

**Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração - PROPAD**

**O MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO
APRECIATIVA: fatores críticos à sua
implementação no ambiente organizacional**

Andrezza Marianna Pinto de Oliveira

Recife, 2010

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CLASSIFICAÇÃO DE ACESSO A TESES E DISSERTAÇÕES

Considerando a natureza das informações e compromissos assumidos com suas fontes, o acesso a monografia do programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco é definido em três graus:

- “Grau 1”: livre (sem prejuízo das referências ordinárias em citações diretas e indiretas);
- “Grau 2”: com vedação a cópias, no todo ou em parte, sendo, em consequência, restrita a consulta em ambientes de biblioteca com saída controlada;
- “Grau 3”: apenas com autorização expressa do autor, por escrito, devendo, por isso, o texto, se confiado a bibliotecas que assegurem a restrição, ser mantido em local sob chave ou custódia;

A classificação desta dissertação/tese se encontra, abaixo, definida por seu autor.

Solicita-se aos depositários e usuários sua fiel observância, a fim de que se preservem as condições éticas e operacionais da pesquisa científica na área da administração.

Título da Dissertação: O Método de Investigação Apreciativa: fatores críticos à sua implementação no ambiente organizacional

Nome da Autora: Andrezza Marianna Pinto de Oliveira

Data da aprovação: 31 de maio de 2010.

Classificação, conforme especificação acima:

Grau 1

Grau 2

Grau 3

Recife, 31 de maio de 2010

Andrezza Marianna Pinto de Oliveira

Andrezza Marianna Pinto de Oliveira

**O MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO
APRECIATIVA: fatores críticos à sua
implementação no ambiente organizacional**

Orientador: Prof. Dr. Marcos Gilson Gomes Feitosa

Dissertação apresentada como requisito complementar para obtenção do grau de Mestre em Administração, área de concentração em Consultoria Organizacional, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco.

Recife, 2010

Oliveira, Andrezza Marianna Pinto de

O método de investigação apreciativa : fatores críticos à sua implementação no ambiente organizacional / Andrezza Marianna Pinto de Oliveira.- Recife : O Autor, 2010.

204 folhas : fig., tab.e quadro.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. CCSA. Administração, 2010.

Inclui bibliografia e apêndice.

1. Desenvolvimento organizacional. 2. Atitude Mudança. 3. Serviços de consultoria. 4. Organização. I. Título.

658.3
658.4

CDU (1997)
CDD (22.ed.)

UFPE
CSA2010 - 087

Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração - PROPAD

O método de investigação apreciativa: fatores críticos à sua implementação no ambiente organizacional

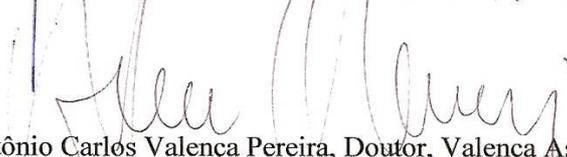
Andrezza Marianna Pinto de Oliveira

Dissertação submetida ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 31 de maio de 2010.

Banca Examinadora:



Prof. Marcos Gilson Gomes Feitosa, Doutor, UFPE, (Orientador)



Prof. Antônio Carlos Valença Pereira, Doutor, Valença Associados, (Examinador Externo)



Prof. Bruno Campello de Souza, Doutor, UFPE, (Examinador Interno)

"Se um dia, já homem feito e realizado, sentires que a terra cede a teus pés, que tuas obras desmoronam, que não há ninguém à tua volta para te estender a mão, esquece tua maturidade, passa pela tua mocidade, volta à tua infância e balbúcia, entre lágrimas e esperanças, as últimas palavras que sempre restarão na alma: minha mãe, meu pai."

(Rui Barbosa)

A meus pais, com todo o amor que houver nesta vida!

