

## **Apreciar nas Equipas de Intervenção Social: descobrir o que funciona**

Catarina Rivero, 2007

As equipas de intervenção social têm como principais objectivos prevenir e apoiar as situações de maior vulnerabilidade social. Nesse sentido, co-existem diferentes metodologias, procurando conciliar as diferentes áreas integradas nas equipas multidisciplinares. De forma a promover o bem-estar da população das diferentes comunidades, todos os técnicos de intervenção social integrados nestas equipas – como os psicólogos, assistentes sociais, psicopedagogos, terapeutas ocupacionais, sociólogos, entre outros – terão como desafio encontrar um equilíbrio não só com os utentes, mas também na própria dinâmica da equipa. *“A clivagem entre membros ou facções de uma equipa ou entre serviços é um mecanismo frequente, com prejuízo para a comunicação e para a intervenção” (Bento, A.; Barreto, E.; 2002; p. 114).*

Uma equipa multidisciplinar que pretende manter uma intervenção de excelência, ao longo do tempo, é capaz de apreciar as suas virtudes, sucessos e áreas em que apresenta melhores resultados, bem como identificar as áreas em que pode e pretende melhorar, tendo presente a meta que pretende alcançar. Estas equipas caracterizam-se por um crescente nível de participação e envolvimento de todos os seus elementos.

### **O PAPEL DAS EMOÇÕES POSITIVAS**

#### **NO DESEMPENHO DOS TÉCNICOS DE INTERVENÇÃO SOCIAL**

Os técnicos de intervenção social necessitam, no desempenho das suas funções, não só de competências técnicas mas também de competências emocionais, como a empatia e a flexibilidade. Estas, contrariamente às cognitivas que implicam armazenamento de mais informação na memória, *“residem em áreas diferentes do cérebro” (Cherniss, C. & Goleman, D., 1998; p.3)* e o seu desenvolvimento pressupõe *“não só esse acrescentar de informação, mas também de novos circuitos neurais, onde os nossos hábitos sociais e emocionais estão armazenados. A este nível, a partir do momento em que temos consciência que queremos mudar em determinado sentido, teremos de “desaprender” velhos hábitos, para os substituir por outros.” (Caetano, A. e Rivero, C., 2004; p.3).* Neste caso, falamos do repertório do ser humano ao nível do sentir, pensar e agir, associado à identidade de cada um.

Segundo Bateson (cit por J.C. Benoit, 1997; p.99), *“a única salvação para a nossa civilização será a flexibilidade (...) nas ideias, nas decisões e nas práticas, isto é, a intuição da ‘potencialidade disponível para a mudança’ e a capacidade de adaptação permanente a um conjunto vivo alargado para além do sujeito e dos actos técnicos”.* Os técnicos precisam de se adaptar à equipa bem como às realidades que emergem e se encontram em constante evolução, nas quais intervêm.

Criando dinâmicas próprias nas equipas, os limites da actuação dos técnicos nem sempre são objectivamente delineados e os resultados têm impacto a diferentes níveis: pessoal (do próprio técnico), organizacional e comunitário. O desenvolvimento pessoal dos técnicos trar-lhes-á bem-estar individual e conseqüentemente melhor desempenho na equipa e, logo, maior eficácia na intervenção. Para tal, será então fundamental que o técnico cultive emoções positivas, como a alegria, a tranquilidade ou o amor. A investigação demonstrou que as emoções positivas alargam os horizontes individuais, ajudando a construir recursos pessoais para lidar com as situações do dia-a-dia, tornando as pessoas mais aptas para a encontrar soluções (Barbara Frederickson, 2003; p.335; Ludema, J., 2001; p.13), o que será uma mais valia para um técnico de intervenção social.

Por outro lado, vários autores no âmbito da investigação nas organizações têm ainda demonstrado que os colaboradores que experimentam um sentido psicológico de comunidade de trabalho ficam mais satisfeitos, adoptam mais comportamentos de cidadania organizacional e contribuem para a melhoria do desempenho individual e organizacional. Verifica-se ainda, de acordo com vários autores, que quando os colaboradores se sentem reconhecidos e valorizados (intelectual e emocionalmente), demonstram maiores índices de satisfação, menos intenções de abandonar a organização e menores níveis de stress e *burnout* (Rego, Souto & Cunha, 2007 p17).

