

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
EM REDE NACIONAL - PROFIAP**

Isvaldo Silveira Lima Filho

**ANÁLISE APRECIATIVA DA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS
EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR**

Projeto de Trabalho de Conclusão Final

Recife, 2018

Ivaldo Silveira Lima Filho

**ANÁLISE APRECIATIVA DA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS
EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR**

Orientadora: Rezilda Rodrigues Oliveira

Projeto de Trabalho de Conclusão Final
apresentado ao Curso de Mestrado
Profissional em Administração Pública
em Rede Nacional – PROFIAP,
ministrado pela Universidade Federal
Rural de Pernambuco como requisito
parcial para conclusão do Curso.

Recife, 2018

LISTA DE QUADROS E FIGURAS

Quadro 1 – Diferentes descrições atribuídas à IA.....	30
Quadro 2 – Núcleo Positivo (exemplos de elementos que o compõe).....	36
Quadro 3 – A IA no campo da generatividade.....	43
Quadro 4 – Modelo de Governança Apreciativa.....	48
Quadro 5 – Relação entre os objetivos e as etapas de coletas de dados.....	55
Quadro 6 – Cronograma de execução do TCF.....	60
Figura 1 – Capacidade em Estratégia e em GR	10
Figura 2 – UFRPE – Resultado para Índice de Governança Pública (iGov).....	11
Figura 3 – Modelo de Três Linhas de Defesa.....	12
Figura 4 – Curvas de Risco em duas e três dimensões.....	20
Figura 5 – Componentes da Estrutura do COSO para Gestão de Riscos.....	23
Figura 6 – Estrutura de GR no <i>framework</i> da ISO.....	26
Figura 7 – Processo de Gestão de Risco da ISO 31000:2009.....	27
Figura 8 – Princípios, estrutura e processo de Gestão de Riscos segundo a ISO.....	28
Figura 9 – Ciclo da Investigação Apreciativa	35
Figura 10 – Princípios envolvidos na elaboração do Tópico Afirmativo.....	37

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APF	Administração Pública Federal
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
COSO	<i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i>
CGU	Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União
GR	Gestão Corporativa de Riscos
IA	Investigação Apreciativa
IIA	<i>Institute of Internal Auditors</i>
iGOV	Índice de Governança Pública
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
ISSO	<i>International Organization for Standardization</i>
MP	Ministério do Planejamento
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
TCF	Trabalho de Conclusão Final (Dissertação)
TCU	Tribunal de Contas da União
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
UFRPE	Universidade Federal Rural de Pernambuco

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	6
1.1 PROBLEMA.....	9
1.2 OBJETIVOS.....	15
1.2.1 Objetivo Geral.....	15
1.2.2 Objetivos Específicos.....	15
1.3 JUSTIFICATIVA.....	15
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
2.1 GESTÃO DE RISCOS.....	18
2.1.1 Origens.....	18
2.1.2 Principais conceitos sobre gestão de riscos.....	20
2.1.3 Estrutura, processo e modelos de gestão de riscos.....	21
2.2 INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA.....	28
2.2.1 Origem, Definição e Fundamentos da Investigação Apreciativa.....	28
2.3.2 O processo da Investigação Apreciativa: Ciclo 5-D.....	35
2.3.3 Investigação Apreciativa: seu poder generativo.....	42
2.3.4 Investigação Apreciativa e Governança Corporativa.....	44
2.3.5 Investigação Apreciativa no âmbito desta pesquisa.....	49
3. METODOLOGIA.....	50
3.1 QUALIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	50
3.1.1 Objeto da pesquisa.....	50
3.1.2 Tipo da Pesquisa.....	51
3.2 PROCEDIMENTOS DA PESQUISA.....	53
3.2.1 Procedimentos adotados.....	53
3.2.2 Instrumentos de Coletas de Dados.....	54
3.2.2.1 O estudo de Caso.....	57
3.1.3 Técnicas de Análise de Dados.....	58
3.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	59
4. CRONOGRAMA DE ATIVIDADES.....	59
REFERÊNCIAS.....	61

1. INTRODUÇÃO

No Brasil, são grandes os desafios que se impõe ao Estado e, por conseguinte, à Administração Pública, na busca por um desenvolvimento econômico e social, que se traduza em um crescimento sustentável e duradouro, com indicadores sociais que espelhem uma sociedade mais justa e igualitária.

Tais desafios requerem uma Administração Pública eficiente e íntegra e que esteja voltada aos cidadãos e aos interesses públicos, capaz de implementar políticas públicas e programas de governo que entreguem o melhor valor para a população. As principais demandas para viabilizar o pleno desenvolvimento do país incluem melhorias nas áreas de educação, saúde, infraestrutura, mobilidade urbana, segurança e combate às desigualdades regionais.

Nesse contexto, ganham destaques tanto instrumentos para aperfeiçoamento da gestão pública, a exemplo daqueles voltados à melhoria da governança pública, como políticas educacionais voltadas ao desenvolvimento social e ao aumento de produtividade do trabalhador brasileiro. De forma mais específica ainda, destaca-se aqui, no âmbito da governança pública, a Gestão de Riscos (GR) no setor público, enquanto que, com relação à educação, enfoca-se o papel de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) na promoção de uma melhoria na qualidade do ensino e pesquisa no país.

Quanto à governança no setor público, esta compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle colocados em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade (BRASIL, 2016). A governança preocupa-se com a capacidade dos sistemas políticos e administrativos de agir efetivamente e decisivamente para resolver problemas públicos (PETERS, 2012).

Assim, para atender às demandas sociais é fundamental fortalecer os mecanismos de governança, como forma de reduzir o distanciamento entre Estado e Sociedade. A sociedade deve exercer seu papel de principal interessada nos resultados do Estado, por meio de estruturas que possibilitem avaliar, direcionar e monitorar as suas ações. A boa governança tem papel importante para que a Administração Pública atenda às demandas sociais no que concerne à racionalização dos gastos públicos, equilíbrio fiscal, estabilidade monetária e investimentos em áreas fundamentais para o desenvolvimento social, como a educação (TCU, 2014).

Segundo Marques (2007), como um dos componentes da governança, a gestão de riscos vem se configurando em uma estratégia de vital importância para as organizações públicas. O desafio que se coloca para as organizações públicas é determinar quanto risco aceitar na busca do melhor valor para os cidadãos e demais partes interessadas, o que significa prestar serviço de interesse público da melhor maneira possível (INTOSAI, 2007).

Segundo Dickson (2001), a GR, inicialmente, era feita de forma pontual e isolada, tendo se desenvolvido primeiramente, de forma predominante, nas organizações que atuavam na área financeira. Por sua vez, o termo ERM (Enterprise Risk Management) remota aos anos 90 (HOLTON, 1996), quando emergiu como uma abordagem sistemática e integrada de todos os riscos que uma organização pode enfrentar. Bromiley et al. (2015) considera que, a despeito das ambiguidades e discordância sobre em que se constitui a Gestão Corporativa de Riscos (GR) – termo utilizado na literatura em português, começou a surgir um consenso a respeito dos seus elementos principais: gerenciar os riscos da corporação como um todo é mais eficiente do que gerenciar os riscos de suas partes/atividades; importa incorporar não apenas os riscos tratados tradicionalmente, mas também riscos estratégicos, pois as organizações não devem olhar os riscos apenas como algo a ser mitigado, mas do ponto de vista de vantagem competitiva.

A GR é, portanto, uma abordagem para identificar, analisar e, de forma proativa, planejar respostas para uma ampla variedade de riscos com que se depara uma organização. Os riscos estão relacionados a incertezas. Neste sentido, representam eventos futuros que podem ocorrer e, conseqüentemente, comprometer o alcance de objetivos previamente traçados. Daí, a necessidade de gerenciá-los, buscando-se reduzir as chances de que venham a se materializar, ou mesmo preparando planos de contingências em caso de sua concretização (CORMICAN, 2014).

Na Administração Pública Federal (APF), com exceção de algumas iniciativas isoladas, o tema é bastante novo, podendo-se considerar, como marco inicial de promoção de uma gestão de riscos estruturada nas entidades e órgãos que compõem o Poder Executivo Federal brasileiro, a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU Nº 01, de 11 de maio de 2016 (BRASIL, 2016). Essa IN traz determinações para adoção de uma série de medidas para sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos, controles internos e governança, sob notada influência do modelo do COSO ERM (COSO, 2004). Nela se estabelece como objetivos da GR a melhoria da qualidade e tempestividade das informações sobre os riscos à disposição dos tomadores de decisão, visando aumentar a probabilidade do alcance dos

objetivos organizacionais e agregar valor à organização por meio de melhoria dos processos de tomada de decisão e do tratamento adequado dos riscos e impactos negativos decorrentes de sua materialização.

No âmbito das IFES, igualmente trata-se de um tema novo e ainda em estágio inicial de implantação, que tem integrado sua agenda de discussão devido à importância estratégica da educação superior no desenvolvimento de um país. A Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), por exemplo, tem enfatizado a importância do ensino superior, destacando que este tem dado ampla prova de sua viabilidade no decorrer dos séculos e de sua habilidade de se transformar e induzir mudanças e progressos na sociedade (UNESCO, 1999).

A demanda por educação superior vem em grande parte do setor produtivo, com ênfase na qualificação da força de trabalho, para que essa seja apta a “aprender a aprender” e a desenvolver novas competências exigidas para a vida na sociedade contemporânea (APRILE; BARONE, 2009). Segundo Cittadin (2011), as Instituições de Ensino Superior (IES) precisam aprimorar seus mecanismos de gestão, devido às transformações do ambiente econômico, que tornam a sua gestão mais complexa.

Neste contexto, toma-se como temática a implantação da GR em uma IFES, sob a ótica de análise da Investigação Apreciativa (IA), uma abordagem baseada no socioconstrutivismo, com foco no positivo e detentora de poder generativo de inspirar novas ideias e maneiras de pensar uma organização (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009; BUSHE, 2007).

Para tanto, escolheu-se a Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE) como uma IFES a ser estudada. A UFRPE foi fundada em 1912 (antiga Escola de Medicina Veterinária São Bento) e federalizada em 1955 (BRASIL, 1955), atualmente conta com 54 cursos de graduação, sendo 46 presenciais e oito a Distância, além de 54 cursos de pós-graduação *stricto sensu*, sendo 32 mestrados acadêmicos, 4 mestrados profissionais e 18 doutorados (UFRPE, 2018).

Em 2017, segundo esse mesmo relatório (UFRPE, 2018), o número de alunos matriculados, em nível de graduação e de pós, alcançou cerca de 13 mil discentes, que representa um crescimento de 20% de seu contingente nos últimos cinco anos. É interessante apontar que seu atual Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI UFRPE 2013–2020) fixou entre os seus objetivos os de “valorizar e promover o envolvimento de todos que compõem a Instituição na contínua construção de uma universidade pública de excelência, democrática,

plural e transparente” e “adequar a infraestrutura e sua gestão às melhores práticas universitárias e à busca por excelência” (UFRPE, 2013). Dentre esses objetivos se insere a implantação da Gestão de Riscos na UFRPE, para a qual foi instituído o Comitê de Gestão de Riscos, por meio da Portaria 185/2017-GR (UFRPE, 2017).

1.1 PROBLEMA

Tendo em vista os desafios postos para a Administração Pública, traduzidos em termos de eficiência e efetividade, em um contexto cada vez mais marcado pelas restrições orçamentárias, as organizações públicas são pressionadas a desenvolver mecanismos de gestão para levar a resultados mais compatíveis com as demandas e expectativas da sociedade. No Brasil, nas últimas décadas, buscou-se construir um modelo de gestão pública capaz de tornar o Estado mais aberto às necessidades dos cidadãos, voltado ao interesse público e mais eficiente (DE PAULA, 2005).

A GR vem se transformando em uma estratégia de governança vital para as organizações públicas (MARTINS et al., 2018), sobretudo por visar garantir razoável segurança quanto ao atingimento dos objetivos organizacionais - ISO 31000:2009 (ISO, 2009), constituindo-se em uma abordagem que potencializa o alcance de resultados e contribui com maior eficácia à gestão pública (SANTOS, 2014).

A adoção da GR como método de gestão complementar para organizações públicas pode contribuir para maior desempenho organizacional (SCHILLER; PRPICH, 2014).

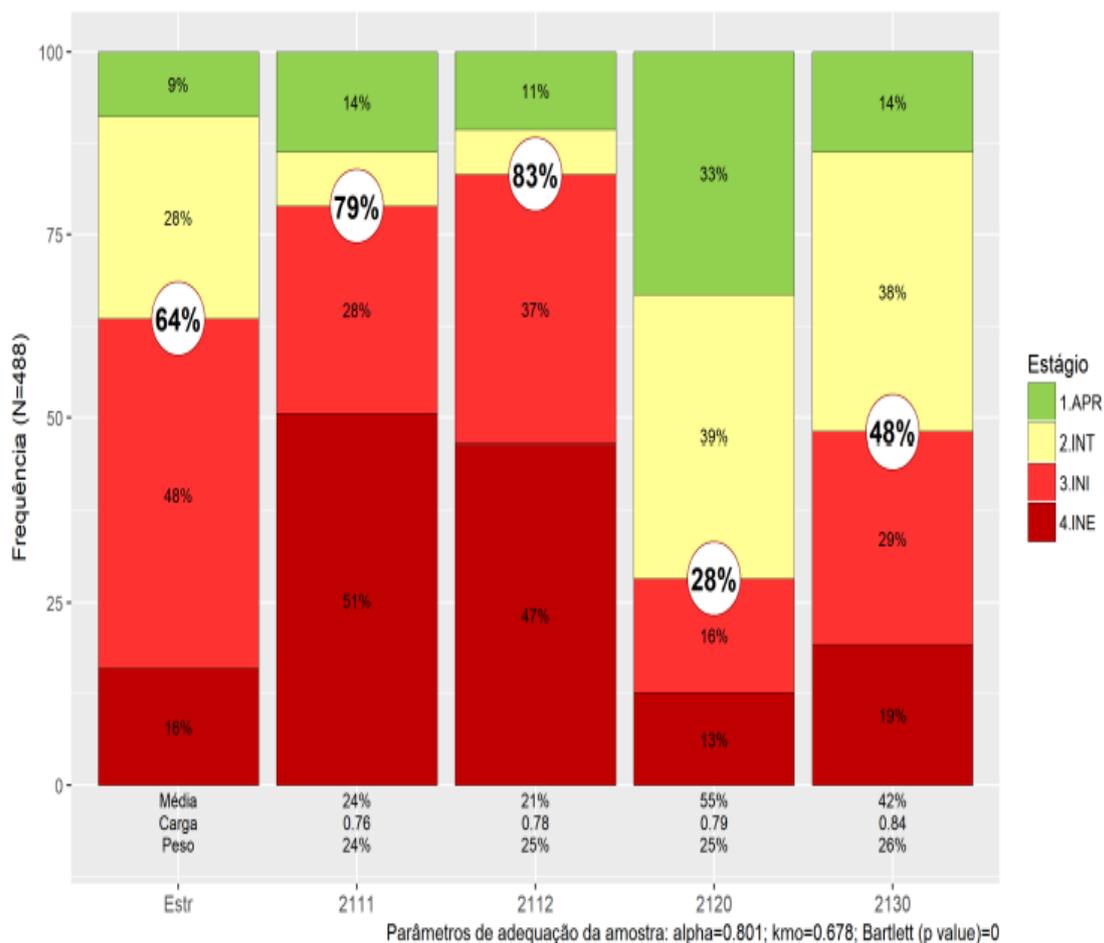
Trata-se, porém, de um tema novo para muitas instituições públicas, incluindo universidades e órgãos que não estão habituados com as práticas de gestão corporativa de riscos (MARTINS et al., 2018).

Na APF, o marco inicial para promover uma gestão de riscos estruturada nas entidades e órgãos que compõem o Poder Executivo Federal brasileiro, é a já referida Instrução Normativa Conjunta MP/CGU Nº 01, de 11 de maio de 2016, que tem influenciado a adoção da GR nas IFES.

Na última avaliação do Tribunal de Contas da União (TCU) sobre a Governança das organizações públicas no Brasil, baseada em autoavaliação, realizada em 2017, que resultou na emissão do Acórdão Plenário Nº 588/2018 (TCU, 2018), a Corte de Contas verificou um alto percentual de organizações que estariam ainda no estágio inicial de capacidade em “Estabelecer modelo de gestão de riscos” (79%) e em “Gerir riscos críticos” (83%). Quanto à

Capacidade em Estratégia, que inclui a “prática” de “2110 - Gerir Riscos”, subdividida em “2111 – Estabelecer Modelo de Gestão de Riscos” e “Gerir Riscos Críticos”, “2120 - Estabelecer a Estratégia da Organização” e “2130 - Promover a Gestão Estratégica, verifica-se que o nível de maturidade é menor justamente nas “práticas” relacionadas à Gestão de Riscos, como se pode observar na Figura 1.

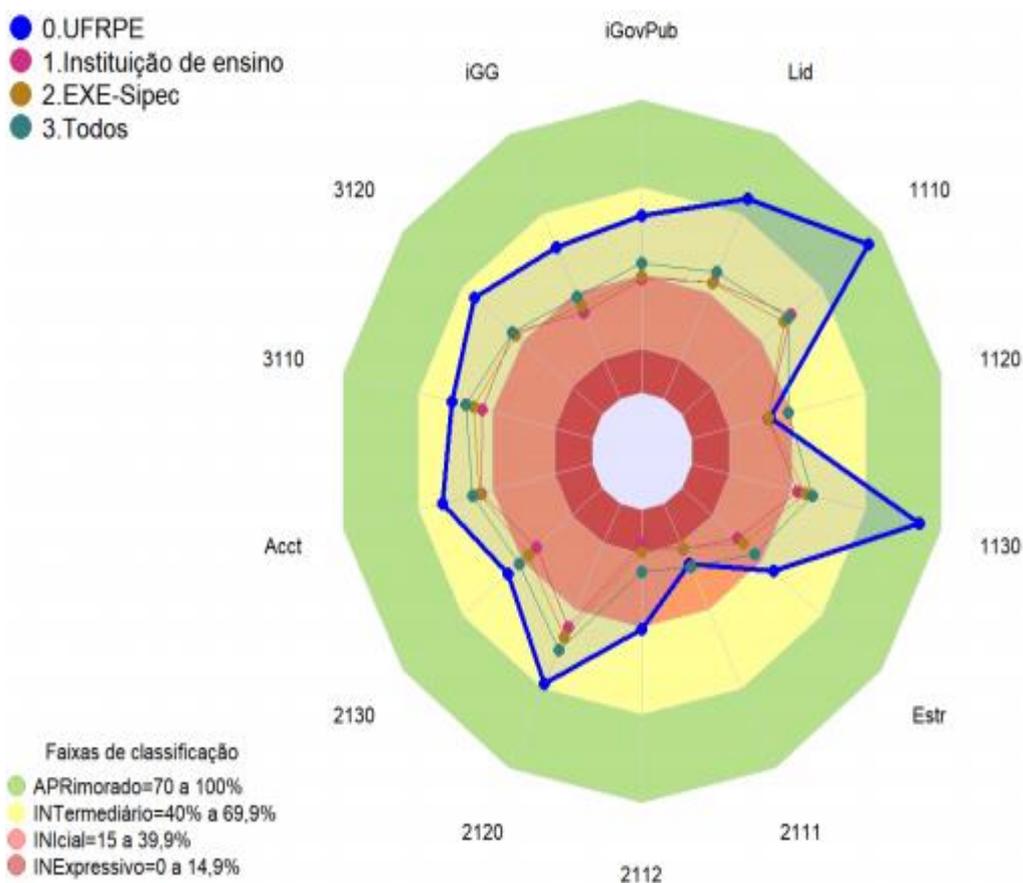
Figura 1 – Capacidade em Estratégia e em GR



Fonte: TCU – Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública – ciclo 2017 (TCU, 2018).

A UFRPE, comparativamente às outras entidades públicas avaliadas pelo TCU, não difere muito quanto ao seu estágio atual de maturidade de GR (práticas 2111 e 2212), igualmente no nível inicial (iniciando/inexpressivo). Essas práticas se encontram no mais baixo nível de maturidade, juntamente com a prática “1120”, que se refere à gestão do desempenho da alta administração (TCU, 2018), conforme demonstrado na Figura 2.

Figura 2 – UFRPE – Resultado para Índice de Governança Pública (iGov)



Fonte: TCU – Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública – ciclo 2017 (TCU, 2018).