*“Liberdade é pouco.
O que eu desejo ainda não tem nome”.*

Clarice Lispector

Agradecimentos

Agora é um dos muitos momentos da vida em que algo me inquieta: gostaria de ter com as palavras uma intimidade tal que me permitisse expressar, através delas, todos os sentimentos que habitam meu coração. Mas, como não se tem tudo o que se quer, vou tentar (mesmo que desajeitadamente) dizer a quem hoje tenho gratidão.

Inicialmente, mesmo tentando fugir do trivial, agradeço a Deus (ou a qualquer instância superior) pela oportunidade da vida. De todos os presentes, o melhor e mais divertido. O mais cheio de surpresas. O mais colorido. O melhor de ser compartilhado. O jamais esquecido. O mais gostoso. O mais desejado. Indubitavelmente, o mais aproveitado.

Por conseguinte, e não menos importantes, aos meus pais, Mário e Gorete, sem os quais a existência perderia qualquer sentido. Não apenas àqueles que partilharam genes, e puderam, também, dar-me a vida. Mas àqueles que, através de todos esses anos foram exemplos vivos de todos os valores que hoje solidificam minha formação humana. Graças a eles posso dizer, com plena convicção, que conheci e convivi com sentimentos arraigados ao respeito, sinceridade, compromisso, amizade, lealdade, fidelidade e confiança.

A toda a minha família, que ao contrário de muitas, não se restringe ao núcleo familiar de pais e irmãos. Aos tios e tias que sempre foram pais. Aos primos e primas que sempre foram irmãos. Aos irmãos – Renato, Marcella e Bruna –, que embora nem sempre cúmplices, foram sempre presentes e fiéis. A todos eles que, por algumas ocasiões, respeitaram minha ausência nos tantos momentos de descontração e infindáveis almoços de domingo.

Aos amigos de ontem, hoje e sempre. Àqueles que vieram da barriga. Aos que encontrei em tenra idade. Àqueles que foram cúmplices desde a adolescência. Aos que dividiram as experiências durante as intermináveis noites na faculdade. Aos que se aproximaram a partir do inusitado ambiente virtual. Cada um com sua importância e, claro, seu lugar cativo em minhas mais doces memórias.

Aos colegas da turma 14, pelos momentos compartilhados. As aulas mais divertidas. Os trabalhos mais cansativos. As apresentações mais debatidas. Os almoços mais contentes. Em especial, àqueles com os quais os laços de amizade foram mais estreitados – André, Brunna, Claudinete, Ionete, Marcílio, Mariana, Natasha, Polyana (minha leal parceira), Silvio. Sem vocês os momentos propadianos teriam perdido todo o encanto. Agradeço por cada telefonema, por cada fim-de-semana de estudo, por cada café, por cada torta, por cada artigo, por cada hora da madrugada aproveitada sabiamente no MSN, por todas as viagens, por todas

as divagações, por todas as piadas, por todas as saídas, por todas as confraternizações, por todos os bares, pelas (poucas!) farras. Enfim, por todos os momentos. Sem dúvidas, Recife não seria a mesma sem vocês.

Ao professor Marcos Feitosa, por abrir as portas de sua sala para atender uma desconhecida candidata à vaga no mestrado. Pela confiança em mim depositada, por acreditar e apostar nos frutos que em alguns momentos me pareceram tão distantes. Hoje, depois de alguns meses lecionando, talvez seja capaz de compreender o lugar que ele ocupou durante essa experiência. Talvez, hoje, possa perceber a serenidade com que ele pôde nos acolher, mesmo nos raros momentos de estresse e inquietação, conduzindo este trabalho com seriedade, atenção e presteza, contribuindo para a minha maturidade e formação reflexiva.

Aos demais professores do Propad, pela presteza e cordialidade em compartilhar conosco o conhecimento adquirido através de anos de dedicação, estudo e pesquisa. Agradeço, ainda, por terem ratificado, em mim, o sentimento de que a ciência pode e deve ser construída por todos e para todos, em função da construção de uma sociedade melhor e mais justa. Que as verdades absolutas não existem e que devemos, sempre, ter a humildade e hombridade de colocar a prova nossas idéias e pensamentos. E, não menos importante, um agradecimento àqueles que me fizeram reiterar a perspectiva de crescimento profissional e acadêmico associado aos sentimentos de liberdade, felicidade e encantamento perene.