## **INQUÉRITO APRECIATIVO E EQUIPAS DE INTERVENÇÃO SOCIAL**

O Inquérito Appreciativo (IA) é uma abordagem que apela à **memória dos nossos sucessos**, do que funciona bem na nossa equipa, no nosso modo de trabalhar. Um novo paradigma que surge no âmbito das organizações, como estratégia para a mudança em alternativa à "resolução de problemas".

**David L. Cooperrider**, um dos seus fundadores, apela para que prestemos especial atenção ao melhor do nosso passado e presente, para **promover um imaginário colectivo do que poderia ser**.

Os fundamentos do IA derivam de três correntes de pensamento: (1) *Construcionismo Social* (Berger & Luckman) que defende que a realidade é criada, transformada e mantida através da comunicação humana; (2) *Teoria das Imagens do Futuro* (Elise & Kenneth Boulding) que sugere que as imagens que temos do futuro influenciam as nossas decisões e acções do presente; e (3) *Investigação Qualitativa* (Barney Glaser; Anselm Strauss) que postula a compreensão de uma cultura, organização ou sociedade através dos olhos dos seus actores, sendo a observação participante a melhor forma para recolher dados e descrever uma cultura (Marujo, Neto, Caetano & Rivero, 2007).

O IA tem sido descrito como um novo modelo de gestão e implementação de mudança nas organizações e comunidades. É um processo baseado na narrativa, que integra metodologias de impulso à mudança em larga escala, pretendendo inspirar ao envolvimento de todos os intervenientes na construção do futuro da organização em causa, e na descoberta e potenciação de forças e vantagens estratégicas, com ganhos financeiros e sociais (Cooperrider & Whitney, 2005, cit. por Marujo, Neto, Caetano & Rivero, 2007).

O processo inerente ao Inquérito Apreciativo baseia-se **onde a organização pretende estar, tendo em conta os momentos altos que já teve**. Podemos sempre melhorar, para o que será fundamental ver o que já está a funcionar. Tal abordagem dá-nos então a consciência do que temos feito e conseguido. Ganhamos confiança em nós para nos permitirmos ter mais momentos de sucesso.

A concretização do Inquérito Apreciativo inclui questões que:

- Discriminam os melhores momentos e situações do desempenho das pessoas;
- Especificam os tópicos mais relevantes no funcionamento das organizações, grupos e comunidades;
- Pretendem amplificar e generalizar aqueles momentos experiencial e funcionalmente mais relevantes

Numa equipa de Intervenção Social procura-se o que está a funcionar, criando sinergias que promovem a criação de sonhos colectivos. Através destes sonhos poderá então definir-se objectivos concretos, a realizar por fases, para mudar no sentido daquilo que pode ser melhorado.

A utilidade desta abordagem nas equipas de intervenção social reside no facto de promover a confiança nas potencialidades das equipas e do seu próprio contributo, enquanto técnico de determinada equipa. Poderá haver uma tendência para os técnicos/equipas focarem nos problemas e perderem capacidade de acção.

Esta abordagem assenta em pressupostos muito simples que nos poderão ajudar a encontrar soluções a vários níveis:

- Em todas as sociedades, organizações ou grupos, alguma coisa funciona;
- Aquilo em que nos focamos, transforma-se na nossa realidade;
- A realidade é criada no momento, e há múltiplas realidades;
- O acto de colocar questões sobre uma organização ou grupo influencia o grupo de algum modo;
- As pessoas têm mais confiança e à vontade para encarar o futuro ("o desconhecido") quando trazem o melhor do seu passado ("o conhecido");
- É importante valorizar a diferença;
- A linguagem que usamos cria a nossa realidade.

A partir destes Pressupostos poderemos encontrar um meio de fazer mais daquilo que funciona. Ao contrário do modelo clássico de resolução de problemas, cujo princípio básico é *"uma organização é um problema a ser resolvido"*, o Inquérito Apreciativo baseia-se no princípio de que *"uma organização é um mistério a ser abraçado"* (Hammond, S.A., 1996).

