planejamento estratégico participativo**. In: BROSE, Markus (Org). **Metodologia Participativa: uma introdução a 29 instrumentos**. 2ª edição. Porto Alegre Tomo Editorial, 2010.

SOUZA, Cláudio Gomide. **Gestão Participativa: conceitos e operações fundamentais**. In: Revista Eletrônica Política e Gestão Educacional, 1º semestre, número 1, 2001. Disponível em:
<http://portal.fclar.unesp.br/publicacoes/revista/polit_gest/edi1_artigoclaudiogomide.pdf>. Acesso em 7 de maio de 2014.

VARONA, Federico. **Todavía És Possible Soñar: Teoría Apreciativa y Comunicación Organizacional**. In: ORGANICOM, ano 1, volume 1, número 1, agosto de 2004. Disponível em:
<<http://revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/4/108>>. Acesso em 12 de março de 2014.

_____. **La intervención apreciativa: una nueva manera de descubrir, crear, compartir e implementar conocimiento para el cambio en instituciones gubernamentales o privadas**. In: Investigación y Desarrollo, volume 15, número 2, 2007. Disponível em:
<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/investigacion/article/viewFile/885/529>. Acesso em 1 de setembro de 2014.

ZAGO, Célia Cristina. **Cultura Organizacional: Dimensões Estruturais e Aspectos Dinâmicos**. Revista Informação e Sociedade, 2005. Disponível em:
<<http://www.ies.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/32>>. Acesso em 16 de agosto de 2014.

ANEXO I

Entrevista – Investigação Apreciativa e Nutrimental

Roteiro de Questões

1. *Conte um pouco de você e da sua relação com a Nutrimental. (Nome, cargo, histórico com a empresa, entre outros).*

Meu nome é Elessandra Mesquita, trabalho há 16 anos na Nutrimental e atualmente sou Analista de Gestão de Pessoas. Participei de todo o processo de Investigação Apreciativa na Nutrimental. Participei de alguns grupos de trabalho e dos eventos da metodologia.

2. *Como a Nutrimental conheceu a Investigação Apreciativa?*

Na década de 90, a Nutrimental passava por um momento financeiro não muito bom. O Rodrigo Rocha, no ano de 1997, conheceu a Investigação Apreciativa em evento sobre taoísmo no México. Ele achava que o evento era sobre taoísmo, mas na verdade era um evento sobre Investigação Apreciativa. Lá ele conheceu a fundo a Investigação Apreciativa e também conheceu o David Cooperrider, fundador da metodologia.

Rodrigo achou que a metodologia era interessante para aquele momento que a Nutrimental vivia, que era um momento ruim financeiramente. Era a época do Fernando Collor e seu governo trouxe muitos efeitos ruins para a economia brasileira. Nessa época, a Nutrimental diminuiu o número de funcionários: de 1500 pessoas baixou para 600.

O clima na organização muito ruim. Era um clima de “temos que cortar custos e gastos” e tínhamos que trabalhar muito. O clima organizacional era negativo porque muitos dos nossos colegas tinham sido mandados embora. O trabalho era puxado porque o número de pessoas havia reduzido e além disso, os funcionários que ainda estavam não tinham certeza se iam continuar na Nutrimental.

E então, o Rodrigo Rocha achou que este era o momento certo para aplicar a Investigação Apreciativa na empresa. Mas também tinham outros pontos que envolviam esta mudança: trazer o David, um consultor norte-americano, iria mexer muito com pessoas, mas também envolvia gastar dinheiro em um momento que a Nutrimental, digamos, não tinha dinheiro. Todos ficaram muito preocupados, mas o Rocha o trouxe mesmo assim porque acreditava que o conceito era válido para a Nutrimental naquele momento.

Assim, o processo começou com um grande evento feito para todo mundo. Trouxemos o pessoal de vendas, o pessoal da fábrica, do administrativo. Nós fechamos um galpão do estoque, para comportar todo mundo. Na época eram 600 pessoas e colocamos todo mundo junto. Foi um evento muito grande e o David estava presente e colocou em prática o ciclo 4-D.

Durante esse processo, as pessoas foram perguntadas o que elas tinham de bom, o que elas tinham de fortaleza dentro da Nutrimental e isso foi gerando um clima muito positivo. Já no segundo dia, as pessoas vieram muito mais energizadas pelo que tinha acontecido no dia anterior, pelo que o processo tinha despertado nelas. Para o terceiro e quarto dia, já se tinha muita expectativa, porque já era o planejamento do sonho do futuro da Nutrimental.

3. Por que optarem por utilizar esta metodologia em detrimento de outras? Vocês utilizam outras metodologias complementares?

Na época, ao acaso, o Rodrigo conheceu a Investigação Apreciativa. Porque escolhermos esta metodologia? Naquele momento, o investimento que deveria ser feito na empresa, tinha que ser nas pessoas, como foco nas pessoas. Nós precisávamos fazer com que as pessoas acreditem nelas mesmas e no potencial que elas tinham. A Nutrimental precisava renovar as energias com base nas fortalezas que se tinha e focar nos pontos positivos.