Um agradecimento especial a todos que se dispuseram a colaborar com a minha pesquisa, aos quais não poderia, agora, nominar, no intuito de preservação de suas identidades. Entretanto, não menos importantes o foram. Obrigada por fazerem de suas vidas e de suas atitudes, uma vivência apreciativa. Pela cordialidade com que me receberam em suas empresas, organizações, endereços eletrônicos. Por cada idéia trocada. Por cada conversa receptiva e produtiva. A cada um de vocês, meu agradecimento bastante especial.

Ao professor Antônio Carlos Valença, para o qual as palavras não seriam ordenadamente suficientes para agradecer. Por toda gentileza, cordialidade, segurança, serenidade, confiança, perseverança, presteza. Enfim, um enorme agradecimento por me ter feito perceber o quão significativo será em minha vida ter compreendido a vivência de uma atitude apreciativa perante a vida, nosso maior bem.

Aos órgãos de fomento à pesquisa, que custearam minha pesquisa durante 1 ano e 6 meses, pela oportunidade. Aos funcionários do PROPAD, sempre disponíveis e cordiais. A minha querida amiga Irani, pela simpatia e alegria com que sempre me recebeu. Enfim, a todos aqueles que por essas e outras se mostraram merecedores de ocupar um lugar no meu rol de melhores momentos!

Resumo

Os avanços tecnológicos, as expectativas dos consumidores e as realidades globais estão, paulatinamente, transformando a maneira com que as organizações se relacionam interna e externamente. Por conseguinte, os modelos de gestão, ultrapassados devido à sua rigidez, estão sendo cada vez mais questionados e revistos (LOURES, 2008). Em contraponto à maioria das abordagens de desenvolvimento organizacional centradas em problemas, identificando-os e propondo soluções plausíveis para solucioná-los, a Investigação Apreciativa, ao invés de procurar por problemas que devam ser solucionados, busca identificar as qualidades únicas e as forças especiais desta organização, que servirão de ponto de partida para a melhoria do desempenho das pessoas. Assim, o presente estudo realizar-se-á na área de Desenvolvimento Organizacional tendo como propósito compreender quais os fatores críticos à implementação da metodologia de Investigação Apreciativa (IA) no caso das organizações em estudo. Para tanto, foram discutidos no arcabouço teórico: as origens da metodologia da IA, seus pressupostos conceituais, princípios para a revolução positiva e as principais condições para o sucesso da metodologia (CAMERSON, DUTTON, QUINN, 2003), (VALENÇA, 2007, 2009), (COOPERRIDER; WHITNEY, 2000, 2005, 2006), (WHITNEY; TROSTEN-BLOOM, 2003), (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009). Foi realizado um estudo qualitativo básico com pesquisa bibliográfica, documental e de campo, aplicação de entrevistas semi-estruturadas e observação não-participante, tendo análise por clientes e consultores pesquisados. Os resultados indicaram que aspectos críticos à implementação do método no ambiente organizacional: a) patrocínio e engajamento da liderança; b) preparação e amadurecimento do consultor; c) a existência de uma cultura favorável à participação democrática; d) familiaridade com os conceitos propostos pelo método; e) o engajamento, abertura e disposição das pessoas para a aprendizagem; f) o reconhecimento e legitimação do grupo; g) a aceitação e apreciação também dos aspectos negativos emergentes durante o processo; h) utilização de mídias alternativas; dentre outros.

Palavras-chave: Desenvolvimento Organizacional (DO). Gestão da Mudança. Consultoria Organizacional. Investigação Apreciativa (IA).