Uma equipa, se existe, tem algo que funciona: um centro positivo por descobrir e explorar, a fim de fazer crescer a sua força rumo à intervenção eficaz. Focar-se onde pretende chegar, ajudará as equipas a abraçarem os desafios e terem presentes que o seu alvo reside nas pessoas, famílias ou comunidades, sendo que uma perspectiva positiva sobre as mesmas, lhes permite acreditar e, dessa forma, trabalhar no sentido dessa meta comum a todos os elementos da equipa. As equipas multidisciplinares têm ainda um potencial de riqueza pelas suas diferentes perspectivas – mais do que procurar qual a que irá vencer, será importante que os técnicos de

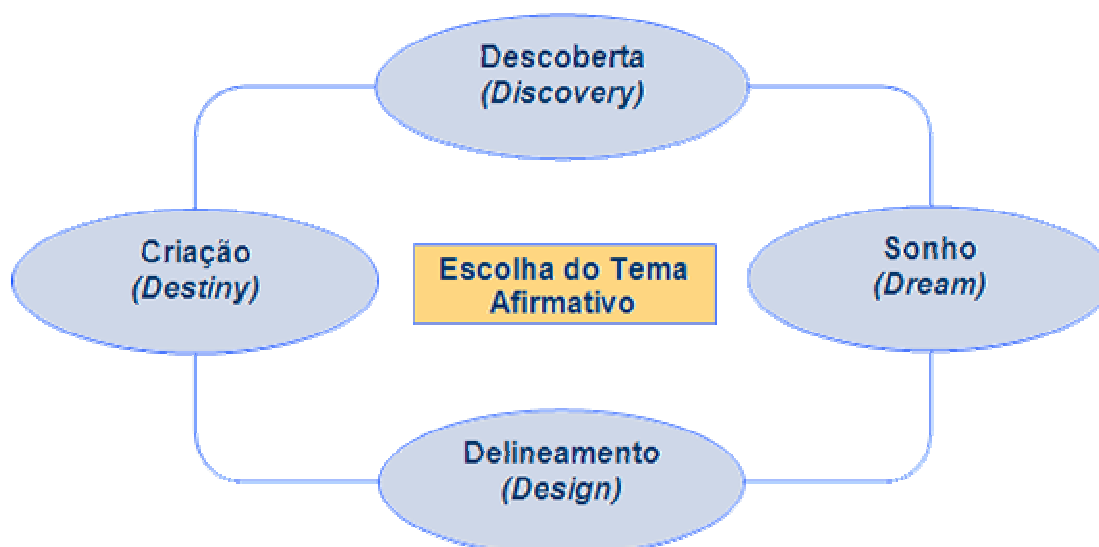
intervenção social estejam aptos a dar o seu contributo individual, a fim de alcançar uma visão de conjunto, enriquecida pela multiplicidade de abordagens teóricas e visões inerentes às características individuais de cada um. Esta dinâmica é otimizada por uma comunicação positiva, baseada no que pode ser e qual o contributo de todos para a transformação da realidade em que operam, com um foco nas soluções e recursos. Numa equipa funcional, as soluções são participadas por todos os seus elementos.

De facto, a intervenção torna-se mais eficaz a partir da promoção da partilha nas equipas, potenciando mais e novas soluções, *“enquadrando o que de positivo se está já a fazer, procurando o ideal que a equipa técnica concebe, para fazer face ao trabalho a desenvolver com a população que se depara, e procurar em conjunto as alternativas possíveis tendo em conta a realidade da rede envolvente e partir para a acção. É um modo de envolver as pessoas, as equipas, na evolução da sua intervenção e da busca da manutenção do prazer de se trabalhar em intervenção social.”* (Caetano, A. e Rivero, C., 2004; p.19)

O Inquérito Appreciativo terá assim mais valias a diferentes níveis:

- ◆ **Bem-estar individual dos técnicos**, levando-os a *“lembrar os seus sucessos e sentirem-se mais confiantes para encarar os novos desafios, focando-se nos objectivos, recursos e no que funciona”* (Rivero, C., 2006; p.24), promovendo assim o seu próprio *empowerment*.
- ◆ **Funcionamento das equipas** de intervenção social, já que se *“procura envolver as pessoas num objectivo comum, com uma comunicação mais positiva e construtiva”* (Rivero, C., 2006; p.24), tornando possível a existência de **equipas mais coesas e focadas nos objectivos e recursos, ficando capacitadas para desenvolver Planos de Acção estruturados**, com objectivos definidos e actividades concretas com que todos elementos da equipa se poderão sentir envolvidos e para as quais terão elevados níveis de motivação.
- ◆ **Avaliação**, integrada nos Planos de Acção Appreciativos, focada no que funcionou, o que correspondeu ou excedeu as expectativas e o que poderia ser melhorado, fazendo com que as sinergias das equipas se mantenha através dos tempos entre vários projectos, capacitando-as para o seu processo de evolução.

A abordagem do Inquérito Appreciativo é muitas vezes posta em prática pelo **modelo 4D**:



◆ **Discovery (Descoberta)**

- as pessoas falam entre si, muitas vezes via entrevistas estruturadas, através de questões positivas, na busca e análise de sucessos;

◆ **Dream (Sonho)**

- esta fase acontece num grupo em que as pessoas, em conjunto, visualizam o que poderia ser e onde querem chegar;

◆ **Design (Delineamento)**

- tornar a imagem do 'sonho' num plano de acção a realizar por fases;

◆ **Destiny (Criação)**

- implementação de mudanças, dando início a actividades que possam ser postas em prática no imediato.

Escolher o '**Tema Afirmativo**' implica criar temas para o futuro. A partir dele se desenrola o processo que o sistema pretende desenvolver mais e melhor. Este Tema irá envolver as pessoas em diálogos e dinâmicas positivas que permitirão manter a motivação e desejo da concretização do sonho.

O modelo 4D é construído na busca do positivo, do que funciona, promovendo o planeamento e a acção. Esta técnica tem mostrado particular relevo na ajuda ao empowerment dos grupos e comunidades a fazerem acções positivas pelo seu próprio desenvolvimento:

- **Empowers/ Capacita** - ajuda os grupos a celebrarem, abraçarem e aprenderem com os seus sucessos, em vez de se focarem nos seus problemas;
- **Mobiliza** - dá aos grupos acções concretas a serem começadas no imediato;
- **Dá energia** - estabelece um foco no futuro que encoraja os grupos a criarem uma visão, a definirem passos que os ajuda a irem de encontro à concretização dessa missão.

Os objectivos do Ciclo 4D passam assim pelo *empowerment/* capacitação das comunidades, indivíduos e grupos. Fá-los terem orgulho no que e em quem são, no que já alcançaram e sonharem com o que poderia ser. Ajuda-os a planearem como poderá ser e a sentirem a energia do estabelecimento de um compromisso e do primeiro passo. Por outro lado, o Ciclo 4D é ainda simples o suficiente para ser acessível a todas as pessoas e profundo o suficiente para poder provocar mudanças significativas.

## **PRÁTICAS APRECIATIVAS PARA AS EQUIPAS DE INTERVENÇÃO SOCIAL:**

Para introduzir esta abordagem em Equipas de Intervenção Social, poderá optar-se por um workshop baseado no ciclo de 4D, introduzir algumas práticas apreciativas nas reuniões de equipa da actividade corrente, introduzir formas de comunicação positivas e/ou desenvolver formas de avaliação (de desempenho, de actividades ou projectos).

Esta abordagem é eficaz com equipas recém formadas, no sentido de **criar a identidade e coesão do grupo**, ou no **desenvolvimento de equipas já formadas**, como experiências de transformação, preparando-as para **mudanças positivas** (Bushe, G; 1998; p.8).

O objectivo será envolver todos os elementos da equipa no **delineamento das acções**, através de planos estruturados por fases, em que cada um dos técnicos assuma a **responsabilidade** da tarefa a que se propõe, rumo ao ideal comum encontrado, mantendo **confiança no potencial da equipa**. Tal poderá aplicar-se aos objectivos da equipa no geral, dos objectivos de uma actividade ou projecto específicos ou mesmo do desempenho dos colaboradores.