Sobre o uso de metodologias complementares atualmente, nós utilizamos outras metodologias de trabalho sim. E usamos algumas metodologias que focam no problema. Eu sei que isso pode parecer estranho para quem ouve, mas na prática

tem funcionado. Nós usamos algumas metodologias que são específicas e que focam na resolução de problemas.

Aqui na Nutrimental, a Investigação Apreciativa é para gente focar no clima organizacional e nas pessoas. Nos processos industriais não tem jeito. Nós precisamos focar nos problemas. Usamos mesmo para focar nos processos. Alguns exemplos que nós usamos de outras metodologias é o Kaizen, MASP (Metodologia de Análise e Solução de Problemas), as metodologias tradicionais de Qualidade.

Um exemplo desse caso é a utilização da Metodologia de BSC - Balance Score Card que tem foco no planejamento, nos objetivos e metas para a organização. Contudo, sempre procuramos fazer um processo focado no positivo, no apreciativo, principalmente na linguagem.

Nosso carro chefe é a Investigação Apreciativa, mas vamos adaptando à realidade da empresa. Cada metodologia tem seu foco. As pessoas não deixam de ser apreciativas por causa da metodologia. A Investigação Apreciativa virou um princípio das pessoas, como se fosse um valor pessoal que elas agregam em outros trabalhos.

4. Como foi o processo de inserção desta metodologia no dia a dia da organização? (difusão dos conceitos da metodologia, engajamento dos públicos, aceitação, empoderamento).

Naquele momento foi difícil. Todo mundo trabalhou, sonhou e quando voltamos, estava todo mundo reenergizado. Quando voltou para a realidade, os problemas continuaram. Mas a energia era maior, era diferente. As pessoas começaram a enfrentavam os problemas como oportunidade. Elas tinham uma energia diferente, trabalharam de forma diferente, com base nas fortalezas de cada uma.

O clima foi aos poucos mudando. No RH, por exemplo, a comunicação era muito negativa. Nosso processo de integração, que é quando a pessoa entra na empresa, mudou. Antigamente, a pessoa chegava, tinha o treinamento com o pessoal da sua área e no final do treinamento nós apresentávamos as regras de

empresa. Tudo o que não podia fazer: não pode deixar de usar o uniforme; para o pessoal da segurança, dizíamos que eles não podiam usar armas. Um monte de “não pode”.

Depois da Investigação Apreciativa, pensamos em melhorar a nossa integração. Queríamos mostrar o que a pessoa podia, o que nós tínhamos de bom. Então juntos, nós construímos uma nova comunicação. Percebemos que a forma de comunicar isso podia ser diferente, podia ser mais positiva. Por exemplo, nós dizíamos: “Você não pode correr na fábrica” e agora dizemos “Você pode apenas andar nesta área da fábrica”.

Trocamos a maneira de se falar, e a integração foi mudando. Mudamos todas as apresentações e elas ficaram mais apreciativas e positivas. As pessoas mudaram ao receber o processo de integração. Foi no dia a dia que nós percebemos o que podíamos mudar.

5. Como a metodologia apreciativa está presente no dia a dia da Nutrimental?

Não temos mais os grandes eventos constantes como antes: no início fazíamos todo ano, e depois a cada dois anos. Hoje, as pessoas procuram estar inseridas dentro da metodologia, a Investigação Apreciativa já está no cotidiano das pessoas.

O que acontece muito é que as pessoas automaticamente se cobram. Às vezes quando alguém fala alguma coisa que não foi bom, as outras já falam coisas como “Isso não foi muito apreciativo” para mostrar para aquela pessoa que aquele tipo de comportamento não faz parte dos princípios da Nutrimental e ajuda as outras a perceberem isso também.

Um exemplo da aplicação nos processos de RH foi na contratação de pessoal, através da avaliação a partir das suas fortalezas. Nós fomos mudando os processos para ficarem cada vez mais apreciativos. No dia a dia procuramos alinhar estas práticas. No processo de recrutamento e seleção, nós não ressaltávamos as fortalezas do candidato.

Nós fizemos o que nós chamamos de entrevista apreciativa. No processo de seleção, nós procuramos candidatos que ressaltem a sua fortaleza. Uma pessoa que é negativa não. E então percebemos se ela está alinhada às práticas e posições da empresa.

É importante ressaltar que, com a inserção da IA na Nutrimental, as pessoas que foram gostando destas mudanças, ficaram na empresa. E aquelas que não se encaixavam, não se adaptavam a este novo cenário foram automaticamente se desligando da empresa.

Nós acreditamos que ser apreciativo não é uma coisa que você desenvolve, ela já está dentro dos valores pessoais.