Abstract

The technological advances, the customers' expectations and the global realities are, gradually, transforming the manner at which the companies perform relationship to each other either internal or externally. Consequently, the management models, overpassed due to rigid practices, are being even more questioned and revised (LOURES, 2008). The majority of the organizational development approaches are problem-focused by identifying and proposing plausible solutions to address the issue. In counterpart, there is the Appreciative Investigation that instead of look for problems that need to be addressed, it strives to identify the unique qualities and special strong points of the corporation, which will serve as a starting point to improve the performance of the people. In this sense, this current study will be held at the Organizational Development major, having the purpose to comprehend which are the critical factors to the implementation of the Appreciative Investigation (IA) methodology in the case of the organizations in study. To achieve such goal, a theoretical framework was studied: the origins of the IA methodology, its conceptual premises, principles to the positive revolution and the main conditions to the success of the methodology (CAMERSON, DUTTON, QUINN, 2003), (VALENÇA, 2007, 2009), (COOPERRIDER; WHITNEY, 2000, 2005, 2006), (WHITNEY; TROSTEN-BLOOM, 2003), (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009). It was developed a basic qualitative study with bibliographic, documental and field research, application of semi-structured interviews and non-participant observation, accomplishing the interviewed customers and consultants' analyses. The results indicated that some of the critical aspects to the implementation of the method in the organizational environment are: a) partnership and leadership engagement; b) preparation and growth degree of the consultant; c) existence of a culture pro the democratic participation; d) familiarity with the concepts proposed in the method; e) engagement, open mind and will of the people to learn; f) work group valorization and legitimating; g) the acceptance and appreciation of the negative aspects that emerge during the process; h) utilization of alternative media, and so on.

Keywords: Organizational Development (DO). Change Management. Organizational Consultancy. Appreciative Investigation (IA).

Lista de figuras

Figura 1 (2) - Gerenciando a Mudança: Inovação, Continuidade e Transição	22
Figura 2 (2) - Ciclo de 4-D	36
Figura 3 (2) - Ciclo de 4-D	37
Figura 4 (2) – Evolução das virtudes de um consultor	64
Figura 5 (2) – Fundamentos do Modelo Tridimensional de Intervenção – MTI	68
Figura 6 (2) – Modelo Tridimensional de Intervenção	70
Figura 7 (2) – Foco metodológico 1	71
Figura 8 (2) – Foco metodológico 2	72
Figura 9 (2) – Foco metodológico 3	72
Figura 10 (2) – Foco metodológico 4	73
Figura 11 (2) – Foco metodológico da intervenção	73
Figura 12 (2) – Natureza da performance 1	75
Figura 13 (2) – Natureza da performance 2	75
Figura 14 (2) – Natureza da performance 3	76
Figura 15 (2) – Natureza da performance 4	76
Figura 16 (2) – Natureza da performance da intervenção	77
Figura 17 (2) – Modelo ideal de relação consultor-cliente	82
Figura 18 (2) – Mapa de interdependências dos elementos constitutivos de uma intervenção apreciativa	83
Figura 19 (3) – Circunscrição das categorias utilizadas na análise dos dados	95
Figura 20 (3) - Desenho metodológico do estudo	96

Lista de quadros

Quadro 1 (2) - Transição entre a solução de problemas e a Investigação Apreciativa	25
Quadro 2 (2) - Iniciativas de Investigação Apreciativa	26
Quadro 3 (2) - Funções e Responsabilidades da IA	51
Quadro 4 (2) – Relações ou opções do cliente	65
Quadro 5 (2) – Foco metodológico da intervenção	71
Quadro 6 (2) – Natureza da Performance	74
Quadro 7 (2) – Grau de Confiança e Autonomia	78
Quadro 8 (2) – Da relação de confiança e autonomia entre facilitador e aprendizes X a disponibilidade e natureza do aprendiz	80
Quadro 9 (2) – Relações entre as posturas de consultores e clientes	82
Quadro 10 (4) – Espaço para ser reconhecido numa relação	174
Quadro 11 (4) – Espaço para ser ouvido	176
Quadro 12 (4) – Espaço para sonhar em conjunto	178
Quadro 13 (4) – Espaço para escolher contribuir	180
Quadro 14 (4) – Espaço para agir com apoio	181
Quadro 15 (4) – Espaço para ser positivo	182
Quadro 16 (4) – Conflitos e pensamentos ruminativos	184
Quadro 17 (4) – Tempo de vida útil do grupo de IA	186
Quadro 18 (4) – Utilização de mídias alternativas	188
Quadro 19 (4) – Preparação / formação do consultor	189
Quadro 20 (4) – Momento especial de genuína apreciação	190