Por sua vez, em termos de governança, considerando todas as práticas avaliadas, no ano de 2017, de acordo com esse mesmo Relatório de Levantamento de Governança e Gestão Pública do TCU, a UFRPE é a instituição de ensino mais bem avaliada de Pernambuco no que se refere ao índice integrado de governança e gestão pública (IGG), sendo a terceira com o maior índice do Nordeste e a sétima do país entre as instituições de ensino avaliadas (UFRPE, 2018).

As atividades de Gestão de Riscos e Controles, segundo os principais “frameworks”, devem passar por toda organização. Assim, faz-se necessária, para se ter uma abordagem coesa e coordenada, a estruturação de funções de supervisão, coordenação e delegação que, de forma sistemática, garantam um eficaz gerenciamento dos riscos corporativos (IIA, 2013).

Nesse sentido, dentre as boas práticas, tem-se o modelo de Três Linhas de Defesa, conforme ilustrado na Figura 3.

Figura 3 – Modelo de Três Linhas de Defesa



Fonte: IIA – As Três Linhas de Defesa no Gerenciamento Eficaz de Riscos (IIA, 2013).

Nesse modelo, a primeira linha de defesa é o controle da gerência, as diversas funções de controle de riscos e supervisão de conformidade constituem-se na segunda linha de defesa, enquanto que as estruturas responsáveis por uma avaliação independente e de consultoria, função desempenhada notadamente por unidades de auditoria interna, representam a terceira linha de defesa (IIA, 2013).

Ainda com relação ao papel específico da auditoria interna, no que se refere ao processo de gerenciamento de riscos da organização, o IIA (2009) especifica as seguintes funções:

- Dar garantia dos processos de gerenciamento de riscos (*assurance*);
- Dar garantia que os riscos são corretamente estimados (*assurance*);
- Avaliar os processos de gerenciamento de riscos;
- Avaliar o acompanhamento/monitoramento dos principais riscos;
- Revisar o gerenciamento dos principais riscos.

Assim, órgãos de controle, como a Controladoria-Geral da União (CGU) e o TCU, em sua função de auditoria e controladoria, são responsáveis pela promoção e avaliação da GR nas suas unidades jurisdicionadas.

Além disso, o TCU determinou que a Casa Civil em articulação com o Ministério do Planejamento e a CGU elaborassem um modelo de governança para as organizações públicas que contemplasse, dentre outros aspectos, o estabelecimento de uma estrutura de gerenciamento de riscos nessas organizações, considerando a definição da política e do processo de gerenciamento de riscos (TCU, 2015).

Diante desse quadro, cabe introduzir a IA nesta discussão, cuja abordagem e metodologia pode contribuir para que mudanças e modificações decorrentes da necessidade de se introduzir modelos de governança dessa natureza venham a ser bem-sucedidas quando observadas como uma estrutura voltada para resultados positivos em organizações do setor público (JORDAN, 2014). Para o autor, conta-se que a IA seja geradora de conhecimento capaz de evidenciar competências já existentes na organização e de valorizar o desempenho de seus colaboradores, de modo que possam ser levados a potencializar o processo de mudança em curso (JORDAN, 2014).

Outro ponto a ser destacado diz respeito ao fato de a IA mitigar aspectos negativos ou deficitários, principalmente em processos de mudança, que se tornam complicados ao serem interpretados como um problema. Com a IA, ao inverso, tais processos podem ser percebidos como um aspecto da mudança organizacional positiva (SRITHIKA; BHATTACHARYYA, 2009).

Deve ser assinalado que a IA tem como características marcantes ser participativa e inclusiva (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006), oferecendo aos que dela fazem uso novas possibilidades de ação, novas ideias, imagens e temas que levam à inovação (BUSHE, 2011).

Trabalha-se com o que já existe e funciona bem na organização para delinear o novo, apoiando-se em estudos e adaptações e concepções que emergem da cultura organizacional, desde que esteja aberta à novas possibilidades e à mudança (WHITNEY; SCHAU, 1998). Os integrantes da organização são os recursos básicos para criar o futuro e produzir a inovação.

A IA considera quais são os ativos existentes e como os pontos fortes podem ser mobilizados para enfrentar os desafios. As práticas de IA realçam a criatividade e a inovação, começando por mudar o contexto com o enfoque positivo para abordar os desafios e chegar aos resultados desejados (HENDERSON et al., 2011).

Nesse caso, entende-se que a IA, dado o seu aspecto positivo e generativo, conduza a uma abordagem da organização que realce seus atributos e sirva de suporte ao processo de inovação e mudança, tal como se espera que seja no tocante à implantação da GR em uma IFES, ou seja, a UFRPE.

Como questão norteadora, pode-se indagar como a IA se aplica a este campo de pesquisa, em que a própria GR ainda se constitui como um tema pouco explorado, especialmente na área da Administração (BROMILEY et al., 2015). Há muito por fazer para que se encontre os possíveis caminhos para implementação da GR, de forma que esta possa resultar em um ganho efetivo para a administração pública, inclusive no caso das IFES.

Outra questão norteadora diz respeito a como identificar e utilizar mecanismos apreciativos que tornem a introdução de regras, estruturas, práticas de GR e controles internos melhor entendidos e contemplados como parte do funcionamento organizacional de uma IFES, não apenas para atender a requisitos legais e normativos, mas também para fortalecer a cultura de governança que tem emergido nos últimos tempos na administração pública.

Como explica Fontes Filho (2003, s/p.)

As questões de governança, no âmbito da administração pública, têm estado associadas principalmente à esfera macro, incluindo a gestão das políticas governamentais, o exercício de poder e o controle na sua aplicação. Seu significado, contudo, vem ultrapassando a dimensão operacional para incorporar aspectos da articulação dos mais diversos atores sociais e arranjos institucionais.

No âmbito de uma IFES, isto constitui mobilizar ou incentivar a defesa de um comportamento que seja legal, ético e positivo voltado para os interesses de longo prazo de seus *stakeholders*, como proposto por autores que propõem a chamada governança apreciativa, que prima por aproveitar os pontos fortes, recursos e ativos da organização em prol desse novo paradigma (MÜNIRE; CAN, 2012).

Desta forma, é plausível recorrer à IA para fazer com que novos sistemas sociais e organizacionais se tornem mais receptivos e fluentes no discurso institucional, em que *stakeholders* desse processo de inovação e mudança se envolvam na elaboração de enfoques propositivos voltados para a incorporação da GR no repertório institucional da UFRPE. Até porque, a escolha da IA pode respaldar a descoberta da capacidade institucional para projetar transformações nos sistemas sociais e fazer com que elas efetivamente aconteçam (RIDLEY-DUFF; DUNCAN, 2015).

O que implica construir novas maneiras de acionar mecanismos de mudança e trabalhar com a inclusão de uma perspectiva transformadora, que tanto agrega propostas da governança apreciativa como porta de entrada da implementação da GR como admite que seu escopo pode desenvolver a capacidade potencial de uma instituição pública para adotar valores positivos que legitimem o papel que esta desempenha perante a sociedade. Assim, no caso da UFRPE, a IA serviria para capitalizar seus pontos fortes voltados para os processos de inovação e mudança organizacionais.

Neste contexto, o problema de pesquisa aqui proposto se baseia na seguinte questão: Como a Investigação Apreciativa pode contribuir para a implementação da Gestão de Riscos, no caso da UFRPE, considerando os preceitos da boa governança em um contexto de inovação e mudança?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

A presente pesquisa tem como objetivo geral analisar como a Investigação Apreciativa pode contribuir para a implementação da Gestão de Riscos, no caso da UFRPE, considerando os preceitos da boa governança em um contexto de inovação e mudança.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Focalizar práticas de inovação e mudança que possam ser promovidas pela IA e aplicadas ao caso da implantação da GR na UFRPE;
- b) Identificar e avaliar os fatores apreciativos que podem fomentar a boa governança no contexto da implantação da GR na UFRPE;
- c) Delinear possibilidades reais que projetem o futuro da implantação e desenvolvimento da gestão de riscos na UFRPE;
- d) Analisar quais os benefícios que podem advir da implantação da GR nas entidades/órgãos da APF, na perspectiva da IA.

1.3 JUSTIFICATIVA

O ensino superior tem destacada importância nas políticas educacionais e de desenvolvimento econômico e social. Nesse contexto, é relevante o papel das Universidades públicas, frente à crescente demanda pelo ensino superior. De acordo com Aprile e Barone (2009), o acesso à universidade integra um rol de demandas oriundas, em larga medida, do cenário produtivo. A solicitação de uma força de trabalho mais qualificada e apta a “aprender a aprender” e a responder às qualificações que vão sendo forjadas, desenvolvendo novas

competências exigidas para a vida na sociedade contemporânea. Nesse sentido, à educação é atribuído o papel estratégico de promover o desenvolvimento das novas capacidades requeridas do trabalhador. Assim, a universidade pública, segundo Ribeiro (2013, p. 8 apud MAGALHÃES e MACHADO, 2013, p. 183):

Encontra-se perante o desafio de interpretar as transformações e as demandas da sociedade contemporânea. Por isso, a universidade necessita assumir uma posição proativa em relação ao seu governo e à sua gestão, assim como à sua posição no sistema de que é parte. A universidade tem também o desafio quantitativo de atender ao número de matrículas em constante crescimento, sem sacrificar a qualidade inerente à educação superior; o equilíbrio entre as funções básicas de ensino, pesquisa e extensão é também um desafio enfrentado pela universidade.

A sociedade, cada vez mais, demanda uma Administração que atenda seus anseios de bem-estar social e seja eficiente no uso dos recursos públicos. Nesse contexto, as instituições públicas são premidas a inovarem e se reinventarem (VARGAS; VARGAS, 2013). Peixoto & Souza (2015) destacam que, se por um lado, elas dispõem de mais recursos humanos, materiais e tecnológicos do que há vinte anos, por outro lado aumentaram significativamente as demandas, as exigências, os controles e as pressões sociais que precisam ser enfrentadas em um contexto de recursos limitado.

Para atender a tais demandas, dentro do paradigma da “Nova Gestão Pública”, tem sido crescente a adoção de práticas gerenciais oriundas da administração privada na pública. Uma das técnicas presentes no primeiro contexto que vem sendo aplicada com adaptações na esfera pública é a gestão de riscos. Esta prática possui no seu cerne a identificação e tratamento de incertezas de modo a não impactarem nos objetivos organizacionais - ISO 31000:2009 (ISO, 2009).

No âmbito público, a gestão de riscos já vem sendo adotada por vários órgãos governamentais ao redor do mundo. No cenário internacional, o departamento do tesouro britânico elaborou em 2001 (UK, 2013), com posteriores atualizações em 2004, 2009 e 2013, um framework para a Gestão de Riscos, acrescido posteriormente de um Guia, em 2017, “*Management of Risk in Government*” (UK, 2017), para orientar os gestores públicos nas melhores práticas de Gestão de Riscos. Na Austrália, por meio de um Ato (*Public Governance, Performance and Accountability Act 2013*), o governo estabeleceu a obrigação para as Entidades Públicas estabelecer e manter apropriado sistema de supervisão e gestão de riscos (AUSTRALIA, 2013). Em 2018, foi realizada a 12ª conferência anual sobre Gestão de Riscos no Setor Público australiano – *The 12th Annual ERM for Government* (AUSTRALIA, 2018). Outras iniciativas foram desenvolvidas nos Estados Unidos pelo *Government*

Accountability Office (GAO), incluindo diversos frameworks de riscos relacionados às áreas de segurança, esfera militar e terrorismo, fraudes e finanças, entre outros. Em 2016, o governo americano publicou a Circular A-123, requerendo dos gestores do executivo federal a implementação de uma gestão de riscos corporativa coordenada com planejamento e gestão estratégica (USA, 2016). No Canadá a secretaria de tesouro (*Treasury Board of Canada Secretariat*) desenvolveu mecanismos quanto aos riscos financeiros, auditoria interna, aquisição de serviços, tecnologia da informação e outros, com as boas práticas compiladas no guia “*Guide to Integrated Risk Management*”, publicado em 2016 (CANADA, 2016). Estes exemplos ilustram a relevância e adoção do tema em diversos países.

No cenário nacional, a GR tem sido posta para as entidades da APF, o que inclui as IFES, a partir de decisões do TCU (TCU, 2015) e dos normativos emanados, no âmbito do poder executivo federal, pelo Ministério do Planejamento e pelo Ministério da Transparência e Controladoria-Geral de Pernambuco. A já citada Instrução Normativa Conjunta MP/CGU Nº01 de 2016 dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal (BRASIL, 2016).

No que se refere às possibilidades de contribuição teórica dessa pesquisa, verifica-se que o tema Gestão de Riscos tem sido ainda pouco explorado em pesquisas na área de Administração, segundo constataram Bromiley et al. (2015). Os autores afirmam ainda que a Gestão de Riscos oferece um importante domínio para novas pesquisas na área de Administração, dada a carência de trabalhos que em GR que abordem questões relativas à gestão estratégica, mudanças organizacionais e outros relevantes tópicos.

Fraser et al. (2010), por sua vez, ressaltam que os artigos no tema deixam de abordar aspectos importantes como os desafios culturais, históricos e logísticos na implantação da GR, focando mais no processo de gerenciamento de riscos do que em como nos caminhos a percorrer para estabelecer uma GR efetiva na organização.

No Brasil, o “vácuo” certamente é ainda maior. Em pesquisa no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES, numa busca pela expressão “gestão de riscos”, obteve-se inicialmente 473 resultados, compreendendo o período entre 2013 e 2017. Entretanto, ao se verificar o tema desses trabalhos, constatou-se que apenas 34 referiam-se à Gestão de Riscos no seu sentido Corporativo, sendo que apenas dez abordavam sua aplicação ao setor público (CAPES, 2018). Desses, três discutem a proposição ou aplicação de um modelo ou metodologia, dois analisam a aplicação da GR no setor público, outros dois trabalhos, o nível de maturidade de Gestão de Riscos em determinadas organizações públicas, enquanto que um

desses trabalhos aborda a GR como uma ferramenta para a boa governança e apenas um aborda fatores críticos de sucesso na implementação da Gestão de Riscos. Portanto, constata-se a carência de pesquisas que venham analisar mais detidamente os potenciais benefícios resultantes da implantação da GR em uma entidade pública, bem como avaliar os fatores envolvidos nesse processo de mudança em uma organização do setor público, ainda mais sob a perspectiva da IA.

Em suma, a escolha da UFRPE, para a realização deste estudo acontece em um momento no qual esta se encontra perante a implantação da GR na referida Entidade. Sabe-se que o projeto teve início e está nos primórdios desse processo, o que representa uma oportunidade singular, um momento oportuno para explorar todo o poder generativo da IA para alavancar o potencial transformacional que pode advir da implantação da GR no âmbito da dessa instituição. Portanto, existem condições propícias para um trabalho que consistirá principalmente em disseminar o discurso positivo, de forma a promover um ambiente favorável para que a intervenção possa levar as pessoas a novas ideias e novas ações, para que liberem suas aspirações coletivas, alterem a construção social da realidade e tornem disponíveis decisões e ações até então não cogitadas, gerando movimentos individuais e de grupos rumo ao futuro desejado.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção serão discutidos os temas mais relevantes para o presente estudo, os principais conceitos concernentes à gestão de riscos.

2.1 GESTÃO DE RISCOS

2.1.1 Origens

Historicamente, indivíduos e grupos têm empregado diferentes técnicas para a redução ou mitigação riscos, principalmente aqueles ligados à saúde (COVELO; MUMPOWER, 1985). Nas organizações esse gerenciamento se deu inicialmente de forma fragmentada, sendo diferentes tipos de riscos tratados separadamente. Essa fragmentação ocorreu devido a diferentes setores dentro de uma corporação lidarem com diferentes partes

da gestão de riscos. Nesse ambiente, cada setor desenvolveu ferramentas e práticas amplamente independente umas das outras (BROMILEY et al., 2015). Duas antigas vertentes desse tipo de gestão de riscos, surgidas nos anos 40, eram relacionadas ao mercado de seguros e os riscos financeiro (DICKSON, 2001).

Bromley et al. (2015) acreditam que o termo Gestão de Riscos Corporativos (ERM) surgiu primeiramente com Holton (1996). Nesse período, a Gestão de Riscos emergiu como uma abordagem sistemática e integrada, abarcando todos os riscos que uma organização pode enfrentar.

A partir dos anos 2000, com o evento dos escândalos corporativos (especialmente, nos Estados Unidos), juntamente com a elaboração de legislação visando uma maior regulação do mundo corporativo (a exemplo da Lei Sarbanes-Oxley de 2002), houve uma crescente demanda para que as empresas empreendessem mais esforços na consolidação de uma gestão de riscos eficaz. Nessa esteira surgiram os modelos de ERM, os quais proveem uma estrutura para análise e mensuração dos riscos. Entre os modelos mais difundidos encontram-se o COSO ERM (COSO, 2007) e o prescrito por meio da norma ISO 31000:2009 (ISSO, 2009).

No Brasil, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2007) publicou um caderno denominado Guia de Orientação para Gerenciamento dos Riscos Corporativos o qual foi elaborado a partir de diversas experiências de implantação em diversos setores. Segundo o documento, a implantação de um sistema de gestão dos riscos é um processo de longa duração que deve ser continuamente aprimorado, dinâmico, interativo e integrado ao processo de planejamento estratégico da organização.

Como dito anteriormente, no setor público brasileiro, o marco inicial para promover uma gestão de riscos estruturada nas entidades e órgãos que compõem o Poder Executivo Federal brasileiro é a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU Nº 01, de 11 de maio de 2016 (BRASIL, 2016), com determinações para adoção de uma série de medidas para sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos, controles internos e governança, sob notada influência do modelo do COSO ERM (COSO, 2007). Estabelece como objetivos da gestão de riscos a melhoria da qualidade e tempestividade das informações sobre os riscos à disposição dos tomadores de decisão, aumentar a probabilidade do alcance dos objetivos organizacionais e agregar valor à organização por meio de melhoria dos processos de tomada de decisão e do tratamento adequado dos riscos e impactos negativos decorrentes de sua materialização.

2.1.2 Principais conceitos sobre Gestão de Riscos

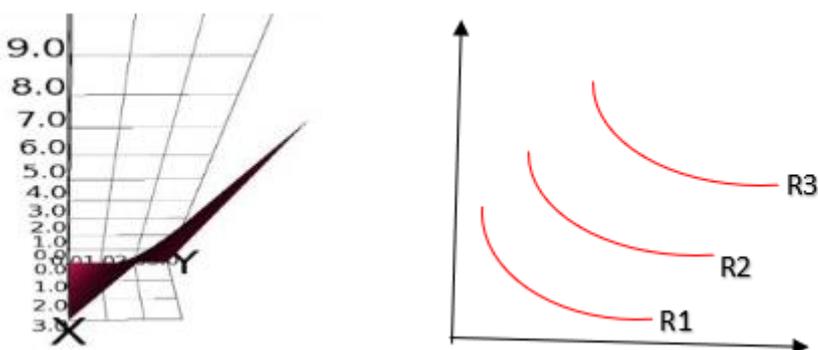
Segundo a norma ISO que trata da Gestão de Riscos (ISO 31000:2009), organizações de todos os tipos e tamanho enfrentam influências e fatores internos e externos que tornam incerto o atingimento dos seus objetivos. Risco, portanto, é definido como o efeito da incerteza sobre os objetivos da organização. Nesse mesmo sentido, Cormican (2014) afirma que risco é um conceito utilizado para expressar incerteza acerca de eventos e seus resultados que podem ter um efeito negativo no desempenho organizacional e no atingimento de seus objetivos. Embora risco e incerteza sejam muitas vezes usados de forma intercambiável, Golshan e Rasid (2012) salientam que há uma diferença entre eles. Enquanto incerteza se refere ao fato de não ser garantido que algo vá acontecer, risco é definido como o grau dessa incerteza.

A ISO também considera o risco na sua acepção positiva, portanto, o conceito de risco refere-se tanto a ameaças, que podem gerar impactos indesejáveis, como a oportunidades, que tem o potencial impactar positivamente os objetivos de uma organização. A Gestão de Riscos, nesse sentido, precisaria considerar ambos tipos de riscos (positivos e negativos).

O risco é medido, de forma geral, em função da probabilidade da ocorrência do evento multiplicada pela medida de quão prejudicial poderão ser suas consequências. O risco, portanto, pode ser definido como uma função de sua probabilidade e impacto:

$$R(\text{evento}) = f(\text{probabilidade}, \text{impacto})$$

Figura 4 - Curva de risco em duas e três dimensões



Fonte: Adaptado da ISO (2009)

Tanto o COSO como a ISO, consideram que a metodologia para calcular os níveis de riscos pode ser de natureza qualitativa, quantitativa ou uma combinação das duas, conforme técnicas e ferramentas disponíveis.