6. *Quais os maiores desafios da Investigação Apreciativa para a Nutrimental?*

Atualmente o principal desafio, é que desde 98, muitas pessoas entraram e saíram daqui. As novas pessoas que entraram não participaram dos grandes eventos sobre a Investigação Apreciativa e passamos pelo Ciclo 4-D. Fazer com que as novas pessoas que vieram de outros ambientes e de empresas com cultura muito diferente, como multinacionais entendam nossa forma de trabalho, neste contexto apreciativo é um dos desafios nos dias de hoje.

A Investigação Apreciativa é uma metodologia muito aberto, onde todos os processos de tomada de decisão são participativos. Em grandes empresas, multinacionais, não há tanto espaço para participação. As decisões nem sempre são tomadas coletivamente, e já os nossos processos são todos participativos. Então, enfrentamos um choque de cultura organizacional. Portanto, temos este desafio: de colocar os novos colaboradores dentro deste contexto. Para eles, aplicar estes conceitos no dia a dia é muito difícil porque eles estão acostumados com outra cultura.

7. *Quais os impactos positivos e negativos da prática da metodologia apreciativa para a Nutrimental?*

Sobre os pontos positivos está o faturamento que aumentou depois dessa intervenção e o mais sentindo, a mudança de clima organizacional. Hoje o clima é muito mais saudável entre as relações. Aqui na Nutrimental nós temos a liberdade para ir e vir. Quando nós decidimos iniciar um projeto e percebermos que se ele não é bom, ou não é daquele jeito que deve ser feito, nós temos a liberdade de poder começar de novo, e tentar encontrar novos caminhos para ele. Por isso a liberdade de ir e vir.

Sobre os pontos negativos, temos a demora no processo de decisão, a demora em se chegar a um consenso. Porque, como é tudo participativo, os processos de decisão às vezes tem que passar por todos os gestores e às vezes tem aquele gestor que está fora da empresa naquele momento, então nós temos que esperar a decisão dele para tomar qualquer ação. E às vezes é ruim esta demora na decisão.

Outro ponto também é que às vezes, as pessoas extrapolam na liberdade de ir e vir. As pessoas abusam desta liberdade, passa de liberdade para libertinagem. Nós também temos prazos para cumprir e temos as responsabilidades. Não é porque temos liberdade que não temos regras e metas a cumprir. Às vezes, as pessoas passam do limite, não entendem claramente os conceitos que temos aqui dentro. Mas para isso, nós também temos nossa forma de advertir as pessoas, alertá-las sobre isso.

8. A Nutrimental utiliza a metodologia apreciativa desde 1997. Quais são as mudanças mais perceptíveis e visíveis dentro da organização desde o início do uso deste tipo de investigação? Comente sobre as mudanças na organização e na aplicação da metodologia.

Clima organizacional, sem dúvida. Eu tive a oportunidade de trabalhar antes e depois da IA na Nutrimental. Eu entrei aqui com 16 anos. Eu tinha medo de falar com alguns gestores, os setores eram muito separados, divididos. Hoje eu sei que se eu falar com outra pessoa de forma grosseira, eu sei que preciso mudar, assim como todo mundo. Porque quando você faz um comentário que não é muito positivo, as pessoas avisam “esse comentário não foi muito apreciativo.”. As próprias pessoas

se cobram sobre isso. Dois anos depois eu não tinha mais medo de falar com os gestores, até porque os próprios gestores mudaram suas atitudes. A cultura mudou muito depois da Investigação Apreciativa.

Outra grande mudança, agora mais da minha área de RH, foi nos nossos próprios processos. Entre eles o de treinamento; recrutamento e seleção; e remuneração; como eu te contei antes. Isso tudo mudou com base na Investigação Apreciativa.

9. Comente uma ação participativa que causou grandes mudanças na Nutrimental (Porque escolheu esta ação? Em que(ais) setor(es) aconteceu? Quais os frutos colhidos? Quem participou? Quem liderou? Como foi feita a divisão de grupos de trabalho? Como foi o engajamento dos colaboradores? Quais foram os resultados positivos e negativos desta ação?)

Uma ação participativa que tivemos aqui na Nutrimental foi a aplicação de um novo modelo de planejamento: a aplicação do BSC. Nós criamos um evento apreciativo com foco na apresentação do BSC: paramos a empresa toda, chamamos o pessoal da fábrica, chamamos a equipe de venda e reunimos as pessoas.

Neste evento nós dissemos: “vamos aplicar o BSC”, e foi explicado para todo mundo o que era, do que se tratava, qual o objetivo e como cada um seria envolvido naquele processo, que era feito para a empresa toda. Foi bem participativo.

Quem conduziu foi o gestor da área de controladoria, porque isso é mais da área mesmo deles. O BSC envolve todas as estratégias da Nutrimental. Onde nos estamos e onde queremos estar. Ele conduziu a divisão de grupos também. Ele apresentou todos os aspectos da ferramenta: “a ferramenta é essa, funciona desse jeito”. No final do evento, dividimos os grupos para criar as metas e indicadores: metas para a fábrica, para a área de vendas, metas do administrativo. As pessoas criaram vários grupos. Hoje o BSC anda sozinho aqui na Nutrimental. Os gestores fazem um acompanhamento mensal da ferramenta. Cada gestor tem as metas e a da sua equipe e isso entra no programa de ação de desenvolvimento pessoal e de equipe.