Lista de tabelas

Tabela 1 (2) - O processo de IA para a Criação de Organizações Apreciativas	42
Tabela 2 (2) - O Ciclo de 4-D e a Reunião de Cúpula de IA	47

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMATIZAÇÃO.....	15
1.2 PERGUNTA DE PESQUISA.....	18
1.3 OBJETIVOS.....	19
1.3.1 Objetivo geral.....	19
1.3.2 Objetivos específicos.....	19
1.4 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DO ESTUDO.....	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	21
2.1 AS TEORIAS TRADICIONAIS DO GERENCIAMENTO DE MUDANÇAS.....	21
2.2 A ORIGEM DO MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA.....	23
2.3 CONCEITO DE IA.....	26
2.3.1 O núcleo positivo.....	29
2.3.2 Imagens positivas.....	31
2.4 PRESSUPOSTOS CONCEITUAIS.....	34
2.5 O CICLO DE 4-D.....	35
2.5.1 Discovery.....	37
2.5.2 Dream.....	39
2.5.3 Design - Projeto.....	40
2.5.4 Destiny.....	42
2.6 APLICAÇÃO DO CICLO DE 4-D.....	45
2.6.1 Investigação total do sistema.....	45
2.6.2 Reunião da cúpula de IA.....	46
2.7 OS ENVOLVIDOS NO PROCESSO E SUAS ATRIBUIÇÕES.....	47
2.7.1 Função da liderança.....	48
2.7.2 Função de um consultor de IA.....	48
2.7.3 Função da equipe central.....	49
2.7.4 Função dos participantes.....	50
2.7.5 Representação do processo com todos os envolvidos e suas atribuições.....	50
2.8 OS PRINCÍPIOS - PARA A REVOLUÇÃO POSITIVA.....	51
2.8.1 Princípio construtivista.....	52
2.8.2 Princípio da simultaneidade.....	53
2.8.3 Princípio poético.....	54
2.8.4 Princípio antecipatório.....	55
2.8.5 Princípio positivo.....	55
2.9 CONDIÇÕES PARA O SUCESSO.....	56
2.9.1 Liberdade para ser reconhecido em uma relação.....	57
2.9.2 Liberdade para ser ouvido.....	58
2.9.3 Liberdade para sonhar em conjunto.....	59
2.9.4 Liberdade para escolher contribuir.....	59
2.9.5 Liberdade para agir com apoio.....	61
2.9.6 Liberdade para ser positivo.....	61
2.10 RECOMENDAÇÕES PRÁTICAS PARA CRIAÇÃO DO AMBIENTE IDEAL.....	62
2.11 BENEFÍCIOS EXCEPCIONAIS DO MÉTODO DE IA.....	63
2.12 A RELAÇÃO CONSULTOR-CLIENTE EM UMA PRÁTICA BEM SUCEDIDA.....	64
2.13 O MODELO TRIDIMENSIONAL DE INTERVENÇÃO.....	67