Em relação a sua classificação, o COSO ERM (COSO, 2007) considera riscos relativos a quatro categorias de objetivos: estratégicos, operacionais, de comunicação e conformidade. Quanto aos fatores ou fontes de riscos, os fatores mais comumente citados são os referentes a pessoas, processos, sistemas, tecnologia e os fatores externos à organização.

A GR, por conseguinte, é um processo conduzido em uma organização pela alta direção, gerentes e demais empregados, para estabelecer estratégias, formuladas para identificar em toda a organização eventos com potencial de afetá-las, e gerenciar os riscos de modo a mantê-los em níveis compatíveis com o apetite de risco da organização e possibilitar garantia razoável do atingimento dos seus objetivos. Sendo o apetite a risco definido como o nível de risco que a organização está disposta a aceitar para perseguir seus objetivos (COSO, 2007).

Segundo D'Arcy e Brogan (2001), Gestão de Riscos Corporativos (ERM) é, em essência, o último nome dado para uma abordagem de gerenciamento geral para riscos dos negócios. Precusores desse termo incluem Gestão de Riscos das Corporações, Gestão de Riscos dos Negócios, Gestão de Riscos Holística, Gestão Estratégica de Riscos e Gestão Integrada de Riscos.

Quanto aos princípios da Gestão de Riscos, a ISO 31000 (ISO, 2009) prevê que a gestão de riscos: (a) cria e protege valor; (b) é parte integrante dos processos organizacionais; (c) é parte da tomada de decisão; (d) aborda explicitamente a incerteza; (e) é sistemática, estruturada e oportuna; (f) baseia-se nas melhores informações disponíveis; (g) é feita sob medida; (h) considera fatores humanos e culturais; (i) é transparente e inclusiva; (j) é dinâmica, interativa e capaz de reagir a mudanças; e (k) facilita a melhoria contínua da organização.

2.1.3 Estrutura, processo e modelos de gestão de riscos

A implementação da gestão de riscos depende em muito da estrutura e arranjos organizacionais que lhe dão suporte, assim como o processo definido para que esta seja posta em prática.

A Estrutura compreende desde a concepção da política de Gestão de Riscos à atribuição de responsabilidades, alocação de recursos, capacitação e estabelecimento de formas de comunicação.

O processo, por sua vez, segundo Cormican (2014), deve ser desenhado para que, de forma iterativa e contínua, estabeleça o contexto, identifique os riscos, analise seus impactos e probabilidade, acompanhe e trate esses riscos, além de assegurar um fluxo de informações adequado.

Para a etapa de estabelecimento do contexto essa mesma autora afirma que

É essencial definir os parâmetros básicos dentro dos quais os riscos vão ser gerenciados. O contexto geral do risco inclui o contexto externo (p.ex., indústria, órgãos reguladores, mercados) e o ambiente interno (p.ex., pessoas, processos, cultura). É também crítico identificar todas as partes que podem afetar os resultados das decisões que a gestão tomar (COMIRCAN, 2014, s/p).

Quanto à identificação do risco, afirma que

Através da identificação dos riscos, os tomadores de decisão e o time de gestores toma consciência acerca de eventos específicos que podem causar incertezas e que têm probabilidade de afetar a organização. O princípio central da identificação de riscos é reconhecer incertezas futuras, de modo a estar apto para gerenciar esses cenários de forma proativa (COMIRCAN, 2014, s/p).

Já a análise de risco, segundo a mesma visão, envolve

O sistemático uso das informações para investigar, estimar e avaliar os riscos. Essencialmente análise de riscos é a acerca da estimação de eventos imprevisíveis e probabilísticos. As probabilidades são desconhecidas e a análise de risco é utilizada para estimar a sua ocorrência (COMIRCAN, 2014, s/p).

Por sua vez, o monitoramento e controle dos riscos são concebidos como

Monitoramento é o processo de manter sob acompanhamento os riscos identificados, assegurando que planos de ação são implementados e que seja avaliada a efetividade das respostas aos riscos (COMIRCAN, 2014, s/p).

Observados esses conceitos gerais, consideraremos neste estudo, como fundamento para analisar a metodologia adotada pela instituição estudada, os modelos propostos pelo COSO ERM (COSO, 2007) e pela norma ISO 31000:2009 (ISO, 2009).

COSO ERM (COSO, 2007)

COSO (Committee of Sponsoring Organizations) é o Comitê das Organizações Patrocinadoras, da Comissão Nacional sobre Fraudes em Relatórios Financeiros. Criada em

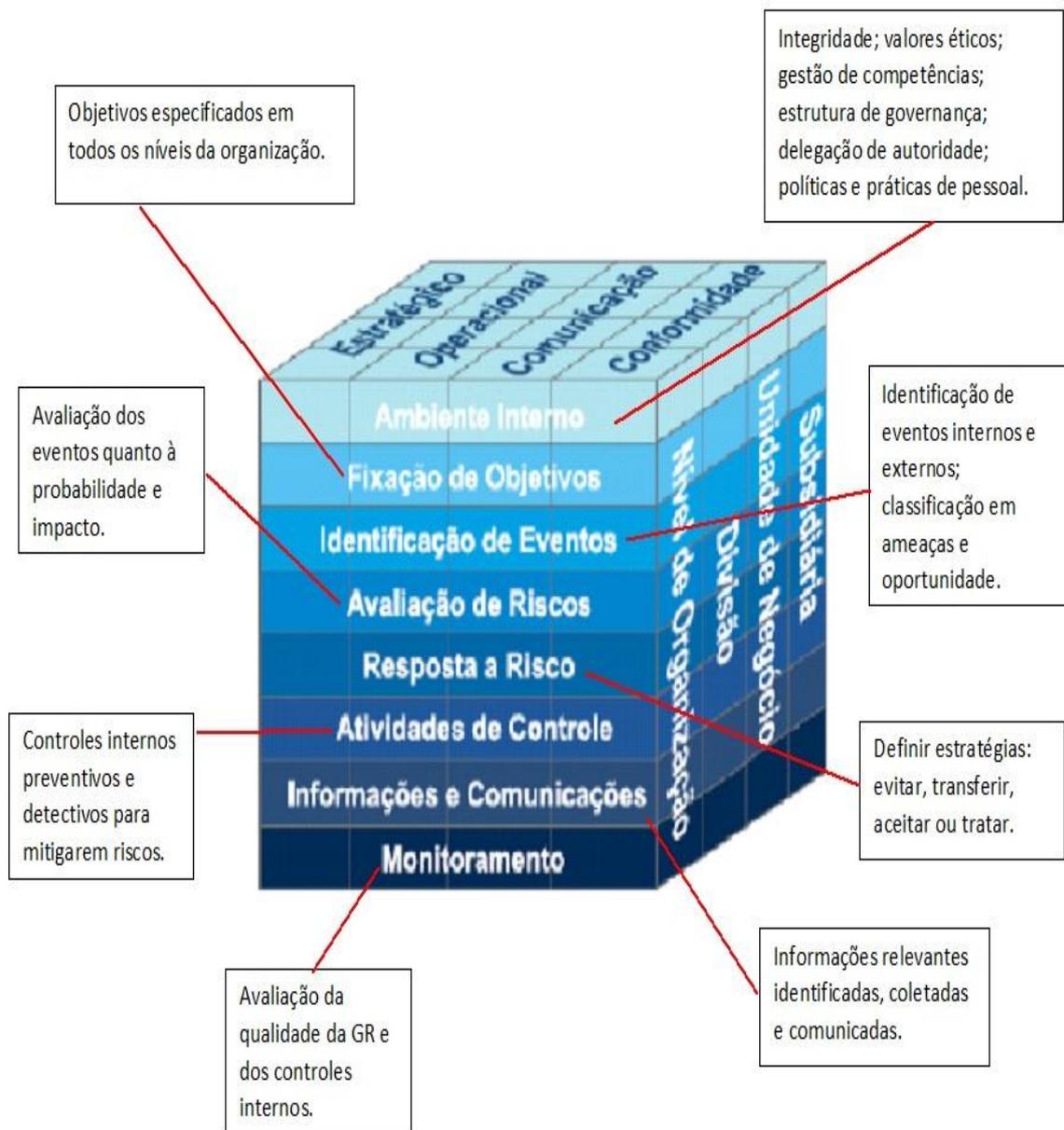
1985, é uma entidade do setor privado – ou seja, foi uma iniciativa do setor privado, independente –, sem fins lucrativos, voltada para o aperfeiçoamento da qualidade de relatórios financeiros, principalmente para estudar as causas da ocorrência de fraudes em relatórios financeiros.

Em 2001, o COSO iniciou um projeto com a finalidade de desenvolver estratégia. Foi criado, em 2004, um documento chamado “Enterprise Risk Management – Integrated Framework”, como uma estrutura de gerenciamento de riscos corporativos, capaz de fornecer os princípios e conceitos fundamentais, em uma linguagem simples, com direcionamento e orientação.

Essa estrutura de gerenciamento de riscos corporativos é orientada para o alcance dos objetivos de uma organização, que são classificados em quatro categorias: estratégicos (metas gerais, alinhadas à missão da organização); operacionais (voltados para eficiência e eficácia); comunicação (confiabilidade dos relatórios) e de conformidade (cumprimento de leis e regulamentos aplicáveis) (COSO, 2004).

O COSO ERM definiu oito componentes em sua estrutura, quais sejam: ambiente de controle; fixação de objetivos; identificação de eventos; avaliação de riscos; resposta ao risco; atividades de controle; informações e comunicações; e monitoramento. Esses componentes se aplicam aos objetivos em nível estratégico, operacional, de comunicação e de conformidade e se aplica a todos os níveis da organização. A Figura 5 ilustra esses componentes, seus principais elementos, relacionamento com os objetivos e níveis organizacionais.

Figura 5 – Componentes da Estrutura do COSO para Gestão de Riscos



Fonte: Adaptado de COSO (2004)

O COSO ressalta ainda que o gerenciamento de riscos não é um processo sequenciado em que um componente afeta somente o próximo, mas um processo multidirecional e interativo, segundo o qual todos os componentes se influenciam mutuamente. Destaca ainda que a eficácia do processo de gestão de riscos depende da presença e do adequado funcionamento dos oito componentes, considerando também a inexistência de fraquezas significantes em qualquer um dos componentes e atestando que os riscos estão enquadrados no apetite a risco da organização.

ISO 31000:2009 (ISO, 2009)

Outro *framework* muito utilizado como referência para aplicação da GR é aquele que foi elaborado pela *International Organization for Standardization (ISO)*. A ISO é uma organização internacional, independente, não governamental, fundada em 1947, voltada para desenvolvimento e publicação de normas de padronização, compostas de organizações de padronização espalhadas em 162 diferentes países (ISO, 2018b).

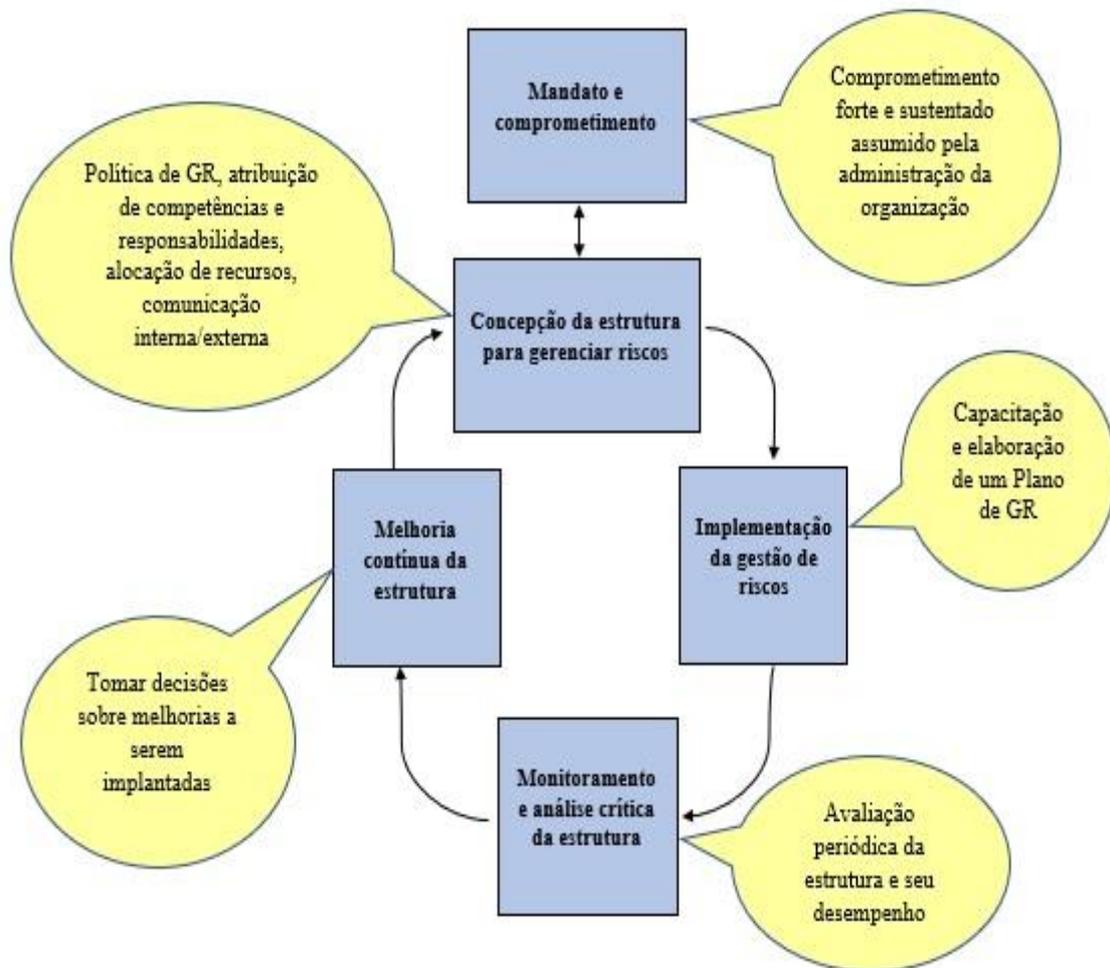
A ABNT NBR ISO 31000 é a versão brasileira da ISO 31000, a qual foi elaborada pela Comissão de Estudo Especial de Gestão de Riscos da ABNT (CEE-63), sendo uma adoção idêntica, em conteúdo técnico, estrutura e redação, à norma original elaborada pelo International Organization for Standardization Technical Management Board Working Group on risk management (ISO/TMB/WG).

A ISO 31000 estabelece princípios, define requisitos para uma estrutura que suporte a gestão de riscos e traça as etapas que devem compor o processo de gestão de riscos da organização.

Como princípios, são adotados os seguintes: A gestão de riscos cria e protege valor; A gestão de riscos é parte integrante de todos os processos organizacionais; a gestão de riscos é parte da tomada de decisões; a gestão de riscos aborda explicitamente a incerteza; a gestão de riscos é sistemática, estruturada e oportuna; a gestão de riscos baseia-se nas melhores informações disponíveis; a gestão de riscos é feita sob medida; a gestão de riscos considera fatores humanos e culturais; a gestão de riscos é transparente e inclusiva; a gestão de riscos é dinâmica, iterativa e capaz de reagir a mudanças; a gestão de riscos facilita a melhoria contínua da organização (ISO, 2009).

A estrutura, como concebida pela ISO, é conjunto de componentes que fornecem os fundamentos e os arranjos organizacionais para a concepção, implementação, monitoramento, análise crítica e melhoria contínua da gestão de riscos através de toda a organização. A Figura 6 ilustra essa estrutura e seus componentes, conforme concebido pela ISO (ISO, 2009).

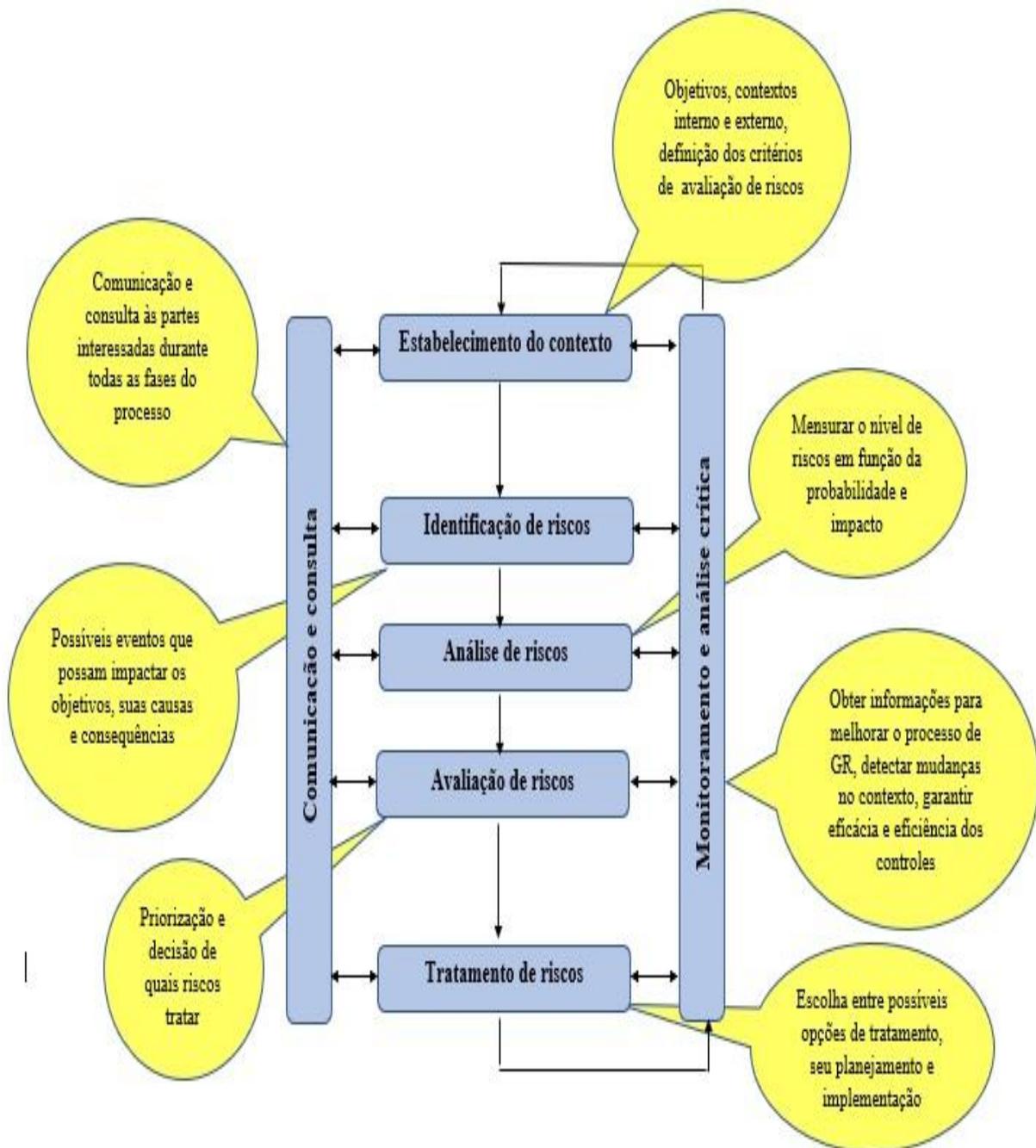
Figura 6 – Estrutura de GR no *framework* da ISO



Fonte: Adaptado de ISO 31000:2009 (2009)

Por sua vez, o processo de GR, conforme especificado na norma ISO 31000:2009 (ISO, 2009), deve ser parte integrante dos processos organizacionais, sendo incorporado no desenvolvimento de políticas, programas e projetos, na análise crítica, no planejamento estratégico e operacional, e incluída também nos processos de gestão de mudanças. É composto pelas etapas de comunicação/consulta, estabelecimento do contexto, identificação, análise, avaliação, tratamento do risco e monitoramento/análise crítica, conforme apresentado na Figura 7.