Um resultado negativo, mas que foi mudando ao longo do tempo foi a resistência das pessoas no início do projeto, porque era uma coisa nova, mas hoje não tem mais.

10. Existe algum exemplo de aplicação da metodologia na área da comunicação? Se sim, discorra sobre os frutos colhidos e os desafios desta ação.

Sim. Nós não temos uma área de comunicação dentro da empresa. Nós temos uma área de marketing, que cuida um pouco dessa parte da comunicação. Que também desenvolve com a gente alguns projetos de endomarketing. Cada área é responsável pela sua própria comunicação. O RH é quem cuida da avaliação da comunicação, nós procuramos manter uma comunicação apreciativa.

Um exemplo de comunicação que nós temos é o Nutrinews, um jornalzinho de comunicação que é divulgado nos banheiros da empresa. Colocamos no banheiro porque é um lugar que todo mundo viu. A linguagem é toda apreciativa e o RH procura manter isso. Esse jornal pretende passar informações e novidades para os colaboradores da empresa.

Nós também tomamos muito cuidado com os e-mails que enviamos. Nossa ideia é sempre manter essa comunicação apreciativa.

Também temos um jornal interno que é enviado por e-mail, mas logo queremos colocar impresso para o pessoal de fábrica, nós recebemos esta demanda deles. O Jornal se chama O Apreciativo e surgiu na época da implantação da Investigação Apreciativa aqui na Nutrimental.

Nele tem informações sobre as ações que a empresa fez nos últimos 2 e 3 meses, tanto de ações de promoção, de mercado; quando de ação dentro da própria indústria, como um processo que foi mudado, a compra de uma nova máquina. Isso tudo com base nos projetos que existem baseados nos sonhos das pessoas, nas melhorias que nós podemos construir para a Nutrimental.

Antigamente ele só era impresso. Hoje ele é só digital. E já estamos estudando de colocar ele impresso, mas só para o pessoal de fábrica que nos trouxe essa demanda.

11. Como você enxerga a importância da comunicação na difusão da metodologia apreciativa dentro e fora da organização? Que papéis fundamentais relaciona a comunicação com a metodologia apreciativa junto a Nutrimental?

Nesse processo, a comunicação tem 100% de importância. Foi com base nessa comunicação que fomos desenvolvendo e aplicando que a gente conseguia alterar muitas coisas. Porque não adianta querer mudar para o positivo com uma comunicação negativa. Ter uma comunicação positiva é fundamental para fortalecer o conceito da metodologia, com certeza, tem papel principal.

Foi no dia a dia que a gente percebeu as mudanças. Que a gente foi se adaptando a essa nova fase aqui dentro. A comunicação foi muito importante para ajudar a gente a manter isso vivo aqui dentro, na manutenção destes conceitos e também de passar isso para as pessoas.

12. Gostaria de incluir algum outro comentário?

Gostaria de dizer que a gente deixou de fazer os grandes eventos apreciativos porque não sentimos mais necessidade. O último que nós fizemos, foi em 2012. Quando temos algo que envolve a organização como um todo, nós propomos a ideia, e então fazemos um encontro.

Na verdade, esse é um dos indicadores do último plano de 2012: fortalecer cultura apreciativa. Esse último evento, chamado “Inspiração Apreciativa” que nós fizemos participaram cerca de 800 pessoas. Fizemos porque sentimos que as pessoas que estavam na Nutrimental há pouco tempo, nunca tinham vivenciado o processo original de Investigação Apreciativa, do Ciclo 4-D e tudo mais.

Nós achávamos que as pessoas precisam conhecer como era o evento. Então fizemos com todo mundo com foco na renovação da cultura, para que todos pudessem vivenciar o ciclo 4-D. Esse foi um dos últimos grandes eventos que nós fizemos que envolveu todo mundo.

É isso.

ANEXO II

Jornal “O Apreciativo” - Nutrimental



O APRECIATIVO) Nutrimental

BOLETIM INTERNO DA NUTRIMENTAL
ANO XV | #91 | JUNHO - JULHO 2014

No dia 09 de julho as equipes CAC, Expedição, Fábrica, Gestão da Qualidade, Logística, Manutenção, Materiais, Meio Ambiente, Melhoria Contínua, PCP, PDI, Segurança do Trabalho e Suprimentos, se reuniram para elaboração do PADA do 3º trimestre.

PADA é uma sigla em inglês (Performance and Development Agreement) que significa Acordo de Desempenho e Desenvolvimento. É uma ferramenta que permite o planejamento e a visualização das atividades das equipes, bem como o andamento das mesmas.