### **Workshop para Equipas de Intervenção Social: Ciclo de 4Ds**

Um workshop baseado na metodologia do IA, com todos os elementos da equipa a participar, é a forma mais acessível para integrar a filosofia do Inquérito Apreciativo num sistema. Este processo levará entre 2 a 5 dias e terá particular impacto perante os seguintes objectivos (Whitney, D. & Cooperrider, D; 2000 p. 9-10):

- ◆ Desenvolver de uma actividade/projecto que implica elevados níveis de participação e cooperação;
- ◆ Acelerar um processo de mudança;
- ◆ Trabalhar um grupo diversificado ou com conflitos;
- ◆ Integrar e dar sentido a uma série de mudanças a ocorrer numa organização.

O processo do Ciclo de 4Ds deverá, na sua concepção e monitorização, considerar a idiosincrasia de cada equipa, pois cada uma é única em termos culturais, geográficos, relacionais, metodológicos e dos valores pessoais dos seus elementos (Whitney, D. & Cooperrider, D; 2000; p.3).

Passando pelas quatro fases do ciclo, é possível promover a mudança com todos os elementos envolvidos e motivados para os objectivos definidos em conjunto, preparados para a co-construção de um plano de acção e para o compromisso individual com as tarefas que estão definidas. Esta metodologia potencia a coesão dos grupos e sentimento de pertença, com foco nos objectivos.

### **Apreciar as Reuniões de Equipa**

As reuniões de equipa poderão ser optimizadas pela introdução de práticas apreciativas. Sendo os temas destas reuniões frequentemente delicados e os Técnicos de Intervenção Social, profissionais de risco face ao *burnout*, é vital para a boa intervenção haver um envolvimento efectivo de todos os elementos nos objectivos e procedimentos da intervenção, bem como confiança na sua acção individual e nos demais elementos da equipa.

Sugestões para uma reunião apreciativamente eficaz:

- ◆ Expor as situações/casos de forma objectiva;
- ◆ Explorar e valorizar as intervenções feitas anteriormente e os sucessos já conseguidos;
- ◆ Procurar em conjunto, o ideal da equipa relativamente ao resultado pretendido e o desenrolar do processo;
- ◆ Encontrar no presente aquilo que já funciona de modo a proporcionar o sucesso;
- ◆ Explorar os recursos que a equipa dispõe, bem como os das famílias/indivíduos;
- ◆ Procurar o que pode (e como pode) ser melhorado, tendo em conta os recursos e o ideal da equipa;
- ◆ Delinear, em conjunto, um plano de acção estruturado por fases.
- ◆ No final da reunião, relativamente ao plano desenvolvido, todos saberão responder a: Quem faz o quê? Como? Quando? Porquê?
- ◆ Definir o que pode ser efectuado no imediato por cada elemento.

Assim, uma reunião torna-se mais eficaz quando é claro para todos o que vai fazer, com quem, que recursos terá ao seu dispor, quando terá de apresentar os resultados da primeira fase e em que moldes, e porque está a desempenhar determinada tarefa. É importante que todos os elementos se sintam envolvidos e motivados para as decisões tomadas, bem como que se sintam valorizados pelo seu percurso desenvolvido (os seus sucessos e evoluções) até ao momento.

## **AVALIAÇÃO APRECIATIVA**

A avaliação é fundamental no contexto organizacional. Utilizando, adaptando ou integrando o Inquérito Apreciativo no processo de avaliação teremos resultados sobre o que funciona bem na equipa, as circunstâncias dos seus momentos de sucesso e as potencialidades de mudança.

Os processos clássicos de avaliação são focados no que não funciona, nos erros e falhas da equipa, com impacto no trabalho desenvolvido depois do conhecimento dos resultados, ficando muitas vezes na organização ou equipa um sentimento de inadequação e ineficácia e desvalorização do que a equipa desenvolveu até ao momento (McNamee, S., 2003; p.25). Se iniciamos um processo de avaliação com vista a ver os problemas, então encontraremos mais problemas, negligenciando as potencialidades da equipa ou organização (Jacobsgaard, M., 2003; p.56).