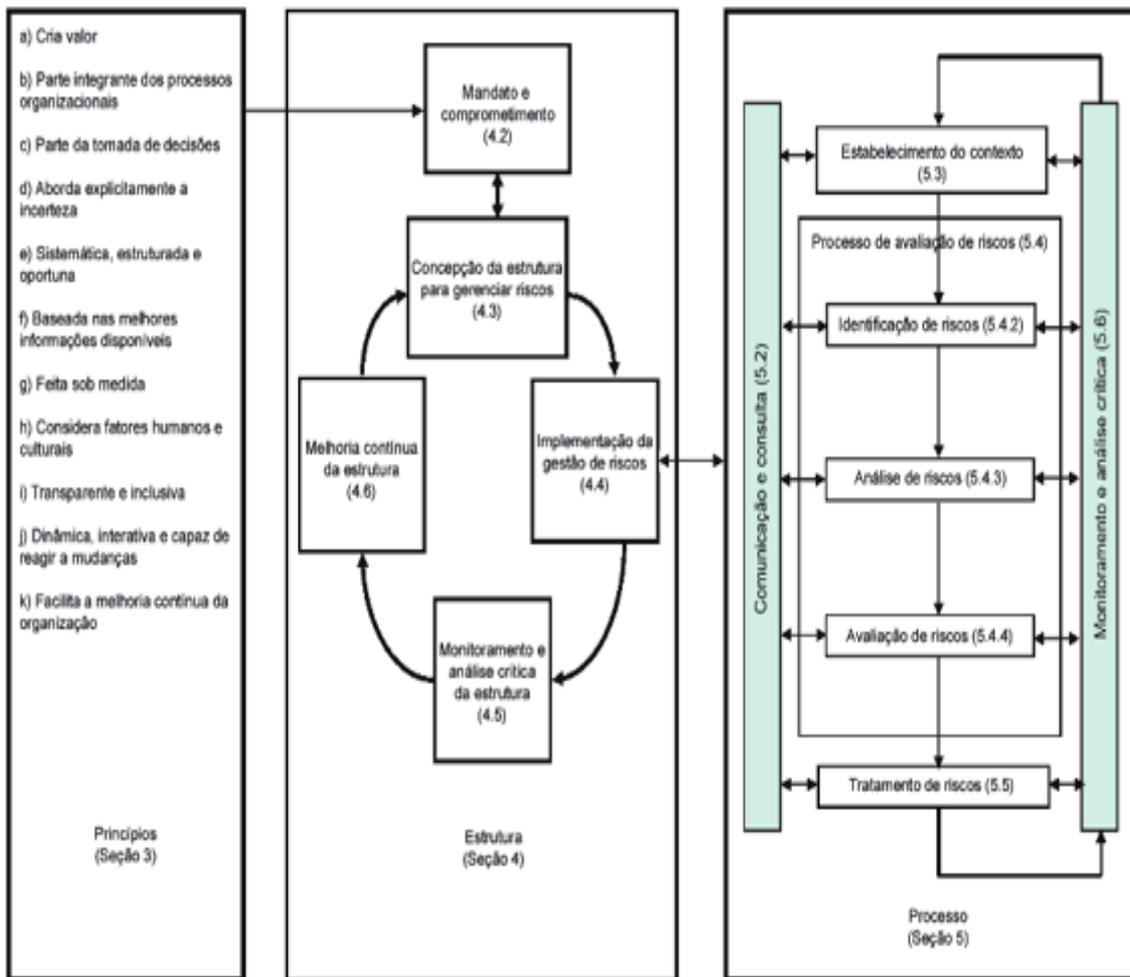
Figura 7 – Processo de Gestão de Risco da ISO 31000:2009



Fonte: Adaptado da ISO 31000:2009 (ISO, 2009)

Finalmente, a Figura 8 ilustra o relacionamento entre princípios, estrutura e processo, conforme estabelecido no modelo da ISO 31000:2009 (ISO, 2009).

Figura 8 – Princípios, estrutura e processo de Gestão de Riscos segundo a ISO



Fonte: ISO 31000:2009 (ISO, 2009).

2.2 INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA

2.2.1 Origem, Definição e Fundamentos da Investigação Apreciativa

A Investigação Apreciativa teve sua origem nos anos 80, proposta pelos professores David Cooperrider e Suresh Srivastara. Em 1985, Cooperrider apresentou a IA pela primeira vez para acadêmicos e praticantes em uma conferência em São Francisco/EUA na área de Desenvolvimento Organizacional (BUSHE, 2012). Seus estudos resultaram em sua tese de doutorado, defendida nesse mesmo ano, intitulada “Appreciative Inquiry: Toward a Methodology for Understanding and Enhancing Organizational Innovation”, sob orientação

do seu tutor Srivastva, no Departamento de Comportamento Organizacional da Case Western Reserve University (GRIETEN et al., 2018). O autor alegava que a abordagem do tipo “solução de problema” tendia a exacerbar os problemas que ela estava tentando resolver e que, ao invés disso, uma transformação maior poderia ser obtida se a atenção se voltasse para as “propriedades que dão vida” aos sistemas sociais. Desde então, a IA tem sido utilizada por muitos com sucesso, consolidando-se como uma estratégia promissora, segundo Souza; McMannee; e Santos (2010).

Cooperrider e Whitney (2006) trazem as seguintes definições para as palavras “Investigação” e “Apreciativa”:

Investigação – 1. ato de explorar e descobrir. 2. fazer perguntas/formular questões; estar aberto para enxergar novos potenciais e possibilidades. Sinônimos: DESCOBERTA, PESQUISA, ESTUDO e EXPLORAÇÃO SISTEMÁTICA.

Apreciativa – 1. valorização; o ato de reconhecer o melhor das pessoas ou do mundo que nos cerca; afirmar, tanto do passado como do presente, forças, sucessos e potenciais; perceber aquilo que dá vida (saúde, vitalidade, excelência) aos sistemas vivos. 2. Aumentar em valor. Sinônimos: VALORIZAR, APRESAR, ESTIMAR e HONRAR.

Originalmente a IA foi concebida por Cooperride e Srivastva (1987) como um novo método de investigação aplicado à pesquisa-ação (PA) capaz de responder às demandas do socioconstrucionismo na produção de teorias generativas, que funcionem não como espelho do passado no propósito de predição e controle, mas que desafiem o status quo e abram novas possibilidades para a ação coletiva (GRIETEN et al., 2018). O principal ímpeto da IA foi de superar às limitações da pesquisa-ação tradicional, que enfatiza a ação em detrimento à produção de uma teoria generativa, com foco inovador limitado ao diagnóstico e solução de problemas orientado ao que é identificado como deficiência. Entretanto, segundo Silva, Costa Filho e Brito (2014) não se pode indicar que a IA seria apenas uma reconfiguração da pesquisa-ação, mas uma nova metodologia de aplicação ao campo da pesquisa social.

Em um momento posterior, Gergen (2015) concebeu IA com um tipo de pesquisa voltada à “alterar o futuro” que é capaz de construir cooperativamente um “novo e melhor futuro”. Souza, McMamee e Santos (2010), afirmam que a AI se aproxima de outras abordagens teóricas e metodológicas, como a Teoria Crítica, a Etnografia, o Estudo de Caso, a Análise de Narrativa e a própria Pesquisa-ação, ampliando o foco de análise e possibilitando o

desenvolvimento de uma visão mais adequada das realidades socioculturais (SILVA; COSTA FILHO; BRITO, 2014).

Cooperrider e Whitney (2006) definem a IA como uma abordagem inovadora de desenvolvimento e mudança organizacional, por meio de uma disciplina de pensamento sobre um passado de sucesso para poder transformar o “sonho” em potencialidades. O resgate e reconhecimento de melhores práticas e conquistas com vista à capitalização dessas experiências para o alcance da visão de futuro. Perguntas sobre conflitos geram mais conflitos (BUSHE, 2011), enquanto que perguntas sobre o que as pessoas valorizam têm um potencial de promover um ambiente que contribua para geração de transformações (SOUZA; McMANEE; SANTOS, 2010). IA consiste em um processo de desenvolvimento organizacional originado do construtivismo social aplicável às áreas de gestão e mudança organizacional, baseado na premissa de que toda organização tem coisas que funcionam bem e que essas forças podem ser usadas como ponto de partida para gerar mudanças positivas (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2003).

Cooperrider e Whitney (2006) definiram a IA como uma metodologia que assume a ideia de construção social da realidade para seu extremo positivo, em especial com ênfase na metáfora e narrativa, formas relacionadas de conhecimento, sobre linguagem e em seu próprio potencial como fonte da teoria geradora. Cooperrider, Whitney e Stavros (2009) tratam a IA como a busca colaborativa e evolutiva em conjunto pelo melhor que existe nas pessoas, nas suas organizações e no mundo que as rodeia. Ela envolve a descoberta do que dá “vida” a um sistema vivo quanto ele é mais eficiente, vibrante e construtivamente capaz em termos econômicos, ecológicos e humanos.

Em um outro artigo, Cooperrider e Whitney (2005) apresentam algumas descrições que eles encontraram na literatura sobre o que vem a ser a Investigação Apreciativa, como posto no Quadro 1.

Quadro 1 – Diferentes descrições atribuídas à IA

Um paradigma da ‘evolução consciente’ voltada as realidades no novo século (HUBBARD, 1998)
Uma metodologia que toma a ideia de realidade do socioconstrutivismo em seu extremo positivo – especialmente com sua ênfase na metáfora e na narrativa, nas maneiras relacionais do conhecimento, na linguagem e no seu potencial como fonte de uma teoria generativa (GERGEN, 1996)
O mais importante avanço em pesquisa-ação na última década (BUSHE, 1991)
Descendente e herdeira da visão de Maslow da ciência social positiva (CHIN, 1998)
Poderosa prática de segunda geração do Desenvolvimento Organizacional (OD) (FRENCH e BELL, 1995; PORRRAS, 1995)

Um modelo de uma mui necessária ‘ciência participativa’, a ‘nova yoga da investigação’ (HARMAN, 1991)
Uma abordagem radicalmente afirmativa que permite abandonar completamente a gestão baseada em problemas e, em assim fazendo, mudar vitalmente o planejamento estratégico, métodos de avaliação, mudar cultura, juntar métodos de integração, abordagens à TQM [Gestão da Qualidade Total], sistemas de avaliação, sistemas sociotécnicos, etc. (WHITE, 1997)
Uma pedra do filósofo do OD (SORENSEN, et. al, 1996).

Fonte: adaptado de Cooperrider e Whitney (2005)

Esses mesmos autores afirmam que a IA pode ser vista sob diversos aspectos, como uma filosofia do conhecimento, uma postura normativa, uma metodologia para gerenciar mudanças e como uma abordagem para liderança e desenvolvimento humano.

Os fundamentos da IA estão postos nas seguintes premissas sobre a natureza humana e organizações humanas (WHITNEY; TROSTEN-BLOOM, 2010): Pessoas, individualmente e coletivamente, possuem dons, habilidades e contribuições únicas a dar; organizações são sistemas sociais humanos, fontes de capacidade relacional ilimitada, criada e vivenciada por meio da linguagem; as imagens que temos do futuro são criadas socialmente e, uma vez articuladas, servem para guiar ações individuais e coletivas; por meio da comunicação humana – questionamento e diálogo – pessoas poder ter sua atenção e ações mudadas do foco de análise de problemas para focar em ideais mais nobres e melhores possibilidades produtivas para o futuro. Como afirmam as autoras, “palavras criam mundos”.

Em seus preceitos, Cooperrider, Whitney e Stavros (2009) estabeleceram quatro pressupostos básicos, que orientam e sustentam a prática da IA no tocante ao como deve ser o estudo da vida organizacional:

1) A investigação da vida organizacional deve iniciar com apreciação, ou seja, a primeira etapa dessa análise é descobrir o que dá vida a organização e o que motiva a energia e ativa as competências de seus colaboradores.

2) A investigação deve gerar informação que seja aplicável, ou seja, não basta apenas ter os dados, é preciso que a investigação tenha significado científico necessário para o estudo organizacional, capaz de ser utilizado, aplicado, e assim, validado em ação.

3) A investigação da vida organizacional deve ser provocativa, implicando na criação de modelos e implantação de mudanças, levando as pessoas a serem provocadas, a agirem e a construir o conhecimento coletivo.

4) A investigação da vida organizacional deve ser colaborativa, ou seja, é imprescindível para IA a colaboração entre os participantes, pois, apenas a abordagem unilateral nega o fenômeno em si.

Esses mesmos autores, Cooperrider, Whitney e Stavros (2003), também definiram cinco princípios fundamentam a IA, da teoria à prática:

- princípio construcionista: O conhecimento social e o destino de uma organização estão entrelaçados. As questões formuladas constituem o material sobre o qual o futuro é concebido e construído. Assim, o mais importante recurso para gerar mudanças organizacionais construtivas é a cooperação entre a imaginação e a razão, a capacidade de liberar a imaginação e mente de grupos de premissas e regras preconcebidas que restringem sua capacidade de inovação;

- princípio da simultaneidade: este princípio reconhece que a investigação e a mudança não são momentos separados, mas devem ocorrer de forma simultânea. Investigar é intervir. Uma das coisas mais impactante que um agente de mudança pode fazer é formular questões. Das questões decorre o estágio da “descoberta”, no qual o futuro é concebido, discutido e construído;

- princípio poético: uma metáfora útil para entender este princípio é que uma organização humana é como um livro aberto, com sua história sendo constantemente escrita por múltiplos coautores. Além disso, passado, presente e futuro são indefinidamente fontes de aprendizado, inspiração ou interpretação. Uma importante implicação disso é que se pode estudar virtualmente qualquer tópico relacionado à experiência humana em quaisquer organizações ou sistemas humanos;

- princípio antecipatório: o mais importante recurso para gerar mudanças ou melhorias organizacionais construtivas é a imaginação coletiva e o discurso acerca do futuro. Um dos teoremas básicos da visão antecipatória da vida organizacional é que a imagem de futuro serve como guia do que deve ser requerido da conduta atual de uma organização. Como um filme projetado na tela, as organizações estão sempre projetando suas expectativas o que traz o “futuro” para o “presente” como um poderoso agente de mobilização. Afinal, organizações existem porque pessoas que as governam e mantêm compartilham algum tipo de discurso sobre o que elas são, como devem funcionar, seus objetivos e visões sobre o que elas devem se tornar.

- princípio positivo: mudanças requerem um grande montante de conexões sociais emocionalmente positivas, atitudes como esperança, inspiração e compartilhamento de agradáveis momentos criativos entre os envolvidos. Organizações, como construções humanas, são, em grande medida, sistemas afirmativos e, como tais, são responsivas a pensamentos e conhecimentos positivos. Quanto mais positivas forem as questões utilizadas

para guiarem as construções em grupo, mais permanentes e efetivas serão as mudanças. Em importantes aspectos, pessoas e organizações se movem direcionadas por suas questões.

Whitney e Trosten-Bloom (2004) destacam o papel da IA na promoção de “seis liberdades”, que em conjunto desencadeiam o empoderamento das pessoas e das organizações: liberdade para ser conhecida, forjar sua identidade por meio de relacionamentos; liberdade para ser ouvida; liberdade para sonhar em comunidade; liberdade para escolher contribuir; liberdade para agir com suporte; liberdade para ser positiva.

Portanto, a IA é considerada como uma abordagem socioconstrucionista utilizada para promover mudanças organizacionais. Essa abordagem “é feita para descobrir, entender e promover inovações nos acordos e nos processos sociais organizacionais” (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009). Esses autores entendem que a IA significa um método revolucionário, uma forma de abraçar a mudança organizacional, trazendo a prática do discurso igualitário e aberto, podendo envolver os indivíduos da organização, conduzindo à efetividade e a integridade de um sistema social. Assim, a IA é tida como um instrumento de intervenção social e de promoção à mudança organizacional (SILVA; COSTA FILHO; BRITO, 2016).

A IA, como uma abordagem para análise e aprendizagem organizacional, é feita para descobrir, entender e promover inovações nos acordos e nos processos sócio-organizacionais. Nesse contexto a IA diz respeito a duas coisas: a busca pelo conhecimento; e a teoria da ação coletiva criada para expandir a visão e o desejo de um grupo, uma organização ou uma sociedade como um todo (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2008).

Cooperrider e Srivastva (2009) destacam que esse processo de intervenção contempla uma pesquisa sobre a organização e, ao mesmo tempo, propõe uma ação, abrindo um caminho de transformação e mudanças em suas práticas e culturas, que serão implementadas de forma coletiva. Ou seja, a IA é um processo de mudanças gerenciais de grande escala, além de envolver pessoas de diversas áreas, na busca por descobertas e potenciais estratégicos que contribuirão para o fortalecimento e o futuro da organização, com ganhos financeiros e sociais. Ela tem a capacidade de desafiar os pressupostos que orientam a cultura organizacional, para extrair e examinar os aspectos positivos da organização com o objetivo de promover novas alternativas para a mudança organizacional (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

Assim, a IA também é uma abordagem para análise das áreas de desempenho organizacional e aprendizagem que se destina a descobrir, compreender e promover as inovações nos ambientes organizacionais e de processo, pois, valoriza as abordagens dialógicas e estimula positivamente a dimensão generativa das conversas (RIVA, 2015). Neste contexto, a IA reporta-se a dois pontos importantes: “a busca pelo conhecimento; e a teoria da ação coletiva projetada para evoluir a visão e vontade de um grupo, uma organização ou sociedade como um todo” (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009).

Seniwoliba (2014) relata que a abordagem com a IA leva as organizações a examinarem e a identificarem seus sucessos e depois determinam de que maneira eles se tornarem mais constantes, ou seja, uma forma de enxergar o melhor do passado para visualizar efetivamente um futuro bem-sucedido.

De acordo com Lins (2011), o processo da IA traz contribuição para o sucesso da organização quando:

- a. Constrói uma visão comum, quando provavelmente ela não existia;
- b. Desafia as noções preconcebidas acerca do que poderia ser ao localizar o melhor do que já existe e pode ser aproveitado;
- c. Descobre, compreenda e amplie as forças positivas que existem na organização;
- d. Cria oportunidade de abertura e relacionamento entre pessoas e grupos nos quais tenha prevalecido um clima de trabalho negativo;
- e. Idealiza novas abordagens para problemas de recursos humanos que serão aceitas pelo pessoal e levarão a mudanças positivas;
- f. Fornece outra alternativa ante processos de gestão de equipes;
- g. Demonstra o poder e o valor do trabalho em equipe ao destacar maneiras pelas quais as equipes dão vida às organizações;
- h. Abre oportunidades de melhoria organizacional contínua, ao realçar princípios, crenças e valores compartilhados e alimenta práticas exemplares para apoiar o sucesso das equipes de trabalho;
- i. Desenvolve um senso de comunidade, sob variados aspectos.

A próxima seção trata do processo da IA e descreve o Ciclo 5-D.

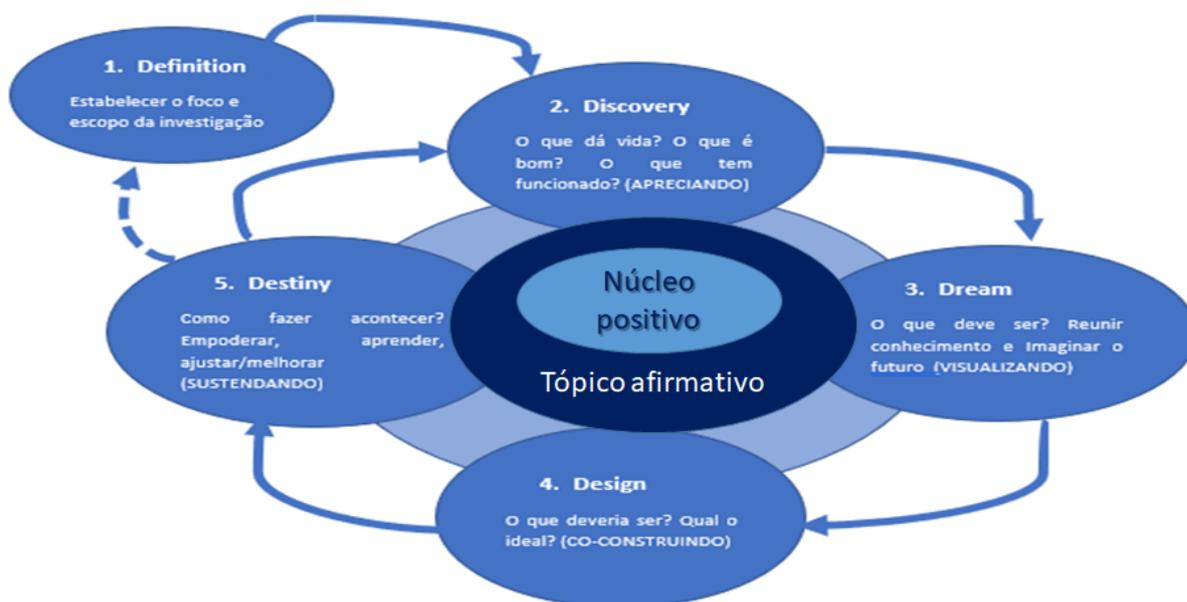
2.3.2 O processo da Investigação Apreciativa: Ciclo 5-D

O Ciclo proposto por Cooperrider, Whitney e Stavros (2009) para a IA é o Ciclo 4-D: Discovery (Descoberta); Dream (Sonho); Design (Planejamento); Destiny (Destino). Posteriormente, segundo Bushe (2011), várias críticas apontavam que o modelo 4-D omitiu um importante primeiro estágio no processo da IA, que seria a definição do foco da própria investigação, sendo sugerido pelo Clergy Leadership Institute (USA) a inclusão do D-1 “Definition” como primeiro passo, e por isso algumas autores referem-se ao modelo da IA como um modelo 5-D (MORH, 2001; ACOSTA; DOWTHWAITE, 2005; SHENDELL-FALIK; FENSON; MOHR, 2007; SENIWOLIBA, 2014).