O encontro de todas estas equipes para elaboração do PADA teve como objetivo o alinhamento das metas do trimestre. Com o conhecimento e comprometimento de todos os envolvidos (já que a maioria das metas são compartilhadas) conseguimos garantir um índice satisfatório de cumprimento das metas de todas estas equipes.

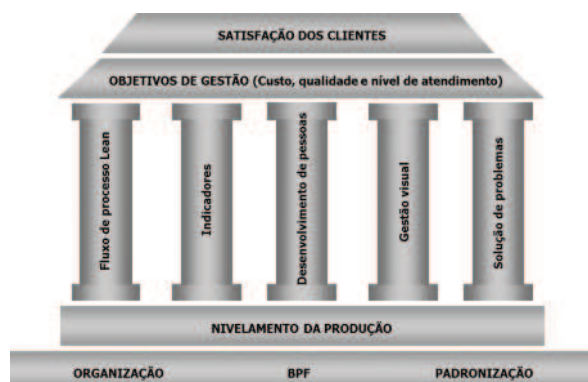
Na semana anterior ao evento, os gestores de todas as áreas envolvidas se reuniram para definição das diretrizes para as equipes.

No dia 09, primeiramente foi feito um alinhamento mostrando o desdobramento da estratégia da empresa, garantindo assim que as metas estejam alinhadas com os objetivos estratégicos da organização, e que os projetos chave estabelecidos para o trimestre sejam priorizados.

O desdobramento foi feito começando pela Missão da Nutrimental: “Ofertar alimentos saudáveis e práticos, respeitando e valorizando a vida e os seres humanos”.

Foram lembrados os Valores da organização e a Visão da Nutrimental: “Liderança da área de alimentos com atributos focados em saudabilidade”.

Também foram apresentados os objetivos estratégicos e projetos chave do trimestre. Em seguida, todos lembraram a estrutura do Sistema de Gestão da Produção, que garante o alinhamento dos processos à estratégia, com o objetivo de sustentar os objetivos estratégicos relacionados à produção.



Depois, cada gestor apresentou as diretrizes, para, em seguida, definir as metas com suas equipes.



As metas foram validadas com todos os participantes e na parte da tarde as equipes desdobraram as metas em atividades, concluindo a elaboração do PADA.



PROGRAMA QUICK KAIZEN

O Programa Quick Kaizen tem como objetivo reduzir ou eliminar os sete desperdícios Lean, através da sugestão de pequenas melhorias nos postos de trabalho, propostas pelos colaboradores. Entre os meses de abril e julho, aconteceram os treinamentos do Programa para as pessoas que não haviam participado em 2013, totalizando 90% de participação dos colaboradores das fábricas.

Os sete desperdícios que a empresa busca reduzir são: Superprodução, Espera, Transporte, Super processamento, Movimentação, Retrabalho e Estoque. A redução ou eliminação desses desperdícios acarretam melhoria do dia a dia de trabalho, e também na redução de custos e no aumento da produtividade.

Para avaliar a viabilidade das ideias de melhoria sugeridas pelos colaboradores, formamos o GQK, Grupo Quick Kaizen, um grupo multidisciplinar, formado pelos seguintes membros:

- **Mariana Vieira** – Assistente de Melhoria Contínua, responsável pelo programa;
- **Caroline Gaiovis** – Analista de Gestão da Qualidade, e membro da equipe de APPCC;
- **Bruna Lopes** – Técnica de Meio Ambiente, e membro da equipe de APPCC;
- **Fernando Ottomayer** – Técnico de Segurança do Trabalho;
- **Nelson Saraiva** – Mecânico de Manutenção;
- **Bárbara Romão** – Programador de Manutenção.

Até o mês de julho, 6 Quicks Kaizens foram executados e estão em validação para verificarmos os ganhos, e 5 estão em execução. Para obtermos sucesso no Programa Quick Kaizen, precisamos do envolvimento de todos os colaboradores, pois são as pessoas que melhor conhecem os processos de fabricação da Nutrimental!

PPROJETOS INDUSTRIAIS

Projetos industriais representam um conjunto de atividades interdisciplinares, finitas e não repetitivas que visam alcançar um determinado objetivo com cronograma e orçamento preestabelecidos. Surgem do planejamento estratégico organizacional e do surgimento de novas oportunidades ou necessidades internas ou externas.

• Os projetos industriais são aqueles que devem ser executados nos setores de fabricação da Unidade SJP, fazendo parte deste escopo qualquer intervenção que necessite investimento de qualquer valor. Para garantir o gerenciamento de forma satisfatória os projetos industriais passam por sete etapas, sendo elas:

- ETAPA 1 - Solicitação de projeto industrial
- ETAPA 2 - Análise crítica da solicitação de projeto industrial
- ETAPA 3 - Priorização de projetos industriais
- ETAPA 4 - Termo de abertura de projeto industrial
- ETAPA 5 - Escopo do projeto industrial
- ETAPA 6 - Execução de projeto industrial
- ETAPA 7 - Aceite final de projeto industrial

Assim, nos processos de desenvolvimento de projetos industriais os ciclos de vida são caracterizados como uma série de atividades técnicas que precisam ser desenvolvidas e satisfeitas para que o projeto possa progredir atendendo as expectativas do cliente.