A mais valia da avaliação apreciativa é assim **valorizar os elementos pela sua evolução e trabalho desenvolvido, promover uma visão de conjunto com envolvimento de toda a equipa para melhorar o seu desempenho rumo aos objectivos estabelecidos pelo grupo**. Nesta avaliação, conhecemos o funcionamento da equipa e o que esta valoriza nas diferentes actividades desenvolvidas, tendo em conta a imagem de futuro criada, com a participação de todos os envolvidos (McNamee, S., 2003; p.25; Hanson Smart, D. & Mann, M., 2003; p.63).

Utilizar o Inquérito Apreciativo na avaliação poderá passar pela aplicação de todo o processo do Ciclo de 4Ds ou utilizar o questionamento positivo e a partilha entre os diferentes elementos da equipa, procurando aquelas situações em que concretizaram objectivos, funcionaram bem na dinâmica da equipa, bem como dados relevantes para a qualidade do projecto/ actividade (Hanson Smart, D. & Mann, M., 2003; p.71), reflectindo sobre novas soluções tendo em conta as imagens de futuro existentes.

A Avaliação Apreciativa tem como vantagem considerar o impacto que avaliação tem na cultura organizacional e suas equipas. *“Ansiedade, tensão, e mesmo sérias formas de desonestidade podem ser trazidas por avaliações insensíveis e podem ter efeitos a longo prazo nas iniciativas, directa ou indirectamente.”* (Rogers, P.; Fraser, D., 2003; p.81 ). Quando desenvolvemos um processo de avaliação teremos assim de ter conta que a equipa irá continuar a trabalhar a partir dos resultados obtidos e a forma como estes forem expostos poderá condicionar a motivação e bem-estar dos elementos da equipa, com impacto no desempenho.

Usar o Inquérito Apreciativo na avaliação não é uma panaceia, embora permita reenquadrar questões das entrevistas dos indivíduos e equipas para obter dados que ajudem a expandir o melhor de uma organização ou projecto. Não fazendo os problemas desaparecerem, ajuda a potenciar as mudanças e transformações, bem como, devido ao seu carácter participado, a aceitarem os resultados mesmo quando são difíceis (Catsambas, T.T. & Webb, L.W.; 2003, p.51).

Considera-se que o maior potencial do Inquérito Apreciativo para contribuir para a prática da avaliação se verifica nos seguintes contextos (Coghlan, A., Preskill, H., Tzavaras, Catsambas, T.T., 2003, p.19) :

- ◆ Quando tentativas de avaliação prévias falharam;
- ◆ Quando se teme o cepticismo face à avaliação;
- ◆ Com grupos variados da rede de parcerias, que conhecem pouco do trabalho desenvolvido pelos parceiros;
- ◆ Em meios hostis ou voláteis;
- ◆ Quando a mudança precisa de ser acelerada;
- ◆ Quando o diálogo é fundamental para levar a organização avante;
- ◆ Quando as relações entre os indivíduos e grupos se deterioraram e há um sentimento de desesperança;
- ◆ Quando há um desejo para construir capacidade de avaliar – ajudar os outros a aprender através da prática da avaliação;
- ◆ Quando há o desejo de construir uma comunidade de serviço;
- ◆ Quando é importante aumentar o suporte para a avaliação e possibilidade da equipa ou projecto serem avaliados.



**EM JEITO DE CONCLUSÃO:**

O Inquérito Apreciativo efectivamente tem impacto no bem-estar de técnicos de intervenção social, ajudando-os a envolverem-se nas tarefas e melhorando a relação nas equipas, gerando um clima de bem-estar, orientado para mudanças positivas, com impacto significativo no desempenho.

Ao introduzir esta abordagem numa equipa poderão atingir-se ganhos não só na sua dinâmica e bem-estar dos respectivos elementos, bem como da intervenção com grupos e/ou indivíduos. Avaliar de forma apreciativa é também uma forma de envolver as pessoas no seu próprio processo de evolução, sentindo-se valorizadas pelo já desenvolvido e identificando o que podem melhorar a partir das competências já evidenciadas.