Neste sentido, os trabalhos desenvolvidos por Souto (2017), Oliveira e Pereira (2017); Broxado (2013); Oliveira (2012) e Lins (2011), entre outros, já partem desta premissa, considerando que na pesquisa acadêmica, a inclusão do 1-D define-se como um pacto entre os participantes em relação aos estudos que têm sido realizados com a aplicação da IA em Pernambuco.

Portanto, IA como um processo de aprendizado e mudanças, pode ser visto como um ciclo contínuo de 5 fases: 1-D Definition (Definição); 2-D Discovery (Descoberta); 3-D Dream (Sonho); 4-D Design (Planejamento); e 5-D Destiny (Destino), conforme ilustrado na Figura 9.

Figura 9 – Ciclo da Investigação Apreciativa



Fonte: Adaptado de Acosta e Douthwaite (2005) e Mohr (2001)

Conforme se observa na Figura 6, no centro do ciclo apreciativo encontra-se duas importantes alegorias do modelo de 5-D, acerca das quais cabe fazer menção: o núcleo positivo e a formulação do tópico afirmativo. Este último, é posto em evidência no 1-D, mas permeia todo o processo por ser o eixo em torno do qual giram os demais “Ds”.

Começando pelo núcleo positivo, diz-se que este é um dos maiores recursos da organização (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009). Com razão, Seniwoliba (2014) afirma que o “núcleo positivo” da vida de uma organização é atualmente um dos maiores e um dos menos reconhecidos recursos no campo da gestão de mudanças. É o começo e o fim da investigação, no qual a organização tem oportunidade de avaliar sua história e aceitar o “novo”, mudando para as “possibilidades positivas”. Embora não esteja diretamente incluído no Ciclo 5-D, situa-se no cerne do processo da IA.

Assim, na IA o futuro é, de forma consciente, construído sobre as forças desse núcleo positivo, com o ciclo visto simplesmente como uma ferramenta para acessá-lo (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009).

Cooperrider e Whitney (2006) enfatizam a importância do reconhecimento e apropriação desse “núcleo positivo”: “A única ação mais importante que um grupo deve adotar para liberar o espírito humano e construir conscientemente um futuro melhor é tornar o núcleo positivo a propriedade mais explícita de todas”.

O núcleo positivo compreende as realizações e tradições vitais da organização, seus bens, forças e recursos, exemplificados no Quadro 2.

Quadro 2 – Núcleo Positivo (exemplos de elementos que o compõe)

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

Fonte: Cooperrider e Whitney (2006)

Em continuidade, tem-se o modelo de 5-D como referência para o desenvolvimento desta pesquisa, cabendo fazer as devidas conexões entre cada “D”, como segue.

Definition (Definição) (1-D)

Essa fase define o escopo e o foco da investigação, a escolha do tópico afirmativo, escolhido por meio de discussões sobre o que se deseja que o sistema venha a ser, quais os resultados pretendidos (ACOSTA; DOUTHWAITE, 2005). Uma vez que organizações se movem na direção das questões que elas fazem, essa é uma fase fundamental, mesmo porque o ato de formular questões per si já inicia um processo de mudança.

Nesse mesmo sentido, Cooperrider e Whitney (2006) tratam o tópico afirmativo não só como o ponto de partida como o aspecto estratégico mais importante da IA. Trata-se de uma oportunidade para que os integrantes de uma organização estabeleçam um caminho estratégico para o futuro. Cooperrider, Whitney e Stavros (2009) conceberam alguns critérios que devem nortear a formulação de tópicos afirmativos:

- Os tópicos são afirmativos ou baseados no positivo;
- Os tópicos são desejáveis. Eles identificam os objetivos que as pessoas desejam;
- O grupo está verdadeiramente curioso sobre ele e deseja aprender mais;
- Os tópicos se movem na direção que o grupo deseja.

Em poucas palavras, o Tópico Afirmativo é aquele que será o foco da intervenção. Seguindo os princípios explicitados por Cooperrider, Whitney e Stavros (2009), pode-se entender o caminho pelo qual a IA conduz a organização para o seu futuro e a importância do tópico afirmativo, como exposto na Figura 10.

Figura 10 – Princípios envolvidos na elaboração do Tópico Afirmativo



Fonte: Adaptado de Cooperrider, Whitney e Stavros (2009)

As perguntas iniciais sugeridas para fomentar a discussão e escolha do tópico afirmativo são (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009):

Que fatores dão vida a essa organização quando ela está ou esteve mais ativa, bem-sucedida e eficaz? (esta pergunta busca descobrir o que a organização fez de bom no passado e o que tem feito de bom no presente);

Que possibilidades, expressas e latentes, oferecem oportunidades para formas de organização mais vitais, bem-sucedidas e eficazes? (esta pergunta pede aos participantes para sonharem e delinearem um futuro melhor).

Nessa fase também são definidos os participantes da pesquisa, levando-se em consideração os recursos disponíveis. Um critério para seleção dos participantes é a sua capacidade de trazer pontos de vistas e experiências de diferentes níveis e de diferentes perspectivas. Idealmente a equipe escolhida representa um microcosmo da organização, “deve conter uma variedade de ‘vozes’, já que é na diversidade que se origina uma riqueza maior de relações, diálogos e possibilidade” (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009).

Acosta e Douthwaite (2005) apontam que essa primeira fase inclui também definições sobre o processo de gerenciamento de mudança, é nela que se discute o protocolo de ações, quem deve ser entrevistado e por quem, e quais os recursos materiais envolvidos.

Para Oliveira (2012), na realização do 1-D ocorre o estabelecimento do foco e escopo de análise, inclusive porque implica envolver (i) a organização que é objeto da intervenção apreciativa, (ii) o tópico afirmativo a ser escolhido, (iii) a demarcação dos participantes e as razões por que foram escolhidos e (iv) a interação de perspectivas e dos níveis de análise.

Discovery (Descoberta) (2-D)

Nesta fase a organização aprecia o que tem de melhor, as pessoas compartilham histórias de sucesso, momentos de pico, em que a organização foi mais ativa e eficiente. A busca se dá pela compreensão de fatores únicos que tornaram esses pontos altos possíveis. Assim, as pessoas “libertam-se” de forma deliberada das análises de déficits e buscam sistematicamente isolar e aprender até mesmo com as pequenas conquistas. Esse compartilhamento é realizado por meio de entrevistas e narrativas históricas, nas quais se discute questões positivas e colocações afirmativas (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

Nesse processo apreciativo, os participantes descobrem virtudes pessoais e organizacionais, o valor das pessoas e desejam melhorar a vitalidade da sua organização. À medida que as pessoas se conectam e constroem relações, a sabedoria organizacional se

expande, o conhecimento útil e inovador é compartilhado e a esperança cresce (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009).

Vale ressaltar nesse ponto, de acordo com Mohr (2001), que a IA opera sob a premissa de perguntar (utilizando questões positivas) é tão importante quanto os dados que são colhidos (nas respostas). Por essa razão, quanto mais pessoas forem envolvidas (entrevistadas), mais fortalecido será o movimento da organização em direção da investigação e mudança.

Acosta e Douthwaite (2005) apontam duas importantes características das entrevistas a serem realizadas nessa fase: primeiro, o foco no ponto de vista do entrevistado, com o entrevistador usando habilidades básicas de escuta ativa e sondando para extrair mais detalhes; segundo, entrevista que buscam por histórias mais do que opiniões (voltando a relembrar esses acontecimentos, pessoas podem se reconectar com a riqueza dessas experiências, mais do que com as conclusões a que elas levaram). Esses momentos geralmente representam para os envolvidos uma oportunidade de uma conexão mais profunda, um aprendizado inesperado e, acima de tudo, um senso de empoderamento. Recontar histórias de sucesso faz com que as pessoas se vejam com capacidade de fazer a diferença.

Segundo Whitney e Torsten-Bloom (2010), questões são formuladas em torno do tópico afirmativo e um guia de entrevista é criado explorando os seguintes aspectos: a) o início das pessoas na organização; b) o que elas mais valorizam em si mesmas, no trabalho e na organização; c) histórias apreciativas relacionadas com o tópico afirmativo escolhido; d) suas esperanças e sonhos para a organização e para o seu futuro.

Dream (Sonho) (3-D)

Nesta terceira fase, os participantes são convidados a delinear uma visão de futuro, a imaginar e visualizar a sua organização no futuro (BUSHE, 2011). É a fase em que os envolvidos são movidos a pensar grande, pensar “fora da caixa”, além dos limites do que foi pensado no passado, conectando o trabalho de todos para um propósito e uma visão maior. O foco nos relacionamentos e diálogos constrói um ambiente de segurança e verdade, o qual por sua vez inspira vividas, animadas, participativas e mui criativas conversações (WHITNEY; TORSTEN-BLOOM, 2010).

Aqui, faz-se uso das histórias do passado positivo da organização, compartilhadas na fase anterior, para dar origem a uma nova narrativa histórica, a partir do envolvimento de

pessoas altamente comprometidas, que irá dar vida ao seu futuro positivo. Às vezes, essas histórias são complementadas com estudos de benchmarking de outras organizações (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009). Este é o momento em que o status quo é realmente desafiado. Segundo Mohr (2001), nessa fase as pessoas criam imagens do que como a vida da organização e dos relacionamentos poderia se parecer se as melhores práticas se tornassem a norma ao invés de serem a exceção.

No entender de Silva, Costa Filho e Brito (2016), essa etapa é mais emblemática no sentido de sugerir “sonhos” para o futuro da organização. Procura mapear o desejo do coletivo diante da realidade organizacional, visando projetar a construção do futuro diante de um cenário positivo, por meio da idealização de “modelos” perfeitos de funcionamento sócio-organizacional.

A conclusão dessa fase volta-se para geração de energia de colaboração e entusiasmo entre os participantes, e como resultado desse momento criativo espera-se a formulação de declarações de aspirações que vão descrever a “Visão” da organização (MADRID, 2007).

Design (Planejamento) (4-D)

Uma organização inspirada por um grande sonho, certamente se sentirá motivada a criar algo novo e necessário á concretização desse sonho. Assim, na etapa do planejamento a atenção é voltada para criar a organização ideal, a arquitetura social ou o seu planejamento para trilhar no caminho do futuro desejado (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006). Os participantes são mobilizados para elaborar propostas concretas de acordo com o idealizado estado organizacional. Nesse momento se definem etapas, ações, cronograma, responsáveis, acompanhamento e avaliação.

Segundo Madrid (2007), nesta fase se tenta se responder a seguinte pergunta: o que a organização precisa desenvolver para alcançar o máximo possível e acelerar a realização dos sonhos? Logo, o objetivo dessa fase é identificar, em primeiro lugar, fatores como valores, crenças, rituais, da cultura organizacional, para logo adiante levantar os elementos da infraestrutura, tais como práticas, sistemas e estruturas de ação. Isso é fundamental para construir o sonho. A identificação desses elementos é baseada nas declarações feitas na fase anterior (MADRID, 2007).

Para Morh (2001), a fase de Design é mais do que decompor o sonho em ações menores, mas é acima de tudo “traduzir” o sonho na “linguagem” da arquitetura social da organização. Diz respeito a normatizar a essência da visão em políticas, processos, práticas e

sistemas – deve abranger toda a estrutura formal e informal que sustenta a essência da organização.

Essa fase seria a “ponte” para o futuro, por meio do mapeamento dos passos que devem ser dados para tornar o sonho em realidade. Participantes devem ser demandados a formular “proposições provocativas” sobre o que é necessário acontecer para suportar a sua visão de futuro (ACOSTA; DOUTHWAITE, 2005).

Cooperrider, Whitney e Stavros (2009) sugerem que seja considerado nas proposições provocativas dos participantes os seguintes aspectos: processos de negócio, sistemas de comunicação, cultura, relacionamento com os clientes, educação e treinamento, liderança, práticas gerenciais, políticas, valores compartilhados, responsabilidade social, estratégia, estrutura, sistemas, tecnologia, crenças sobre poder/autoridade, relacionamentos, estrutura de governança, sistema de gestão do conhecimento, práticas e princípios.

Destiny (Destino) (5-D)

A quarta fase, Destino (*Destiny*), é aquela na qual ocorre a implementação do planejamento proposto na fase, com a meta de garantir que o sonho possa se tornar realidade. A equipe de planejamento declara publicamente as ações pretendidas e pede apoio da organização como um todo, em todos os níveis. Grupos auto-selecionados planejam os próximos passos para a institucionalização e vitalidade continuada. Nesse estágio, novas maneiras de pensar e novas ações não apenas resultam num aumento de produtividade, eficiência e desempenho, mas resultam em uma organização que opera com um olhar apreciativo (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009).

Chu (2009) afirma que nessa fase, o grupo trabalha para implementar os objetivos traçados e implementá-los de uma forma inovadora. Ainda segundo esse autor, a fase do Destino permite avançar para “o que poderia ser” e mobilizar as pessoas de forma a mover a organização para mais perto de seus ideais. Mohr (2001) ressalta que as marcas dessa fase são criatividade, inovação e interação, apoiado por um acompanhamento contínuo do progresso realizado e da avaliação sobre a efetividade das mudanças.

Para atingir esses objetivos, grupos de trabalho são estruturados, realiza-se mudanças na equipe, nos processos, novos procedimentos e estratégias. É o momento em que as pessoas buscam inovações e novas maneiras para mudar a organização e chegar ao ideal desejado. O fundamental é gerar um movimento de inspiração fazendo com que o ímpeto por mudanças seja crescente, garantindo sustentação ao processo (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

As etapas a serem realizadas nessa fase, segundo Madrid (2007), são: primeiro, o grupo revisa as proposições provocativas aprovadas na fase anterior; segundo, se formam os grupos para dialogar sobre cada proposição e decidir um plano de ação (programas, atividades) que se deve implementar para que se ponha em prática cada uma dessas proposições; e terceiro, o grupo geral aprova a agenda programática.

O processo (o Ciclo 5-D) é pensado para ser contínuo, resultando em novos tópicos afirmativos que guiam novas investigações (SENIWOLIBA, 2014). Essa fase é contínua e leva a organização de volta ao círculo apreciativo para rever passos e confirmar expectativas (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009). Nesse mesmo sentido, Silva, Costa Filho e Brito (2016) afirmam que o quinto D leva a novas descobertas dos pontos fortes da organização/sociedade, dando início ao processo novamente.

2.3.3 Investigação Apreciativa: seu poder generativo

A capacidade dita generativa da ciência social consiste em sua habilidade de desafiar as presunções orientadoras da cultura, levantar questões fundamentais referentes à vida social, nutrir reconsideração pelo que é considerado como “garantido” e, assim, contribuir com novas alternativas para a vida social (GERGEN, 1978). Uma teoria generativa é um produto legítimo do trabalho científico capaz de provocar debates, estimulando o diálogo normativo e fornecendo alternativas conceituais necessárias para a transformação social (COOPERRIDER; WHITNEY ; STAVROS, 2009).

Assim, o cerne da IA não é simplesmente o “foco no positivo”, mas seu poder generativo, sendo uma das fontes de sua inspiração o trabalho de Keneth Gergen (1978) intitulado “Rumo a Teoria Generativa” (“*Toward Generative Theory*”), em que o autor argumenta que a coisa mais importante que a ciência social pode fazer é dá-nos novas maneiras de pensar sobre estruturas sociais e instituições que nos levem a novas opções de ação. A positividade é importante para a IA mas não o seu fim, o seu real propósito é gerar um novo e melhor futuro (COOPERRIDE; SRIVASTVA, 1987; BUSHE, 2007).

A IA pode ser generativa de diversas maneiras, em sua busca por novas ideias, imagens, teorias e modelos, que liberem nossas aspirações coletivas, alterem a construção social da realidade e, no processo, tornem disponíveis decisões e ações que não eram disponíveis ou não nos ocorriam antes de sua utilização. Espera-se que a IA, quando bem-sucedida, gere, de forma espontânea, ações individuais, de grupos e organizacionais rumo a

um futuro melhor (BUSHE, 2007). Como resultado de suas pesquisas, esse mesmo autor chega até a sugerir um novo nome para a IA, que seria a “Investigação Generativa”, e conclui que quando a IA é transformacional ela apresenta ambas as qualidades: ela conduz a novas ideias e conduz pessoas a escolherem novas ações.

Em contraste com a pesquisa-ação convencional, a IA foi proposta como uma forma apreciativa, aplicável, provocativa e colaborativa de estudar uma organização que, quando empreendida a partir de uma postura colaborativa foi capaz de criar ideias generativas (atrair novas ideias que desencadeiem novas ações) (GRIENTE et al., 2018).

A positividade, então, ainda que não seja o foco principal da IA, tem a sua importância em função do seu papel de dar o suporte à generatividade. Pessoas experimentando emoções positivas são mais flexíveis, criativas, integrativas, abertas à informação e mais eficientes em seus pensamentos, têm uma preferência aumentada pela variedade e aceitam um mais amplo leque de opções de comportamento. Vários Estudos recentes mostram a relação entre conversas positivas e a qualidade dos relacionamentos, coesão, tomadas de decisão, criatividade e sucesso geral de vários sistemas sociais. Emoções positivas tornam as pessoas mais resilientes e aptas para lidar com adversidades ocasionais, mais abertas a ideias, mais criativas e com maior capacidade para ações criativas (BUSHE, 2007).

Bushe (2007) apresenta ainda o que considera que pode ajudar a IA a ser generativa, por meio de questões que são expostas no Quadro 3:

Quadro 3 – A IA no campo da generatividade

(1) Questões generativas: questões são fundamentais para a IA, assim, questões iniciais podem afetar profundamente o sucesso ou fracasso de toda intervenção. Tem que ter ao menos quatro qualidades – (i) serem surpreendentes, (ii) tocar o espírito e coração das pessoas, (iii) relacionar-se com histórias que constroem relacionamentos e (iv) forçar a ver a realidade de um modo diferente (seja pelo modo como requerem que pensemos ou de qual ponto de vista deve ser levado em consideração);
2) Conversações generativas: nessas conversações não devem ser “banidas” conversas sobre o que não se gosta na vida organizacional, mas explorar, a partir de tais colocações, o que está faltando, o que seria o desejado, qual as imagens que os participantes fazem do que a organização deveria ser, para “preencher” esses espaços entre o que se quer e o que se vê. A “apreciação das ‘sombras’ em nossas organizações e em nós mesmos aumentam o poder generativo e o potencial da IA” (por se tratar de aspas, é preciso colocar autor, ano e número da página).
(3) Ações generativas: os passos sugeridos pelo autor para uma ação generativa e transformacional compreendem (i) criar um consenso e um engajamento coletivo acerca do que se está tentando implementar, (ii) assegurar-se que as pessoas saibam que estão autorizadas a adotar ações que irão mover a organização na direção do planejado (com os limites dessas ações claramente estabelecidos), (iii) promover o comprometimento de todos com as iniciativas de mudanças e (iv) ao invés de planejar e controlar, a liderança deve assegurar meios para suportar e amplificar iniciativas que movam a organização na direção desejada.

Fonte: Bushe (2007)

De forma semelhante, sem referir-se diretamente a generatividade, Madrid (2007) lista requisitos para o êxito da IA: 1) desejo genuíno de melhorar e mudar; 2) participação e comprometimento de todos os membros da organização; 3) uma comunicação rica em contar histórias; 4) estabelecer uma cultura de disciplina; 5) criar uma nova linguagem, linguagem de excelência; 6) desenvolver a inteligência apreciativa e 7) perseverar na mudança.

Na próxima seção, a temática da IA tem continuidade com a associação que é feita entre a GR e a discussão sobre governança corporativa.