2.13.1 Foco na metodologia	70
2.13.2 Foco na performance	74
2.13.3 Foco na confiabilidade e autonomia.....	77
2.13.4 Inferências do bom êxito	79
3.1 DEFINIÇÃO DE CONCEITOS BÁSICOS	84
3.2 DESENHO METODOLÓGICO	85
3.2.1 Delineamento da pesquisa – Fase 1	85
3.2.2 Delimitação do campo empírico – Fase 2	89
3.2.3 Instrumento de coleta de dados – Fase 3	92
3.2.4 Análise dos dados – Fase 4.....	93
3.3 VALIDADE.....	97
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	99
4.1 ESPAÇO PARA SER RECONHECIDO NUMA RELAÇÃO	99
4.1.1 O espaço para ser reconhecido numa relação sob a ótica do cliente	99
4.1.2 A percepção do consultor acerca do espaço para ser reconhecido	104
4.2 ESPAÇO PARA SER OUVIDO.....	107
4.2.1 O espaço para ser ouvido sob a ótica do cliente	108
4.2.2 A percepção do consultor acerca do espaço para ser ouvido	112
4.3 ESPAÇO PARA SONHAR EM CONJUNTO.....	115
4.3.1 O espaço para sonhar em conjunto sob a ótica do cliente	115
4.3.2 A percepção do consultor acerca do espaço para sonhar em conjunto.....	118
4.4 ESPAÇO PARA ESCOLHER CONTRIBUIR	122
4.4.1 O espaço para escolher contribuir sob a ótica do cliente.....	122
4.4.2 A percepção do consultor acerca do espaço para escolher contribuir	127
4.5 ESPAÇO PARA AGIR COM APOIO.....	131
4.5.1 O espaço para agir com apoio sob a ótica do cliente.....	131
4.5.2 A percepção do consultor acerca do espaço para agir com apoio	133
4.6 ESPAÇO PARA SER POSITIVO	134
4.6.1 O espaço para ser positivo sob a ótica do cliente	134
4.6.2 A percepção do consultor acerca do espaço para ser positivo.....	142
4.7 CONFLITOS E PENSAMENTOS RUMINATIVOS	145
4.7.1 Os conflitos e pensamentos ruminativos sob a ótica do cliente	146
4.7.2 A percepção do consultor acerca dos conflitos e pensamentos ruminativos.....	151
4.8 TEMPO DE VIDA ÚTIL DO GRUPO DE IA.....	154
4.8.1 O tempo de vida útil do grupo de IA sob a ótica do cliente	155
4.8.2 A percepção do consultor acerca do tempo de vida útil do grupo de IA.....	156
4.9 UTILIZAÇÃO DE MÍDIAS ALTERNATIVAS	157
4.9.1 A utilização de mídias alternativas sob a ótica do cliente	158
4.9.2 A percepção do consultor acerca da utilização de mídias alternativas.....	163
4.10 PREPARAÇÃO / FORMAÇÃO DO CONSULTOR DE IA	166
4.10.1 A formação do consultor de IA sob a ótica do cliente.....	166
4.10.2 A percepção do consultor acerca da formação do consultor de IA	168
4.11 MOMENTO ESPECIAL DE GENUÍNA APECIAÇÃO.....	169
4.11.1 O momento especial de genuína apreciação sob a ótica do cliente	169
4.11.2 A percepção do consultor do momento especial de genuína apreciação.....	171
7 REFERÊNCIAS	196
APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	200

APÊNDICE B – QUADRO UTILIZADO PARA A PREPARAÇÃO DO ROTEIRO DE ENTREVISTA202

1 Introdução

Esta primeira parte do projeto de pesquisa apresenta o tema a ser estudado, a definição do problema de pesquisa, o delineamento dos objetivos geral e específicos, e, por fim, a apresentação da justificativa e contribuição do estudo. Além disso, busca traçar um breve contexto no qual a pesquisa será realizada e expõe as justificativas para desenvolvimento do estudo, explicitando as contribuições que dele poderão advir.

1.1 Contextualização do tema e problematização

Os avanços tecnológicos, as expectativas dos consumidores e dos cidadãos, e as realidades globais estão, paulatinamente, transformando a maneira com que as organizações se relacionam interna e externamente. Por conseguinte, as abordagens acerca de questões relacionadas à cultura organizacional e ao trabalho estão sofrendo mudanças – muitas vezes abruptas. E, concomitantemente, os modelos de gestão, ultrapassados devido à sua rigidez, estão sendo cada vez mais questionados e revistos (LOURES, 2008).