Apreciar é mais do que utilizar uma metodologia – é uma nova forma de estar em equipa.

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:**

Benoit, J.C. (1995). Tratamento das perturbações Familiares. Climepsi Editores.

Bento, A. & Barreto, E. (2002). Sem-Amor Sem-Abrigo. Climepsi Editores.

Bushe, G. R. (1995). [Advances in appreciative inquiry as an organization development intervention](#). Organization Development Journal Vol. 13. 14-22

Caetano, A. & Rivero, C. (2004). Técnicas de Conhecimento e Relacionamento Interpessoal – Manual de Formação para Projecto In-Extremis. Retirado de <http://catarina.rivero.googlepages.com/formacao>, a 20/11/2006.

Catsambas, T.T. & Webb, L.W. (2003). Using Appreciative Inquiry to Guide an Evaluation of International Women's Media Foundation Africa Program. *In Using Appreciative Inquiry in Evaluation*. Hallie Preskill, Anne T. Coghlan (eds.). New Directions for Evaluation no.100. 2003.

Cherniss, C. & Goleman, D. (1998). A Technical Report Issue by the Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations. *Retirado de <http://www.eiconsortium.org/>*, a 15 de Maio de 2004.

Coghlan, A., Preskill, H., Tzavaras, Catsambas, T.T.( 2003). An Overview os Appreciative Inquiry in Evaluation. *In Using Appreciative Inquiry in Evaluation*. Hallie Preskill, Anne T. Coghlan (eds.). New Directions for Evaluation no.100. 2003.

Frederickson, B. (2003). The Value of Positive Emotions. *American Scientist*, vol.91.

Hanson Smart, D. & Mann, M. (2003). Incorporating Appreciative Inquiry Methods to Evaluate a Youth Development Program. *In Using Appreciative Inquiry in Evaluation*. Hallie Preskill, Anne T. Coghlan (eds.). New Directions for Evaluation no.100. 2003.

Jacobsgaard, M.(2003). Using Appreciative Inquiry to Evaluate Project Activities of a Nongovernmental Organization Supporting Victims of Trauma in Sri Lanka. *In Using Appreciative Inquiry in Evaluation*. Hallie Preskill, Anne T. Coghlan (eds.). New Directions for Evaluation no.100. 2003.

Ludema, J. (2001). [From Deficit Discourse to Vocabularies of Hope: The Power of Appreciation](#). Appreciative Inquiry: An Emerging Direction for Organization Development (First ed.). *Retirado de [appreciativeinquiry.cwru.edu](http://appreciativeinquiry.cwru.edu)* a 20/11/2006.

Marujo, H.A., Neto, L.M., Caetano, A & Rivero, C. (2007). Revolução Positiva: Psicologia positiva e práticas apreciativas em contextos organizacionais. *In Comportamento Organizacional e Gestão (ISPA)*, Vol.13, nº1, pp115-136.

McNamee, S. (2003). Appreciative Evaluationa Within a Conflicted Educational Context. *In Using Appreciative Inquiry in Evaluation*. Hallie Preskill, Anne T. Coghlan (eds.). New Directions for Evaluation no.100. 2003.

Rego, A, Souto, S., Cunha, M.P. (2007). Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho. In *Comportamento Organizacional e Gestão (ISPA)*, Vol.13, nº1, pp7-36.

Rivero, C. (2006). Terapia Familiar e Comunitária – Manual de Formação para a REAPN-Portalegre. Retirado de <http://catarina.rivero.googlepages.com/formacao>, a 20/11/2006.

Rogers, P.; Fraser, D. (2003). Appreciating Appreciative Inquiry. *In Using Appreciative Inquiry in Evaluation*. Hallie Preskill, Anne T. Coghlan (eds.). New Directions for Evaluation no.100. 2003.

Whitney, D., Cooperrider, D. L. (2000). [The appreciative inquiry summit: An emerging methodology for whole system positive change](#). Journal of the Organization Development Network Vol. 32. 13-26

**Site do Inquérito Apreciativo em Português**

<http://inqueritoapreciativo.atspace.com/>