2.3.4 Investigação Apreciativa e Governança Corporativa

Conforme mencionado anteriormente, a GR é um dos componentes da Governança Corporativa, a qual, na esfera pública, se traduz em mecanismos que visam alinhar a Administração Pública com os interesses da sociedade (BRASIL, 2016).

Segundo o TCU (TCU, 2014b), os passos para uma boa governança compreendem:

- Estabelecer a estratégia, considerando as partes interessadas, e um modelo de gestão que assegure seu monitoramento e avaliação;
- Gerenciar riscos e estabelecer mecanismos de controles internos apropriados;
- Estabelecer metas e garantir recursos para alcançá-las;
- Liderar com ética e combater os desvios;
- Escolher líderes competentes e avaliar seus desempenhos;
- Estabelecer mecanismos de transparência, de prestação de contas e de responsabilização.

Semelhantemente, Marques (2007), aponta os seguintes aspectos que devem estar envolvidos na prática da governança corporativa:

- Separação dos papéis de presidente e chefe do executivo;
- Uma diretoria tendo a maioria de diretores não executivos;
- Estabelecimento de um Comitê de auditoria com membros não executivos;
- Proteção da independência dos auditores externos;
- Manter padrões de relatórios financeiros;
- Adaptação de um código de ética para a organização;

- Diretrizes para a conduta de diretores (evitar conflitos e a evidenciação de benefícios);
- Identificação e administração dos riscos.

A Federação Internacional de Contadores (*International Federation of Accountants – IFAC*), em seu estudo sobre Governança no Setor Público, Estudo 13 do *Public Sector Committee* (IFAC, 2001), recomenda quanto às práticas de controle para a boa governança que os órgãos e entidades públicos devem assegurar que efetivos sistemas de Gestão de Riscos sejam estabelecidos como parte de suas estruturas de controle.

Para La Rocque (2006), Governança Corporativa e Gestão de Riscos são dois temas indissociáveis, que estarão cada vez mais interligados devido, principalmente pelo fato de que suas práticas geram valor para as partes interessadas, por influírem diretamente no desempenho organizacional. Nesse mesmo sentido, Solomon (2007) destaca o relacionamento entre Governança e Gestão de Riscos a partir da constatação da ênfase que tem sido dada a melhoria dos sistemas de controle interno e práticas de GR em organizações de todo o mundo. Coimbra (2007) por sua vez, ressalta a importância de práticas de gestão de riscos como mecanismo interno de governança.

Como princípios para boa governança, Marques (2007) relaciona os seguintes:

- Liderança: A governança do sector público requer liderança desde o governo e/ou do órgão executivo da organização. Um quadro efetivo requer a clara identificação e articulação da responsabilidade, bem como a compreensão real e apreciação das várias relações entre os *stakeholders* da organização e aqueles que são responsáveis pela gestão dos recursos e obtenção dos resultados almejados.
- Compromisso: a boa governança é muito mais do que pôr as estruturas a funcionar, pugnar pela obtenção de bons resultados e não é um fim em si mesma. As melhores práticas de governança pública requerem um forte compromisso de todos os participantes. Exige uma boa orientação das pessoas, que envolve uma comunicação melhor; uma abordagem sistemática à gestão da organização; uma grande ênfase nos valores da entidade e conduta ética; gestão do risco; relacionamento com os cidadãos e os clientes e prestação de serviço de qualidade.
- Integridade: – a integridade tem a ver com honestidade e objetividade, assim como altos valores sobre propriedade e probidade na administração dos fundos públicos e gestão dos negócios da entidade. Ela é dependente da eficácia do controlo

estabelecido e dos padrões pessoais e profissionalismo dos indivíduos dentro da organização. Reflete-se nas práticas e processos de tomada de decisão e na qualidade e credibilidade do seu relatório de performance.

- Responsabilidade (*accountability*): aqui se requer que todos os envolvidos identifiquem e articulem as suas responsabilidades e as suas relações; considerem quem é responsável por quê, perante quem, e quando; reconheçam a relação existente entre os stakeholders e aqueles a quem confiam a gestão dos recursos; e que apresentem resultados.

- Transparência: consiste em providenciar aos *stakeholders* a confiança no processo de tomada de decisão e nas ações de gestão das entidades públicas durante a sua atividade. Comunicações completas e informação segura e transparente geram ações mais efetivas. A transparência é essencial para ajudar a assegurar que os corpos dirigentes são verdadeiramente responsáveis. A informação, como um recurso público, deve ser exibida e não detida por qualquer entidade particular.

- Integração: os vários elementos da governança devem estar holisticamente integrados no programa organizacional, bem compreendida e aplicada pelos funcionários dentro das entidades. Se estiver corretamente implementada, a governança pode providenciar a integração do quadro de gestão estratégica, necessária para obter os padrões de desempenho necessários para atingir as suas metas e objetivos.

Por sua vez, o IBGC, no seu Código de melhores prática de governança corporativa (IBGC, 2015), apresenta os seguintes princípios básicos para a governança corporativa:

- Transparência na disponibilização de informações;
- Equidade (caracterizada pelo tratamento justo dado às partes interessadas);
- Prestação de contas (*accountability*);
- Responsabilidade corporativa, entendida como a consideração de aspectos ambientais e sociais na definição dos negócios e operações.

A IA, por sua vez, apresenta-se como uma nova abordagem para promover mudança organizacional, de forma positiva e mais participativa (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009).

Assim, a Governança Corporativa pode se beneficiar da abordagem da IA através de mecanismos que promovam a tomada de decisões por meio de um processo mais

motivacional, que considere as emoções e sonhos das partes envolvidas, fundamentado na ideia de que as pessoas criam e moldam, coletivamente, sua realidade a partir de suas expectativas e por meio de palavras e imagens (GERGEN; GERGEN, 2004).

Münirie e Can (2012) definem governança como uma estrutura ou ordem que aglutina esforços dos diversos atores envolvidos (stakeholders) numa organização ou sistema social com vista ao alcance dos resultados almejados. Ainda segundo eles, para alcançar uma boa governança é necessário observar certas regras e trilhar determinados caminho, o que inclui o estabelecimento de uma gestão de riscos visando a realização dos objetivos estratégicos e o atingimento do desempenho almejado.

Esses mesmos autores relacionam os seguintes princípios para uma boa governança no setor público (MÜNIRIE; CAN, 2012):

- Transparência: a transparência torna-se possível quando se provê um fluxo livre de informações. Existem duas dimensões quanto à transparência, a que compreende o acesso a informações atualizadas, concretas e inteligíveis; e àquela relativa à participação das partes interessadas no processo de tomada decisões.
- Responsabilidade (*accountability*): tomadores de decisão devem prestar contas ao público em geral e a instituições parceiras da aplicação dos recursos.
- Participação: os cidadãos tem a possibilidade de participação no processo decisório, diretamente ou por meio de representantes.
- Superioridade da lei (legalidade): conduta dentro dos limites legais.
- Eficiência: todos os atores agem em cooperação para fazer o melhor para a organização e para garantir que as atividades e processos estejam alinhados com os objetivos pretendidos.
- Responsividade: indivíduos conscientes para agir a partir das informações adquiridas e que compreende como conduzir-se rumo ao futuro almejado para a organização.
- Igualdade: sem favorecimentos a interesses individuais e particulares, estabelecendo regras claras e que se apliquem pra todos igualmente.
- Visão estratégica: a visão estratégica deve ser clara e contínua.
- Localidade: esse princípio propõe a participação de pessoas da localidade em contraposição a uma gestão fortemente centralizada.

Assim, Münirie e Can (2012), com base nos pontos fortes da IA, que incluem sua capacidade de promover a participação e inclusão, com respeito aos diferentes pontos de vistas e valores, e seu potencial para criar energia e aumentar a motivação das pessoas dirigidas à ação e à mudança, propõem um modelo híbrido, denominado de “Governança Apreciativa”, que relaciona os princípios da boa governança aos princípios da IA e aplica o seu Ciclo 5-D à implementação desses princípios, conforme relacionado no Quadro 4. Destaque-se, entretanto, que o modelo proposto ainda não foi testado por eles.

Quadro 4 – Modelo de Governança Apreciativa

PRINCÍPIOS DE GOVERNANÇA	PRINCÍPIOS DA INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA
Transparência	Promulgação (sintetiza “o que se quer” e estimula iniciativas em direção a isso)
<i>Accountability</i>	Concientização (compartilhamento de pressupostos, ciclos de ação e reflexão)
Participação	Positividade, Narrativas transformacionais, pensamento expansivo
Legalidade	Promulgação
Efetividade	Concientização e pensamento expansivo
Responsabilização	Concientização
Justiça/Equidade	Promulgação
Visão Estratégica	Antecipação do futuro (criar visões antes de tomar decisões)
Legitimidade	Simultaneidade (mudanças começam a partir de questionamentos), princípio poético (estamos constantemente reescrevendo nossa história) e da livre escolha (liberdade de amarras internas e externas)

Fonte: Adaptado de Münirie e Can (2012)

Os autores defendem a importância da estratégia para alcançar os objetivos da governança, que é criar uma estrutura transparente e que promova a participação das partes interessadas. Nesse sentido, prevalece o entendimento de defendem que a IA pode tornar o processo de participação desses stakeholders mais fácil e mais efetiva (MÜNIRIE; CAN, 2012).

Assim, neste trabalho, será analisado à aplicação dos princípios e os processos da IA como instrumentos da promoção de uma boa governança de uma IFES, principalmente no que se refere a sua GR.

2.3.5 Investigação Apreciativa no âmbito desta pesquisa

Nesta seção, abordam-se questões relacionadas à aplicação da Investigação Apreciativa com o processo de implantação da Gestão de Riscos em uma Instituição Federal de Ensino Superior.

Toma-se por base os pressupostos da IA para implementações de mudanças em uma organização. Nesse contexto, a organização é pensada como um sistema vivo, sob influências internas e externas, que dependem principalmente da interação e contribuição das pessoas para o alcance dos seus objetivos, as quais devidamente motivadas (por suas aspirações, orgulho, emoções, etc.) podem começar um processo de mudança (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009; ACOSTA; DOUTHWAITE, 2005).

O processo de IA ajuda as pessoas a respeitarem seu passado, ao mesmo tempo que buscam por inovação para adotar o movimento em direção a um novo futuro. Assim, segundo Cooperrider, Whitney e Stavros (2009), existem três fatores que caracterizam organizações saudáveis e as configuram como organizações positivas, que são a continuidade (capacidade de aprender com o melhor do passado), a inovação (capacidade de aprender novas ideias e empreender novas ações criativas) e a transição (capacidade de desafiar o status quo para alcançar o desejado). A proposta da IA, segundo esses mesmos autores, é equilibrar e harmonizar essas três áreas, de forma simultânea.

A IA desafia o processo de gestão baseada no negativo (déficit), para levar às organizações a uma mudança de olhar (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009). Assim, o foco da IA não são os problemas, mas o de identificar os fatores que dão vida à organização, contribuindo dessa forma para aumentar as possibilidades de inovação e a busca de oportunidades de melhorias (OLIVEIRA, 2012). Oliveira e Pereira (2017) ressaltam que a abordagem apreciativa investiga o que foi bem-sucedido (em estudos, projetos, programas, atividades) na organização, objetivando, principalmente, a busca por boas práticas.

Portanto, com base no referencial adotado, assume-se como pressuposto que a IA pode constituir-se em um instrumento importante para alavancar o potencial transformacional que pode advir da implantação da GR no âmbito da instituição objeto da pesquisa. O trabalho consistirá em disseminar o discurso positivo, de forma a promover um ambiente favorável para que a intervenção possa levar as pessoas a novas ideias e novas ações, liberem suas aspirações coletivas, alterem a construção social da realidade e tornem disponíveis decisões e

ações que não haviam antes sido cogitadas, e, assim, gere espontaneamente movimentos individuais e de grupos rumo ao futuro desejado.

Para isso, o autor considera fundamental que haja clareza por parte da organização quanto ao objeto da intervenção, que o processo seja participativo, que conte com o comprometimento de todos (patrocinadores e participantes) e que seja firme o propósito dos líderes da organização em fazer da implantação da GR uma oportunidade de contribuir para a construção de um futuro melhor.

3. METODOLOGIA

Esta seção caracteriza o tipo de pesquisa a ser realizada e descreve os procedimentos metodológicos a serem utilizados no TCF com vista ao atendimento dos objetivos propostos. Além disso, são explicitadas as conexões entre a proposta central da pesquisa e a estratégia de estudo, considerando a abordagem e metodologia adotada.

Como vem sendo referido, a metodologia utilizada baseia-se na aplicação do processo da IA à implantação da Gestão de Riscos em uma IFES, no caso, a UFRPE. Cabe destacar ainda a discussão sobre os elementos básicos do desenho dessa metodologia, que tem foco na aplicação do modelo de 5-D, com os desdobramentos considerados necessários em seu desenvolvimento.

3.1 QUALIFICAÇÃO DA PESQUISA

3.1.1 Objeto da pesquisa

Esta pesquisa objetiva analisar como a IA pode contribuir para que a implantação da Gestão de Riscos seja bem-sucedida no caso da UFRPE, considerando os preceitos da boa governança em um contexto de inovação e mudança.

No referencial, já foi posto que a temática da GR se apresenta como relevante para a Administração Pública, tendo em vista as determinações recentes do TCU (TCU, 2015), bem como os normativos expedidos visando à sua implantação no âmbito do governo federal da esfera direta e indireta (BRASIL, 2016). Em termos da IA, sabe-se o assunto é praticamente inexplorado.

Assim, a abordagem e metodologia da IA, como um “fio condutor” oferece uma base teórica e empírica centrada em uma agenda de pesquisa que envolva, colaborativamente, àqueles que estão encarregados de sua implementação. Para tanto, avalia-se os pontos fortes dos processos existentes, identifica-se oportunidades de mudança e desenvolve-se ideias para os próximos passos.

Isto abarca processos, políticas, procedimentos e responsabilidades que afetam a gestão organizacional em um trabalho que está associado à GR. No caso, o desenho de pesquisa deve ser aplicável ao caso da UFRPE, que já definiu sua Política de Gestão de Riscos (PGRISCOS) e constituiu as estruturas principais para a condução da GR, por meio do seu Comitê de Riscos e da Coordenação de Gestão de Riscos (UFRPE, 2017), cujos membros foram oficialmente designados para levar adiante essa política.

O Conselho Universitário de UFRPE aprovou a PGRISCOS com a finalidade de identificar, avaliar, administrar, controlar e comunicar os riscos das atividades da Instituição, fornecendo, dessa forma, razoável certeza de que os objetivos da Universidade serão alcançados (UFRPE, 2017). Tal espírito e posição oficial sobre a GR serão considerados na aplicação da abordagem e metodologia da IA. Segundo os contatos iniciais feitos com a instituição, sabe-se que o processo se encontra em estágio inicial, tendo sido bem recebida, por seus representantes, a proposta e o escopo desta pesquisa.

3.1.2 Tipo da Pesquisa

Este TCF se caracteriza como uma pesquisa qualitativa, de natureza descritiva-exploratória, explicativa e intervencionista.

As pesquisas qualitativas, segundo Minayo (2009), se ocupam, nas Ciências Sociais, com um nível de realidade que não pode ser apreendido por meio de técnicas quantitativas. Trabalha com o universo dos significados, motivos, aspirações, crenças, valores, atitudes. GIL (2008) ressalta que nas pesquisas definidas como estudos de campo, estudos de caso, pesquisa-ação ou pesquisa-participante, os procedimentos analíticos são sempre de natureza qualitativa. A pesquisa qualitativa tem como mérito a análise de situações complexas ou estritamente particulares, na busca da compreensão de determinado fenômeno social, em que o entendimento de como lidar com esse fenômeno vai se consolidando na medida em que se vai avançando com a intervenção planejada e dominando os trajetos a serem seguidos (THIOLLENT, 2000; VERGARA, 2010). A abordagem qualitativa implica no envolvimento

dos participantes de forma que esses venham a contribuir com suas experiências, narrativas e processos organizacionais social e historicamente construídos (CRESWELL, 2010)

Essa abordagem se alinha perfeitamente ao processo da IA, conforme afirmam Cooperrider, Whitney e Stavros (2009), pois enquanto o método qualitativo facilita o estudo e entendimento de certos fenômenos da vida organizacional, a abordagem da IA dirige esse estudo para focar no que funciona bem, para descobrir o que cria e dá vida às organizações. Outro aspecto que evidencia isso é o fato de o método qualitativo está fundamentado em práticas dialógicas e relacionais (GEERGEN; GERGEN, 2009; MINAYO, 2009), o que também se verifica na IA, que facilita o diálogo, o compartilhamento de histórias e sonhos.

Quanto ao caráter descritivo desta pesquisa, isto decorre do fato de haver características de determinado fenômeno que podem ser delineadas (GIL, 2008; MARCONI; LAKATOS, 2017). Segundo Vergara (2010), as pesquisas descritivas tratam de expor as características de determinada população ou fenômeno, e estabelece correlações entre as variáveis e define sua natureza.

Por sua vez, a caracterização dessa pesquisa como exploratória se dá em razão dessa procurar investigar questões e processos complexos, não sendo possível antecipar pontos relevantes, que só virão a ser desvendados no transcorrer do trabalho de análise. De acordo com Gil (2010, p. 41), as pesquisas exploratórias têm como objetivo trazer a maior proximidade com o problema, de forma a torná-lo mais explícito, visando oferecer informações e orientações na construção de hipóteses, ressalta ainda, que este tipo de pesquisa "tem como objetivo principal o aprimoramento das ideias ou a descoberta de intuições".

Quanto à sua caracterização como explicativa, diz-se que uma investigação explicativa é aquela que tem como principal objetivo tornar algo inteligível, justificar os motivos. Visa, portanto, esclarecer quais fatores contribuem, de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno (VERGARA, 2010). As pesquisas explicativas, segundo Gil (2008), têm como propósito identificar fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência de fenômenos.

O caráter intervencionista desta pesquisa se dá em função de a IA proporcionar aos pesquisadores o estabelecimento de diálogos e práticas que ao serem colocadas em discussão são geradores de conhecimentos (SILVA; COSTA FILHO; BRITO, 2014). Esses autores afirmam que a IA é um instrumento de intervenção e promoção da mudança organizacional. Cooperrider e Whitney (2006) concebem a IA como um método revolucionário de mudança organizacional, que se fundamenta no diálogo igualitário e aberto, o qual conduz à efetividade

e à integridade de um sistema social. Eles enfatizam ainda que a IA vincula o conhecimento e energia do núcleo positivo da organização para a agenda de mudanças, com mudanças nunca imaginadas sendo súbita e democraticamente mobilizadas.

A IA tem seu foco no processo de investigação, dando-se atenção especial à maneira como a informação é coletada e processada, lançando mão de uma abordagem exploratória e descritiva, de forma a buscar descobrir, entender e promover inovações e mudanças positivas nos sistemas sociais estudados, dando relevância à ação coletiva na construção do conhecimento e nas práticas empreendidas (COOPERRIDER, WHITNEY e STAVROS, 2009).

3.2 PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

3.2.1 Procedimentos a serem adotados

Quanto aos meios de investigação e procedimentos metodológicos, este TCF será ancorado na pesquisa bibliográfica já realizada e na base documental levantada, as quais fundamentam a pesquisa de campo, que se dará sob a forma de um estudo de caso (VERGARA, 2010; YIN, 2010), com a formação de um grupo colaborativo.

Desta maneira, a colaboração pode ser vista como uma ferramenta de formação contínua, que faz parte de um processo inovador na construção de conhecimento do investigador, dimensionando, articulando, o saber acadêmico e o saber experiencial (COELHO, 2011). Okada (2009) entende o processo colaborativo como uma forma de mediar a construção coletiva do conhecimento numa perspectiva de autonomia e autogestão. Os próprios autores Cooperrider; Whitney e Stavros (2009) consideram que a IA constitui a busca colaborativa posta em prática em uma pesquisa.

Por sua vez, a pesquisa documental justifica-se a partir da riqueza de informações que se pode extrair e resgatar dos documentos, o que possibilita ampliar o entendimento de objetos cuja compreensão de contextualização histórica e sociocultural. O uso de documentos em pesquisa permite acrescentar a dimensão do tempo à compreensão social, favorecendo a observação do processo de maturação e evolução de indivíduos, grupos, organizações, entre outros (CELLARD, 2008).