Com o aumento na demanda de projetos para o setor de Melhoria Contínua, fez-se necessária uma priorização. Essa mudança é fundamental para que se possa manter o foco nos projetos considerados estratégicos, e para que os projetos possam ser executados e elaborados com qualidade e dentro dos prazos estabelecidos.

A equipe PMO (Project Management Office) deixa portanto de ser multidisciplinar/ informal e passa a ser departamental, isto é, a partir de agora a equipe de projetos é composta por: Fabiano, Sabrina e Rafael, colaboradores do setor de Gestão de Melhoria Contínua.

TREINAMENTOS INDUSTRIAIS

No mês de junho, a equipe do Tabletes ministrou dois treinamentos voltados para a área Industrial.

O líder de produção Darci Alves de Almeida ministrou um treinamento com o tema Limpeza e Higienização no Ambiente de Produção. O treinamento foi dividido em duas etapas, uma teórica e outra prática, onde os participantes puderam conhecer e entender melhor a importância da higienização durante o processo produtivo.

O treinamento teve duração de 3 horas e contou com a presença de 14 colaboradores de vários setores, como Tabletes, Nutropi, Higiene Industrial, Melhoria Contínua e Gestão da Qualidade.





EQUIPE GMC NUTRIMENTAL

Tendo em vista a missão da Nutrimental, o setor de Gestão de Melhoria Contínua – GMC estabeleceu e declarou a missão da equipe em “O Apreciativo” de setembro de 2012, “desempenhar atividades com foco em melhoria contínua objetivando elevar a lucratividade da empresa, bem como satisfazer nossos clientes internos, integrando setores e consolidando metodologias de trabalho”. Por sua vez, os valores dessa equipe que está em constante crescimento são:

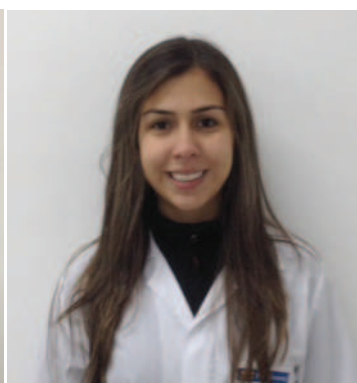
- Capacitação contínua dos colaboradores;
- Olhar, pensar e agir diferente;
- Prover coerência e ética;
- Focar nas fortalezas dos colaboradores.

Além da parte de melhoria contínua, o setor está desempenhando atividades relacionadas a projetos industriais, tendo como foco também, elevar a lucratividade.

Conheça um pouco mais dessa equipe.



Rafael Wollmann (Coordenador GMC)
Responsável por coordenar as equipes de Projetos e Melhoria Contínua.



Sabrina Vialle (Analista GMC)
Responsável pela elaboração e gestão dos projetos industriais.



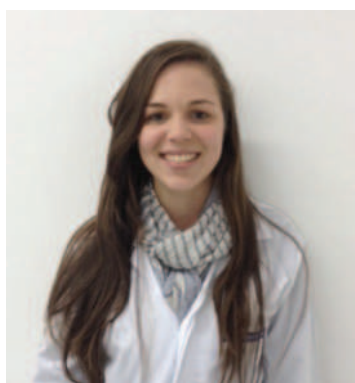
Fabiano Fernandes (Projetista GMC)
Responsável pela elaboração e suporte técnico dos projetos industriais.



Bruno Ribeiro (Assistente GMC)
Responsável pelo suporte aos projetos de lean e seis sigma para redução de custo.



Harly Burdelack (Assistente GMC)
Responsável pelas reduções nos tempos de setup das linhas de produção para aumento de capacidade.



Mariana Vieira (Assistente GMC)
Responsável pelos Quick Kaizens na área industrial para redução de desperdícios.

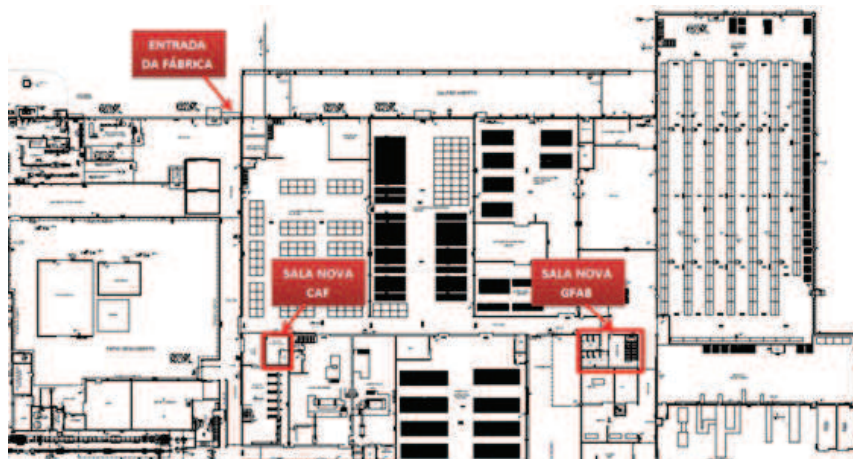


Tatiane Santos (Assistente GMC)
Responsável pela gestão das atividades de 5S na área industrial para sustentar ações de melhoria contínua.