Nesse mesmo sentido, Martins e Theóphilo (2009) afirmam que a característica distintiva da pesquisa documental é a utilização de documentos como fontes de dados,

informações e evidências, tais como diários, documentos arquivados em entidades públicas e privados, gravações, fotografias, filmes, mapas e etc. Esses mesmos autores acrescentam que a pesquisa documental se utiliza de fontes primárias, ou seja, materiais compilados pelo próprio autor do trabalho, que ainda não haviam sido objeto de análise.

Para a formação de um grupo colaborativo será observada a composição do Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controle Interno da UFRPE (2017), que é presidido pela Reitora e Vice-Reitor, bem como reúne os gestores responsáveis pelas seguintes unidades organizacionais: Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional; Pró-Reitoria de Administração; Pró-Reitoria de Atividades de Extensão, Pró-Reitoria de Gestão Estudantil; Pró-Reitoria de Ensino e Graduação; Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação; Superintendência de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas; Núcleo de Inovação Tecnológica; Núcleo de Relações Institucionais e Convênios; Núcleo de Tecnologia da Informação; Coordenadoria de Comunicação Social; Serviço de Informação ao Cidadão; Núcleo de Engenharia, Meio Ambiente e Manutenção; Departamento de Logística e Serviços; Ouvidoria. Pretende-se fazer um convite aos integrantes do Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controle Interno da UFRPE para que possam integrar esse grupo colaborativo.

3.2.2 Instrumentos de Coletas de Dados

Os dados da pesquisa serão coletados, basicamente, a partir de quatro fontes: leitura sistemática de documentos ligados à GR e sua implantação na UFRPE e em outras instituições da APF, das anotações decorrentes da observação do pesquisador, reuniões de cúpula com representantes do Comitê de Riscos, além da produção de materiais pelos participantes durante a realização das oficinas.

Salienta-se, conforme Creswell (2007), que observar o comportamento dos participantes em suas atividades é um dos principais instrumentos de coleta de dados na pesquisa qualitativa, tendo em vista que essa técnica valoriza e enfatiza a participação dos atores sociais envolvidos no processo de pesquisa. Quanto ao pesquisador, Martins e Theóphilo, (2009) asseguram que ele se torna parte integrante da estrutura social, realizando a coleta de informações, dados e evidências por meio de uma relação face a face com o sujeito da pesquisa.

É interessante notar que a metodologia da IA, não obstante seu caráter inovador, segue esquema similar a muitos outros estudos qualitativos, com relação à coleta de dados, que, nesta pesquisa ocorrerá por meio de formação de um grupo colaborativo, observação

direta e participativa dos pesquisadores envolvidos, incluindo a coleta de documentos, além das conversas mantidas com pessoas da organização, ouvindo suas histórias e trocando impressões ao longo do processo (CALABRESE; HUMMEL; MARTIN, 2007).

Broxado (2013) ressalta que o método da IA promove o diálogo entre o pesquisador e os demais atores sociais que participam do trabalho e se apoia na cooperação destes, bem como na troca de experiências positivas, contribuindo dessa forma para a pesquisa colaborativa, uma vez que o processo de coleta de dados constitui uma troca de aprendizagem entre pesquisador e os colaboradores da pesquisa.

Segundo Cooperrider, Whitney e Stavros (2009), na IA coleta-se dados e se faz a exploração narrativa das interações, as quais representam o cerne do processo de investigação. A coleta de dados, envolve o estímulo dado aos participantes para que compartilhem valores, experiências e histórias vividas na organização.

No caso desta pesquisa, a ênfase recai na realização de oficinas ao longo do ciclo apreciativo. Pretende-se utilizá-las como instrumento para coleta de dados, uma vez o seu espaço reúne técnica e criação do conhecimento, crítico e reflexivo. Ela se constitui em uma forma de construir conhecimento, com ênfase na ação, sem perder de vista a base teórica (PAVIANI; FONTANA, 2009).

Ressalte-se que, conforme Cooperrider, Whitney e Stavros (2009), a coleta e a análise dos dados são feitas de forma concomitante. Os temas emergentes da interação com os participantes se colocam como objeto de discussão e análise, ainda que a coleta de dados continue nas demais etapas. É importante assinalar que a cada “D” será preparado material de validação pelo grupo colaborativo, que alimente a fase seguinte.

Considerando os objetivos desta pesquisa, pretende que as etapas alcancem a fase do 4-D (Design), associados aos procedimentos ora descritos no Quadro 5, no qual se apresenta a relação entre os objetivos e as etapas de coleta de dados.

Quadro 5 – Relação entre os objetivos e as etapas de coletas de dados

OBJETIVO GERAL: analisar como a Investigação Apreciativa pode contribuir para a implementação da Gestão de Riscos, no caso da UFRPE, considerando os preceitos da boa governança em um contexto de inovação e mudança.		
OBJETIVOS	PROCEDIMENTOS CICLO 5-D	COLETA DE DADOS
a) Focalizar práticas de inovação e mudança que possam ser	Fase do D-1 – Definição ✓ Parametrização da pesquisa e de	- Reunião com o Comitê de Riscos/ Coordenação de Riscos

<p>promovidas pela IA e aplicadas ao caso da implantação da GR na UFRPE;</p>	<p>ações</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Quem e como envolver? ✓ Escolha dos Tópicos Afirmativos ✓ Elaboração do protocolo da pesquisa. 	<p>- <i>Workshops</i> sobre a temática da Gestão de Riscos</p> <p>- oficinas apreciativas reunindo os participantes do grupo colaborativo em torno de um ou mais Tópicos Afirmativos</p>
<p>b) Identificar e avaliar os fatores apreciativos que podem fomentar a boa governança no contexto da implantação da GR na UFRPE;</p>	<p>Fase do D-2 – Descoberta</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Foco nas experiências pessoais valiosas e nos momentos mais relevantes na trajetória de cada pessoa relacionados à boa governança ou à gestão de riscos ✓ Foco nos valores individuais aplicados ao ambiente de trabalho. Questionamento sobre o que os participantes mais valorizam em si mesmos, nas melhores qualidades ou forças que trazem para a gestão de riscos. Investiga-se o que mais se valoriza no trabalho realizado e na organização (UFRPE)? 	<p>- oficinas apreciativas reunindo os participantes do grupo colaborativo</p>
<p>c) Delinear possibilidades reais que projetem o futuro da implantação e desenvolvimento da gestão de riscos na UFRPE;</p>	<p>Fase do D-3 – Sonho</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Formulação da visão de futuro, almejada através de discussão acerca do tópico afirmativo no contexto do gerenciamento de riscos. No sonho, pode-se projetar mudanças poderosas e positivas. Pergunta-se como as coisas mudaram, o que está acontecendo para que haja maior efetividade. Os participantes do grupo colaborativo podem imaginar que a GR é bem-sucedida ou que permite a utilização do potencial positivo e generativo do sistema organizacional. ✓ Foco nos desejos para melhorar a efetividade da GR e sua contribuição para a boa 	<p>- oficinas apreciativas reunindo os participantes do grupo colaborativo</p>

	governança na UFRPE	
d) Analisar quais os benefícios que podem advir da implantação da gestão de riscos nas entidades/órgãos da APF	<p>Fase do D-4 – Planejamento</p> <p>✓ Busca da concretude com foco no futuro almejado.</p> <p>✓ Discussão sobre o delineamento de sistemas, estruturas, estratégias, processos e imagens alinhados com o D-2 e o D-3 para viabilizar um plano de ação, por meio de proposições provocativas aplicados à implantação de uma Gestão de Riscos na UFRPE.</p>	- oficinas apreciativas reunindo os participantes do grupo colaborativo

Fonte: elaborado pelo autor.

3.2.2.1 O estudo de Caso

Nesta pesquisa será utilizada como estratégia o estudo de caso. Segundo Yin (2010), o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto da vida real. Esse autor considera que essa estratégia é adequada a pesquisas em contextos sociais nas quais são propostas questões do tipo “como” e “por que” e em situações em que o pesquisador tem pouco controle sobre o desenrolar dos acontecimentos. Nesse mesmo sentido, Stake (2000) enfatiza que um dos aspectos a considerar para caracterização do estudo de caso é o tipo de questões pertinentes a esse gênero de pesquisa. Nessa modalidade de investigação predominam questões sobre relações complexas, situadas e problemáticas.

Stake (2000) distingue três tipos de estudos de caso a partir de suas finalidades: intrínseco, instrumental e coletivo. No estudo de caso intrínseco procura-se melhor compreensão de um caso que desperta, devido às suas particularidades, o interesse per si. No estudo de caso instrumental, ao contrário, o interesse no caso deve-se à suposição de que seu estudo poderá facilitar a compreensão de algo mais amplo, podendo servir para fornecer insights sobre um assunto ou mesmo para contestar uma generalização amplamente aceita. Por sua vez, o estudo de caso coletivo é aquele no qual o pesquisador estuda conjuntamente alguns casos para investigar um dado fenômeno, podendo ser visto como um estudo instrumental estendido a vários casos.

De modo semelhante Yan (2010) descreve três situações nas quais o estudo de caso é indicado: (i) quando o caso em pauta é crítico para testar uma hipótese ou teoria previamente

explicitada; (ii) o fato do caso ser extremo ou único (o fato de tais situações serem instigantes e extremamente raras justificaria sua análise em profundidade) e (iii) o caso revelador, que ocorre quando o pesquisador tem acesso a uma situação ou fenômeno até então inacessível à investigação científica.

Para fins de triangulação desta pesquisa, Martins e Theóphilo (2009) apontam quatro tipos de recursos a serem utilizados: (i) de fonte de dados – triangulação de dados (alternativa mais utilizada); (ii) de pesquisadores – avaliadores distintos colocam suas posições sobre os achados do estudo; (iii) de teorias – leituras dos dados pelas lentes de diferentes teorias; e (iv) metodológica – abordagens metodológicas diferentes para condução de uma pesquisa.

Assim, esta pesquisa se caracteriza pelo estudo de um único caso, focalizando um fenômeno contemporâneo, em profundidade e em seu contexto (YIN, 2010). O objeto do estudo de caso é a UFRPE, uma IFES, particularmente no que se refere ao seu processo de implantação de GR, ora em andamento. Portanto, trata-se de um caso instrumental, com o intuito de facilitar a compreensão sobre os fatores apreciativos e os benefícios que podem advir da implantação de GR em uma instituição pública. Considera-se, sobretudo a contribuição que a IA pode ter na transformação organizacional de uma IFES na implantação de uma Gestão de Riscos eficaz.

3.1.3 Técnicas de Análise de Dados

A análise dos dados tem como objetivo organizar e resumir os dados coletados de tal forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para a investigação (GIL, 2008). É um processo de formação de significado, que se dá por meio da consolidação, recorte e interpretação do que foi dito, observado e examinado (TEIXEIRA, 2003).

No âmbito de uma pesquisa qualitativa - que se caracteriza como um processo interativo que permite ao investigador produzir dados confiáveis e fidedignos - o processo de coleta e análise de dados se dá de forma recursiva e dinâmica (MERRIAM, 1998).

A análise de conteúdo será uma das formas adotadas, detendo-se em cada unidade temática do ciclo de 5-D, com seus traços distintos e típicos da fase em questão. Para o estudo da UFRPE, a definição de Bardin (1979) parece adequada, a ela se aplicando um conjunto de técnicas de análise de comunicação visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos

de descrição do conteúdo de mensagens oriundas das oficinas, que constituem a base dos conhecimentos relativos ao ciclo apreciativo.

É importante também destacar a importância da colaboração efetiva dos membros do grupo colaborativo do estudo e no nível de engajamento desses na discussão de questões-chave relacionadas ao objeto da pesquisa. Ao pesquisador cabe saber usar palavras adequadas para animar e inspirar o melhor das pessoas (BUSHE, 2018). Somente assim poderá "entender" o fenômeno estudado, a partir da perspectiva dos atores envolvidos, em vez de tentar explicá-lo de "fora", estimular a busca por caminhos que conduzam à realização do "sonho" ao invés de indicar possíveis direções.

Ressalte-se que no contexto da IA, a análise dos dados coletados se dá de acordo com uma forma não muito rigorosa de coleta, análise e interpretação, pois, segundo Cooperrider, Whitney e Stavros (2009), a busca por um método perfeito para extrair sentido dos dados não é tão importante, porque se admite existir mais de uma maneira correta de analisá-los.

3.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento da pesquisa visa apresentar de forma lógica e cronológica os procedimentos metodológicos que serão executados na sua realização (MARCONI; LAKATOS, 2017).

Nesse sentido, a abordagem e metodologia da IA oferece uma nova maneira de conduzir a intervenção de modo a gerar mudanças, a partir da criação, compartilhamento e prática do conhecimento organizacional (MADRID, 2007). Tem como pressuposto a atividade colaborativa, com o potencial de conceber novas formas sociais e criar imagem do futuro coletivo, utilizando o diálogo igualitário para promover a eficiência e integridade do sistema social (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009). Como já mencionado, na IA isso é posto em prática por meio do Ciclo 5-D.

4. CRONOGRAMA DE ATIVIDADES

Neste capítulo é apresentado o cronograma de atividades, de acordo com o planejamento de execução da pesquisa, com o detalhamento das atividades e o tempo estimado de realização, conforme Quadro 6.

Quadro 6 – Cronograma de execução do TCF

Atividade/ Mês	2018					2019	
	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV
Finalização do Projeto	X	X	X				
Qualificação do Projeto			X	X			
Ajustes no Projeto			X	X			
Trabalho de campo – coleta de dados			X	X	X		
Trabalho de campo – análise de dados			X	X	X		
Elaboração da versão preliminar						X	
Defesa							X

Fonte: Elaborado pelo autor.

REFERÊNCIAS

ACOSTA, A.; DOUTHWAITE, B. *Appreciative Inquiry: Na approach for learning and change based on our own best practices*. **ILAC Brief 6**, p. 1-4, Julho, 2005. Disponível em: <http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/52516/2/ILAC_Brief06_inquiry.pdf>. Acesso em: 30 ago. 2018.

ALVES-MAZZOTTI, A. J. Usos e abusos dos estudos de caso. **Cadernos de Pesquisa**, v. 36, n. 129, p. 637-651, set/dez, 2006.

APRILE, M. R; BARONE, R. E. M. Educação superior: políticas públicas para inclusão social. **Revista @mbienteeducação**, v. 2, n. 1, p. 39-55, jan./jul. 2009. São Paulo, 2009.

AUSTRALIA, Australian Government. **Public Governance, Performance and Accountability Act 2013**. Canberra, 2013. Disponível em: <<https://www.legislation.gov.au/Details/C2017C00269>>. Acesso em: 28 ago. 2018.

_____, Australian Government. **Enterprise Risk Management for Government Summit 2018**. Canberra, 2018. Disponível: em <<https://www.governmentnews.com.au/event/enterprise-risk-management-government-summit-2018/>>. Acesso em: 28 ago. 2018.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BRASIL. **Lei nº 2.524**, de 4 de julho de 1955, que federalizou a Universidade Rural de Pernambuco. 1955.

_____. Ministério do Planejamento (MP). Controladoria Geral da União (CGU). **Instrução Normativa Conjunta CGU/MP nº 01/2016**. Brasília/DF: Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão, Controladoria Geral da União, 2016.

BROMILEY, P., MCSHANE, M.K., NAIR, A.; RUSTAMBEKOV, E. Enterprise Risk Management: Review, Critique and Research Directions. **Long Range Planning**, v.48, p. 265-276, 2015.

BROXADO, F. S. N. **Fortalecimento do Comitê Gestor da Orla Marítima de Itamaracá: uma visão apreciativa e integrativa do projeto Orla**. 2013. 105 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste). Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE, 2013.

BUSHE, G. R. Appreciative Inquiry Is Not (Just) About The Positive. **OD Practitioner**, Vol. 39, N. 4, p. 30-35, 2007.

_____. Appreciative inquiry: Theory and critique. In. BOJE, D.; BURNES, B.; HASSARD, J. (Eds.) **The Routledge Companion To Organizational Change**. Oxford: Routledge, 2011.

_____. Foundations of Appreciative inquiry: History, Criticism and potential. **AI Practitioner**. v. 14, n. 1, p. 8-20, 2012. Disponível em: <http://www.gervasebushe.ca/Foundations_AI.pdf>. Acesso em: 28 ago. 2018.

_____. Generative process, generative outcome: The transformational potential of appreciative inquiry, in D.L. Cooperrider, D.P. Zandee, L.N. Godwin, M. Avital & B. Boland (eds.) **Organizational Generativity: The Appreciative Inquiry Summit and a Scholarship of Transformation (Advances in Appreciative Inquiry, Volume 4)**, Emerald Group Publishing Limited, pp.89- 113, 2013.

CALABRESE, R. L.; HUMMEL, C.; MARTIN, T. S. Learn to appreciate at-risk students: Challenging the beliefs and attitudes of teachers and administrators. **International Journal of Education Management**, v. 21, n. 4, p. 275-291, january, 2007.

CANADA, Government of Canada. Treasury Board of Canada Secretariat Organization. **Guide to Integrated Risk Management**. 2016. Disponível em: <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/corporate/risk-management/guide-integrated-risk-management.html#toc1_1>. Acesso em: 28 ago. 2018.

CAPES. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Catálogo de Teses e Dissertações**, 2018. Disponível em: <[http://catalogodeteses.capes.gov.br/catalogo-teses/#!/>](http://catalogodeteses.capes.gov.br/catalogo-teses/#!/) Acesso em: 28 ago. 2018.

HASSARD, J. (Eds.) **The Routledge Companion To Organizational Change**. Oxford: Routledge, 2011.

BUSHE, G. R. Appreciative Inquiry Is Not (Just) About The Positive. **OD Practitioner**, Vol. 39, n. 4, p. 30-35, 2007.

_____, G. R.. Appreciative inquiry: Theory and critique. In. BOJE, D.; BURNES, B.; HASSARD, J. (Eds.) **The Routledge Companion To Organizational Change**. Oxford: Routledge, p. 87-103, 2011.

_____, G. R. Foundations of Appreciative inquiry: History, Criticism and potential. **AI Practitioner**. v. 1, n. 14, p. 8-20, 2012. Disponível em: <http://www.gervasebushe.ca/Foundations_AI.pdf>. Acesso em: 28 ago. 2018.

_____. G.R. Generative process, generative outcome: The transformational potential of appreciative inquiry, in D.L. Cooperrider, D.P. Zandee, L.N. Godwin, M. Avital & B. Boland (eds.) *Organizational Generativity: The Appreciative Inquiry Summit and a Scholarship of Transformation (Advances in Appreciative Inquiry, Volume 4)*, Emerald Group Publishing Limited, p.89-113, 2013.

CALABRESE, R. L.; HUMMEL, C.; MARTIN, T. S. Learn to appreciate at-risk students: Challenging the beliefs and attitudes of teachers and administrators. **International Journal of Education Management**, v. 21, n. 4, p. 275-292, january, 2007.

CANADA, Government of Canada. Guide to Integrated Risk Management. **Treasury Board of Canada Secretariat Organization**, 2016. Disponível em: <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/corporate/risk-management/guide-integrated-risk-management.html#toc1_1>. Acesso em: 28 ago 2018.

CAPES. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Catálogo de Teses e Dissertações**. 2018. Disponível em: <<http://catalogodeteses.capes.gov.br/catalogo-teses/#!/>>. Acesso em: 28 ago. 2018.

CELLARD, A. A análise documental. In: POUPART, J. et al. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis, Vozes, p. 295-316. 2008. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1932953/mod_resource/content/1/CELLARD%20C%20Andr%C3%A9_An%C3%A1lise%20documental.pdf>. Acesso em: 5 out. 2018.

CHU, C. M. Developing Pacific leaders within a tertiary education setting through appreciative inquiry: A personal perspective. **New Zealand Annual Review of Education**, n. 19, p. 99-113, 2009. Disponível em: <<https://www.victoria.ac.nz/education/research/nzaroe/issues-index/2009/pdf/text-chu.pdf>>. Acesso em: 3 set 2018.

CITTADIN, A. **Proposta de Estruturação de uma Unidade Organizacional de Controladoria em uma Instituição de Ensino Superior**. 2011. 191 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade). Universidade Federal de Santa Catarina, 2011.

COELHO, G. M. S. Formação contínua e pesquisa colaborativa: impulsionando transformações em contextos escolares. **Revista Marcas Educativas**, v. 1, n. 1, p. 70-82, Ago., Teresina, 2011. Disponível em: <<http://repositorio.unb.br/handle/10482/6681>>. Acesso em: 5 out. 2018.

COIMBRA, F. C. **Riscos operacionais: estrutura para gestão em bancos**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2007.