No dia 26 de junho as equipes da Gerência de Fabricação e Gestão de Melhoria Contínua realizaram a mudança para a nova sala administrativa na fábrica.

A sala que estava sendo usada pelo GFAB tem 30 m² e dispunha de 10 postos de trabalho. Com o aumento da equipe da Melhoria Contínua, foi necessário um espaço maior para acomodar os novos integrantes da equipe e também resolver problemas como espaço limitado para circulação das pessoas, estrutura de rede e telefone que possibilite possuir mais de 1 ramal para a equipe GMC e falta de espaço para uma mesa de projetos. Com isso, foi realizada uma reforma unificando a sala ocupada pela Central Administrativa da Fábrica (CAF) e os banheiros que haviam sido desativados por restrições de BPF (Boas Práticas de Fabricação).

Abaixo parte da planta da fábrica com os locais das novas salas:



Sala antiga do GFAB



Hoje a sala conta com 60 m² de espaço e disponibilidade para 14 postos de trabalho.

A sala que estava ocupada pelo GFAB, agora está em reforma para posteriormente ser ocupada pela CAF e uma sala de reuniões (Sala MASP).





NORMAS DE BOAS PRÁTICAS DE FABRICAÇÃO (BPF)

Para fortalecer a nossa cultura de qualidade, que é um dos objetivos estratégicos para 2014, a área de Gestão da Qualidade está realizando blitz, que são visitas a determinadas áreas, sem data e hora marcada, com o objetivo a conscientização das normas de BPF.

As blitz são realizadas nos setores de Fabricação, Almoxarifados e Expedição e todos os colaboradores, independente de trabalharem em áreas de apoio à fábrica ou administrativo, participarão.

Lembre-se: lavar as mãos antes de acessar os setores fabris, manter os sapatos e uniformes limpos, unhas e barba aparadas, estar sem esmalte e maquiagem, entre outros pontos, são fundamentais para que possamos estar de acordo com essas normas.

Sugestões para fortalecer a nossa cultura de qualidade são bem vindas!



EQUIPAMENTOS DE PROTEÇÃO E COMBATE A INCÊNDIO

Para a prevenção e combate de incêndios, além de um bom grupo de brigadistas, é necessário que a empresa disponibilize equipamentos de proteção adequados, como: hidrantes, mangueiras, extintores, sinalização de rotas de fuga, iluminação, portas com barras antipânico e pontos específicos de encontro de colaboradores.

Você sabia?

Existem quatro classes de incêndios:



Incêndio causado pela combustão de materiais sólidos inflamáveis.
Exemplos: Madeira, papel, plástico.



Incêndio causado pela combustão de líquidos inflamáveis.
Exemplos: Gasolina, álcool, acetona.



Incêndio causado por equipamentos elétricos energizados.
Exemplos: Quadros elétricos, motores elétricos.



Incêndios causados por metais combustíveis.
Exemplos: Magnésio, titânio, etc.

PARA CONTER OS DIVERSOS TIPOS DE INCÊNDIO, EXISTEM VÁRIOS TIPOS DE EXTINTORES, SÃO ELES:

- **ÁGUA** - Utilizado em incêndios classe A.
- **ESPUMA** - Utilizado em incêndios classes A e/ou B.
- **PÓ QUÍMICO**
 - *ABC - Utilizado em incêndios classe A, B e/ou C.
 - *BC - Utilizado em incêndios classe B e/ou C.
- **Co2** - Utilizado em incêndios classe B e, principalmente, classe C.



CONTROLE DE PRODUTOS QUÍMICOS

No ano de 2013 iniciou-se na empresa o levantamento de produtos químicos utilizados em todos os setores. Essa iniciativa foi tomada para que os setores de Segurança do Trabalho, Meio Ambiente e Gestão da Qualidade (GQ) possam ter conhecimento e controle de todos os produtos químicos utilizados na fábrica com a finalidade de evitar que os colaboradores da Nutrimental sofram acidentes ao manuseá-los, evitar possíveis acidentes ambientais e atender as normas de qualidade na empresa.

COMO É FEITO O CONTROLE?

Os setores de Segurança do Trabalho e Meio Ambiente (STMA) possuem um banco de dados contendo todos os produtos químicos existentes na Nutrimental e sempre que um colaborador solicitar a compra de um produto químico, deverá averiguar se o mesmo existe nesse banco de dados. Em caso negativo, o colaborador deverá preencher a ficha MSTSTMAF 7.001.00 - Aquisição de Novos Produtos Químicos e enviá-la ao setor de Meio Ambiente, que avaliará e dará continuidade ao processo, conforme descrito no procedimento MSTSTMAP 7.001.00 – Aquisição de Novos Produtos Químicos.

ATENÇÃO!

Novos produtos químicos só podem ser comprados após o retorno da avaliação positiva do setor de STMA e GQ.

PALESTRA SOBRE SAÚDE FINANCEIRA

Com a filosofia do Programa 5S na Nutrimental, dentro do 4ºS (Senso de Saúde, Segurança e Padronização) nos dias 29 e 30 de abril foram realizadas, em diversos horários, palestras sobre Saúde Financeira, para auxílio no planejamento e gerenciamento do orçamento doméstico.

Dentro do Programa 5S, teremos mais palestras.

Fique atento e confira a programação das próximas palestras nos editais e no Nutri News.



APROVEITANDO AS OPORTUNIDADES

O ambiente profissional está cada vez mais competitivo e cabe a nós, criar e aproveitar as oportunidades da melhor maneira possível, e foi isso que o nosso colega Bruno da Silva Santos Ribeiro fez. Contratado em janeiro de 2013, como Auxiliar de Produção do setor de Tabletes, viu no ambiente de produção uma oportunidade para o seu desenvolvimento e assim o fez!

O Bruno passou a atuar em diversos pontos da produção, conhecendo toda a complexidade que envolve a gestão deste ambiente e pode participar de vários projetos bem sucedidos do setor, tais como: Implantação da Lógica Kanban, Programa de Redução de Perdas de Embalagens (Perdômetro), Melhorias de Processo e, nos últimos meses, esteve a frente do projeto de implantação do Módulo maxiPRO WEB.



Bruno é aluno do curso de Gestão da Produção e soube aliar os conhecimentos teóricos com as experiências práticas, o que lhe trouxe muita visibilidade junto às áreas de apoio, isso fez com que novas portas fossem abertas.

No mês de julho de 2014, Bruno passou a compor a equipe de Melhoria Contínua, como Assistente de Melhoria Contínua, atuando em vários projetos para redução de desperdícios e aumento da capacidade da fábrica, demonstrando que, dedicação, empenho, com a dose certa de coragem, resulta em sucesso. Como prova dessa dedicação vale ressaltar que o colaborador foi um dos bolsistas com as melhores notas e com isso vai receber o valor da bolsa de estudo em dobro para o 2º semestre de 2014. Parabéns ao Bruno e sorte nos novos desafios.

APAIXONE-SE PELO SABOR: DEGUSTAÇÃO DE BARRA DE FRUTA

Durante os meses de maio e junho, mais de 180 mil pessoas experimentaram o fenômeno Barra de Frutas através de uma ação de degustação.

Tendo como objetivo impulsionar as vendas e gerar experimentação para conquistar novos consumidores, as promotoras abordaram os clientes nos supermercados oferecendo barras de frutas nos sabores morango, coco e laranja. Com o conceito Apaixone-se pelo Sabor, a degustação foi um grande sucesso!

A ação ocorreu em 192 lojas nas cidades de Curitiba, São Paulo, Rio de Janeiro, Fortaleza, Recife e Salvador. Foram 32 pontos de venda por cidade com exposição adicional através de pontos extras gerando maior visibilidade do produto.



LANÇAMENTO NUTS

Nutry começou o ano de 2014 com novo posicionamento, nova logo e novas embalagens.

Agora chegou a hora de ampliar a nossa família de produtos de acordo com as necessidades de mercado. **Chegou A BARRA NUTS!**

A DIFERENÇA ENTRE NOSSAS BARRAS DE CEREAIS E ESSE NOVO LANÇAMENTO é que Nutry Nuts contém pedaços visíveis de seus ingredientes. É composto por um mix de grãos e sementes envolvidos por uma saborosa calda, oferecendo um produto diferenciado tanto visualmente, quanto no sabor!

É DELICIOSAMENTE SAUDÁVEL, pois possui efeito antioxidante que previne o envelhecimento e ajuda a reduzir doenças cardiovasculares.

Vale a pena saber que, além dessas diferenças, a Barra Nuts é um tipo de alimento que até os que não gostam de barras de cereais apreciam.

Um boa alternativa para conseguirmos novos consumidores!



Nutry Nuts tem **3 sabores**: Nuts com Sementes, Nuts com Damasco e Nuts com Morango e Gotas de Chocolate. **NOSSO LANÇAMENTO JÁ ESTÁ DISPONÍVEL NA LOJA DA FÁBRICA. EXPERIMENTE!**

CLICK



Confraternização com integrantes das equipes de GFAB, Melhoria Contínua e Manutenção.