COOPERRIDER, D. L.; WHITNEY, D. **A Positive Revolution in Change: Appreciative Inquiry**. The change handbook: The definitive resource on today's best methods for engaging whole systems. 87. 2005. Disponível em:<https://www.researchgate.net/publication/237404587_A_Positive_Revolution_in_Change_and_Appreciative_Inquiry>. Acesso em: 31 ago. 2018.

_____, D. L.; WHITNEY, D. **Investigação apreciativa: uma abordagem positiva para gestão de mudanças**. Tradução de Nilza Freire – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

_____; WHITNEY, D; STAVROS, J. M.. **Appreciative Inquiry Handbook: The First in a Series of AI Workbooks for Leaders of Change**. San Francisco, Berrett-Kohler Publishers, 2006.

_____; WHITNEY, D; STAVROS, J. M. **Manual da Investigação Apreciativa - Para Líderes da Mudança**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

_____; SRIVASTVA, S. Appreciative inquiry in organizational life. In Woodman, R. W. & Pasmore, W.A. (eds) **Research In Organizational Change And Development**, Vol. 1., p. 129-169, Stamford, CT: JAI Press. 1987.

CORMICAN, K. Integrated Enterprise Risk Management: From Process to Best Practice. **Modern Economy**, v. 5, p. 401-413. 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.4236/me.2014.54039>>. Acesso em: 25 abr. 2018.

COSO. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. **Enterprise risk management - Integrated framework: Executive summary**. 2004. Disponível em: <http://www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary.pdf>. Acesso em: 28 ago. 2018.

COSO. Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission. **Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance: Executive summary**.

2017. Disponível em: <<https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>>. Acesso em: 28 ago. 2018.

COVELO, V.; MUMPOWER, J. Risk Analysis and Risk Management: An Historical Perspective. **Risk Analysis**, v. 5, n. 2, p. 103-122, 1985.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativos, quantitativos e misto**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

D'ARCY, S. P.; BROGAN, J. C. Enterprise Risk Management. **Journal of Risk Management of Korea**, v. 12, n. 1, p. 1-24, 2001. Disponível em:<<http://business.illinois.edu/ormir/erm.pdf>>. Acesso em: 28 ago. 2018.

DE PAULA, A. P. P. Administração Pública Brasileira: entre o Gerencialismo e a Gestão Societal. **Revista da Administração de Empresas (RAE)**, v. 45, n. 1, p. 36-49, Jan./Mar, 2005.

DICKSON, G. Enterprise Risk Management: Its Origins and Conceptual Foundation. **The Geneva Papers on Risk and Assurance**, v. 26, n.3, p. 360-366, Jul, 2001. Oxford, UK, 2001.

FONTES FILHO, J. R. Governança organizacional aplicada ao setor público. In **Anais do VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**, Panamá, p. 28-31, Oct. 2003.

FRASER, J.; SCHOENING-THIESSEN, K.; SIMKINS, B. Who reads what most often? a survey of enterprise risk management literature read by risk executives. **Enterprise Risk Management**, 2010. In: Fraser, J., Simkins, B. (Eds.), *Today's Leading Research and Best Practices for Tomorrow's Executives (The Robert W. Kolb series in Finance)*. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NJ, p. 399-401. Enterprise Risk Management.

GERGEN, K. J. Toward generative theory. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 36, n. 11, p. 1344-1360. November, 1978. Disponível em: <<http://ifai-appreciativeinquiry.com/wp-content/uploads/2013/10/1978-Toward-Generative-Theory.pdf>>. Acesso em: 28 ago. 2018.

GERGEN, K.J.; GERGEN, M. **Social construction: entering the dialogue**. Chagrin, Ohio: Taos Institute Publications.2004.

GERGEN, K. J. From mirroring to world-making: Research as future forming. **Journal for the Theory of Social Behaviour**, v. 45, p. 287-310, 2015. Disponível em: <<https://works.swarthmore.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1796&context=fac-psychology>>.

Acesso em: 5 out. 2018.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOLSHAN, N., RASID, S. Determinants of Enterprise Risk Management Adoption: An Empirical Analysis of Malaysian Public Listed Firms. **International Journal of Social and Human Sciences**, v. 6, p. 119-126, 2012.

GRIETEN, S.; LAMBRECHTS, F.; BOUWEN, R.; HUYBRECHTS, J.; FRY, R.; COOPERRIDER, D. Inquiry Into Appreciative Inquiry: A Conversation With David Cooperrider and Ronald Fry. **Jornal of Management Inquiry**, v. 17, p. 101-114, 2018.

HENDERSON, R. K.; JIMÉNES-GONZALES, C.; CONSTABLE, D. J. C.; ALSTON, S. R.; INGLIS, G. G.; FISHER, G.; SHERWOOD, J.; BINKS, S. P.; CURZONS, A. D. Expanding GSK's solvent selection guide—embedding sustainability into solvent selection starting at medicinal chemistry. **Green Chemistry**, v. 13, n. 4, p. 854-862, 2011.

HOLTON, G. A. Enterprise Risk Management. **Contingency Analysis**. Boston, 1996. Disponível em <<http://www.exinfm.com/pdf/files/erm.pdf>>. Acessado em 25 abr 2018.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (**série de cadernos de governança corporativa**, 3) ; Coordenação: Eduarda La Rocque. São Paulo, SP: IBGC, 2007.

IIA. The Institute of Internal Auditors. **Declaração de Posicionamento do IIA: O Papel da Auditoria Interna no Gerenciamento de Riscos Corporativos**. Janeiro, 2009. Disponível em: <<https://iiabrasil.org.br/korbilload/upl/ippf/downloads/declarao-de-pos-ippf-00000001-21052018101250.pdf>>. Acessado em: 15 Ago. 2018.

IIA. The Institute of Internal Auditors. **Declaração de Posicionamento do IIA: As três linhas de Defesa no Gerenciamento Eficaz de Riscos e Controles**. Janeiro, 2013. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/assuntos/empresas-estatais/palestras-e-apresentacoes/2-complemento-papeis-das-areas-de-gestao-de-riscos-controles-internos-e-auditoria-interna.pdf>>. Acessado em: 14 Ago. 2018.

IFAC. INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS – **PSC/IFAC**. Study 13. Governance in the Public Sector: A Governing Body Perspective. 2001. Disponível em: <<http://web.psc/ifac.org/publications/international-public-sector-accounting-standardsboard/studies-and-research-reports#study-12-perspectives-on>>. Acessado em: 5 out. 2018.

INTOSAI. International Organization of Supreme Audit Institutions. **INTOSAI GOV 9100**. Guidelines for Internal Controls Standards for the Public Sector. 2004. Disponível em: <<http://www.intosai.org/en/issai-executive-summaries/intosai-guidance-for-good-governance-intosai-gov.html>>. Acesso em 25 abr. 2015.

INTOSAI. International Organization of Supreme Audit Institutions. **INTOSAI GOV 9130**, 2007. Disponível em: <http://www.issai.org/en_us/site-issai/issai-framework/intosai-gov.htm>. Acesso em: 25 Abr. 2018.

ISO - International Organization for Standardization. **ISO 31000:2009 Risk Management – Guidelines**. 2009. Disponível em: <<https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en>>. Acesso em: 5 out. 2018.

ISO - International Organization for Standardization. **ISO 31000:2018 Risk Management – Guidelines**. 2018. Disponível em: <<https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en>>. Acesso em 5 out. 2018.

ISO - International Organization for Standardization. **All about ISO**. 2018. Disponível em: <<https://www.iso.org/about-us.html>>. Acesso em: 24 out. 2018.

JORDAN, I. Corporate Governance in the Public Sector. AVRIL, E. et al. (Coord.) La gouvernance des politiques publiques au Royaume-Uni depuis 1997. L'Observatoire de la société britannique, n. 16, p. 37-50, dec 2014. Disponível em: <<https://journals.openedition.org/osb/1685?file=1>>. Acesso em: 28 set. 2018.

KAMAL, M. **Focusing on the positive core**: Using appreciative inquiry for developing leadership in school organization. Dissertação de Mestrado. Aga Khan University, Karachi, Pakistan. 2014.

LA ROCQUE, E. Gestão de riscos e governança: convergência e interatividade. In: **IBGC. Uma década de Governança**: história do IBGC, marcos da governança e lições da experiência. Editora Saraiva, São Paulo, 2006.

LINS, S. J. **Investigação Apreciativa no processo de planejamento estratégico: a experiência da Faculdade de Escada (Faesc)**. 2011. 149 f. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Gestão Pública) – Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE, 2011.

MADRID, Federico Verona. La intervección apreciativa: una nueva manera de descubrir, crear, compartir e implementar conocimiento para El cambio en instituciones gubernamentales o privadas. **Investigación y Desarrollo**. v. 15, n. 2, p. 394-419, 2007. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/pdf/268/26815207.pdf>>. Acesso em: 03 set 2018.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2017.

MARQUES, M. C. C. Aplicação dos princípios da governança corporativa ao setor público. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. 2, p. 11-26, abr./jun. Curitiba, 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v11n2/a02v11n2>>. Acesso em: 28 set. 2018.

MARTINS, G. A.; THEOPHILO, C. R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS, M. A. F. et al. Política de Gestão de Riscos Corporativos: o caso de uma agência reguladora de saúde. **Revista do Serviço Público**, v.69, n. 1, p. 7-32, jan/mar 2018. Brasília, 2018.

McNAMEE, D.; McNAMEE, T. The transformation of internal auditing. **Managerial Auditing Journal**, v. 10, n. 2, p.34-37, 1995.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. São Francisco (CA): Jossey-Bass, 1998. Disponível em: <<http://www.appstate.edu/~jacksonay/rcoe/merriam.pdf>>. Acesso em: 28 ago. 2018.

MINAYO, M. C. de S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 28. ed. Petrópolis, RJ : Vozes, 2009.

MOHR, B. J. Appreciative Inquiry: Igniting Transformative Action. **The Systems Thinker**, v. 12, n.1, p. 1-4, february, 2001. Disponível em:<<https://thesystemsthinker.com/appreciative-inquiry-igniting-transformative-action/>>. Acesso em: 31 ago 2018.

- MÜNIRE, Ç; CAN, Ö. U. Next Step Of Corporate Governance: Appreciative Inquiry In Corporate Governance. In **Anais** do 3rd International Symposium on Sustainable Development, Sarajevo, May 31 - June 01 2012.
- OKADA, S. A Intermediação Pedagógica Múltipla no Universo das TIC e MOODLE. In: Lynn Alves; Daniela Barros; Alexandra Okada (Org.). MOODLE: Estratégias Pedagógicas e Estudos de Caso. Salvador: **EDUNEB**, p. 55-92, 2009. Disponível em: <http://www.moodle.ufba.br/file.php/1/Moodle_1911_web.pdf>. Acesso em: 5 out. 2018.
- OLIVEIRA, R. R. Investigação Apreciativa em Organizações Não Governamentais e Planejamento Estratégico: Discussão Teórico-Empírica de um Estudo. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 4, n. 2, p. 172-201, 2012. Disponível em: <<https://www.apgs.ufv.br/index.php/apgs/article/view/103/168>>. Acesso em: 5 out. 2018.
- OLIVEIRA, R. R.; PEREIRA, F. P. A. Avaliação apreciativa de um Núcleo de Prática Jurídica. **Revista Direito GV**, v. 13, n.2, p. 537-566, maio-ago, 2017.
- PAVIANI, N. M. S.; FONTANA, N. M. Oficinas pedagógicas: relato de uma experiência. **Conjectura**, v. 14, n. 2, p. 77-88, maio/ago. 2009.
- PEIXOTO, A. L. A.; SOUZA, J. A. J. Longe dos olhos, longe do coração: desafios de gestão de uma universidade pública a partir da percepção dos seus gestores. **Revista GUAL**, v. 8, n. 3, p. 240-260, set. 2015.
- PETERS, B. G. A cybernetic model of governance. In: LEVI-FAUR, D. **Oxford Handbook of Governance**. Oxford: Oxford University Press, 2012.
- RIBEIRO, E. A. A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa. Evidencia: olhares e pesquisa em saberes educacionais. **Evidência**, Araxá, MG, n. 4, p. 129-148, maio, 2008.
- RIBEIRO, R. M. C. **Responsabilidade social universitária e a formação cidadã**. Tese (Doutorado em Educação). Faculdade de Educação, PUC-RS. Porto Alegre, 2013. Raimunda Maria da Cunha Ribeiro. Porto Alegre, 2013.
- RIDLEY-DUFF; R. J.; DUNCAN, G. What is critical appreciation? Insights from studying the critical turn in an appreciative inquiry. **Humans Relations**, v. 68, n. 10, p. 1579–1599, April 2015.
- RIVA, S. K. M. Culture Change in Educational Contexts. Education as Social Construction. In: **Educational as Social Construction: Contributions to Theory, Research and Practice**, Thalia Dragonas, Kenneth J. Gergen, Sheila McNamee, Eleftheria Tseliou (eds.) , p. 242-260,

2015. Disponível em: <<https://pdfs.semanticscholar.org/2ab3/15a2651c1008810600e264ddef08b9b2495e.pdf#page=268>>. Acesso em: 31 ago 2018.

SANTOS, R. F. dos. **Gestão de riscos aplicada a processo de concessão de financiamento imobiliário**. Dissertação (Mestrado Profissional em Computação Aplicada) - Universidade de Brasília, Brasília, 2014.

SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA, C. D. de; GUINDANI, J. F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, Ano I, n. I, p. 1-15, 2009.

SCHILLER, F.; PRPICH, G. Learning to organise risk management in organisations: what future for enterprise risk management? **Journal of Risk Research**, v. 17, p. 999-1017, 2014.

SENIWOLIBA, J. A. Appreciative inquiry: a tool for transforming the University for Development Studies. **Global Educational Research Journal**, v. 2, n. 12, p. 185-194, December, 2014. Disponível em: <http://www.springjournals.net/full-articles/springjournals.netglobalarticlesindex=4seniwoliba.pdf?view=inline> Acesso em: 12 ago. 2017.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. revista e atualizada. São Paulo: Cortez, 2007.

SHENDELL-FALIK, N.; FEINSON, M.; MOHR, B. J. Enhancing Patient Safety Improving the Patient Handoff Process Through Appreciative Inquiry, **JONA**, v. 37, n. 2, p. 95-104, 2007. Disponível em: <<https://insights.ovid.com/pubmed?pmid=17273030>>. Acessado em: 31 ago 2018.

SILVA, I. C.; COSTA FILHO, C. G.; BRITO, M. J. Investigação Apreciativa e Pesquisa-ação: Relação Dialógica, Complementaridade ou Oposição?. **GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 12, n. 2, p. 163-172, 2016. Disponível em: <<https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaoorg/article/download/21994/18443>>. Acessado em: 3 set 2018.

SOLOMON, J. **Corporate Governance and Accountability**. John Wiley & sons: West Sussex, 2007. p. 73. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=YX1z-_juq-4C&oi=fnd&pg=PR13&dq=corporate+governance+and+accountability+solomon&ots=XGjR>

CueENN&sig=rF72kmns-6JiiRaEpd6W0R87n1w#v=onepage&q=risk&f=false>. Acessado em: 28 set. 2018.

SRITHIKA, T. M.; BHATTACHARYYA, S. Facilitating Organizational Unlearning using Appreciative Inquiry as an Intervention. **Vikalpa: The Journal for Decision Makers**, v. 34, n. 4, p. 67-77, 2009.

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

SPARKES, A. C.; DEVÍS, J. Investigación narrativa y sus formas de análisis: una visión desde la educación física y el deporte. In: MORENO, William (Ed.). Educación cuerpo y ciudad. El cuerpo en las interacciones e instituciones sociales. Medellín: **Funámbulos Editores**, p. 43-68, 2008. Disponível em:<http://viref.udea.edu.co/contenido/publicaciones/expo2007/cuerpo_ciudad_2007.pdf>. Acesso em: 5 out. 2018.

STAKE, R. E. Case Studies. In: DEZIN, N. K; LINCOLN, Y. S. (ed.) **Handbook of qualitative research**. London. Sage, p. 435-454, 2000. Disponível em:<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000096&pid=S0100-1574200600030000700007&lng=pt>. Acesso em: 28 ago. 2018.

TEIXEIRA, E. B. Análise de Dados na Pesquisa Científica: importância e desafios em estudos organizacionais. **Desenvolvimento em Questão**, Editora Unijuí, ano 1, n. 2, p. 177-201, jul/dez, 2003.

TCU. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a órgão e entidades da administração pública**. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.

_____. Tribunal de Contas da União. **Dez passos para a boa governança**. Brasília: TCU. Secretaria do Planejamento, Governança e Gestão. 2014. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/referencias/>>. Acessado em: 28 set. 2018.

_____. Tribunal de Contas da União. **Acórdão TCU – Plenário nº 1.273/2015**, de 27 de maio de 2015. Brasília: TCU, 2015.

_____. Tribunal de Contas da União. Resultado do Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública – Ciclo 2017. **Acórdão TCU – Plenário nº 588/2018**, de 21 de março de 2018. Brasília: TCU, 2018. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-2017/>>. Acesso em: 28 ago. 2018.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

UFRPE – Universidade Federal Rural de Pernambuco. **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2013-2020)**. Aprovado pela Resolução nº 01/2013 – Conselho Universitário. Recife, 2013. Disponível em: <http://ww4.ufrpe.br/uast/newsite/images/arquivos/2016/fevereiro/pdi_ufrpe.pdf>. Acesso em: 28 de ago. 2018.

_____. **Portaria 185/2017-GR**, 14 de fevereiro de 2017. Institui o Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controle Interno. Recife/PE: UFRPE, Boletim Interno nº 8, 2017.

_____. Relatório Anual de Gestão do Exercício 2017. **TCU – Sistema de Prestação de Contas**. Março, 2018. Disponível em: <<https://contas.tcu.gov.br/econtasWeb/web/externo/listarRelatoriosGestao.xhtml;jsessionid=0GTFgf8U+m06pkMo9zqVbKSF.host1c1:econtasWeb>>. Acesso em: 28 de ago 2018.

_____. TCU reconhece UFRPE entre instituições de ensino com melhor índice de governança e gestão pública do país. **UFRPE**, 2018. Disponível em: <<http://ufrpe.br/br/content/tcu-reconhece-ufrpe-entre-institui%C3%A7%C3%B5es-de-ensino-com-melhor-%C3%ADndice-de-governan%C3%A7a-e-gest%C3%A3o>>. Acesso em: 10 out. 2018.

UK, United Kindom. Orange Book. **HM Treasury**: UK, 2013. Disponível em: <<https://www.gov.uk/government/publications/orange-book>>. Acesso em: 28 de ago 2018.

UK. United Kindom. Manage of Risk in Government. **Cabinet Office e Civil Service**: UK, 2017. Disponível em: <<https://www.gov.uk/government/publications/management-of-risk-in-government-framework>>. Acesso em: 28 de ago 2018.

UNESCO. Organização para Educação, Ciência e Cultura das Organizações das Nações Unidas. Tendências da Educação Superior para o Século XXI: anais da Conferência Mundial do Ensino Superior. **UNESCO Brasília/CRUB/CAPES**. Brasília, 1999. Disponível em <

http://unesdoc.unesco.org/Ulis/cgi-bin/ulis.pl?catno=130295&set=4E5DA259_1_74&gp=&lin=1&ll=c>. Acesso em 21 abr 2018.

USA, United States of America. Executive Office of The President – Office Management and Budget. **OMB Circular No. A-123**, Management Responsibility for Enterprise Risk Management and Internal Control. Washington, D.C. 2016.

VAN DE WETERING, A. Appreciative Auditing. **AI Practitioner**, v. 12, n. 3, p. 25-30, August 2010. Disponível em: <<http://www.iaa.nl/SiteFiles/Appreciative%20Auditing/0.%20aip-aug10-private-sector-auditing.pdf>>. Acesso em: 18 jan. 2017

VARGAS, G.M.G; VARGAS, F. R. Desafíos y Problemáticas de la Gestión Universitaria en el Sistema de la Educación Superior Pública, Aspectos a Considerar en la Región Centroamericana. **Revista de Gestão Universitária da América Latina**, Florianópolis, vol. 6, n. 2, p. 231-258, 2013.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. - 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2010.

WHITNEY, D.; SCHAU, C. Appreciative Inquiry: An Innovative Process for Organization Change. **Employment Relations Today**, 25, n. 1, p. 11- 21, 1998.

WHITNEY, D.; TROSTEN-BLOON, A. The Power of Appreciative Inquiry: A Pratical Guide to Positive Change. **Berrett-Koehier Plubishers**. San Francisco, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4 ed. São Paulo: Bookman, 2010.