No ‘caos’ da realidade atual, percebe-se que as empresas mais sensíveis, perceptivas e preocupadas com a direção do mundo têm um questionamento sério com relação aos modelos de poder institucional e pessoal, bem como aos conceitos de progresso e de liderança, de modo que estão tentando ‘reinventar’ a forma pela qual fazem e conduzem seus negócios pelo bem do sistema que sustenta todos. “Já não basta um simples ajuste à turbulência do mercado. O furacão do caos político, econômico e social exige respostas e valores diferentes” (LOURES, 2008, p. 93)

Sob o aspecto organizacional, Loures (2008) acrescenta que:

um grande desafio contemporâneo no mundo corporativo refere-se ao estabelecimento de um eficaz e contínuo desenvolvimento de competências e habilidades profissionais, muito além daquelas identificadas como essenciais para a sobrevivência e desenvolvimento dos negócios correntes (LOURES, 2008, p. 90).

Nesse contexto, as empresas ao perceberem as dificuldades de conviver com a rápida redução do prazo de validade do conhecimento, compreendem a necessidade de transferir seus

esforços isolados de treinamento em salas de aula para a construção contínua do conhecimento, necessitando, para tal, passar por uma mudança significativa em seus valores, crenças e pressupostos (LOURES, 2008; VALENÇA, 2007).

É através da perspectiva da existência de uma demanda latente pela geração de maior competência nas empresas, maior competitividade e inserção em novos mercados, inclusive externos, bem como pela formação de novos profissionais, mais eficientes, questionadores, adaptativos - à toda gama de modificações do cenário atual -, e reflexivos - buscando refletir sobre os problemas que acontecem na organização -, que as organizações precisam se modificar, criando ambientes favoráveis ao seu próprio desenvolvimento, e ao das pessoas que a compõem. Para tanto, apresenta-se como bastante relevante a compreensão de um novo e revolucionário processo de investigação da realidade de maneira apreciativa.

A maioria das abordagens de desenvolvimento organizacional está centrada em problemas, identificando-os e propondo soluções plausíveis para solucioná-los. A Investigação Apreciativa, entretanto, acentua os pontos positivos da organização e das pessoas. Ao invés de procurar por problemas que devam ser solucionados, busca identificar as qualidades únicas e as forças especiais desta organização, que servirão de ponto de partida para a melhoria do desempenho das pessoas. Em suma, o foco deixa de ser as dificuldades e passa a ser os sucessos da organização (ROBBINS, 2005).

Acrescenta-se, ainda, que as abordagens solucionadoras de problemas requerem das pessoas que voltem ao passado e examinem os erros cometidos, tendo como foco as falhas, o que, raramente, promove a criação de novas perspectivas e/ou visões novas. Em vez de criar um clima propício a um processo de mudança positiva, técnicas tradicionais de desenvolvimento organizacional como a pesquisa-ação, levantamento de *feedback* ou consultoria de projetos, por exemplo, acabam encontrando entre as pessoas culpados para os erros cometidos, o que desencadeia um processo de defesa e bloqueio com relação à mudança.

Os defensores da IA argumentam que é muito mais válido que se aprimore aquilo que a organização tem de melhor e aquilo que faz melhor, permitindo que ela mude atuando em seus pontos fortes e em suas vantagens competitivas (ROBBINS, 2005). Trata-se de uma proposta ousada e inovadora, que rompe com todos os paradigmas tradicionais de planejamento estratégico, ao passo que busca resgatar os sucessos alcançados pelos indivíduos e organizações, através da descoberta de suas melhores práticas e conquistas, tornando as imagens de futuro mais abrangentes, motivadoras e inspiradoras (BARROS, 2004).

Cooperrider e Whitney (2006) enunciam este processo como o Método da Investigação Apreciativa (IA), um “novo modelo de gestão de mudanças”, adaptado de forma única aos valores, crenças e desafios enfrentados por gestores e líderes. Em suas palavras:

é um processo de mudanças gerenciais de larga escala que pode possibilitar que o indivíduo envolva e inspire sua força de trabalho altamente diversificada e dispersa; que envolva clientes e outros interessados no futuro de seus negócios, que descubra e amplie os pontos fortes de seu negócio e vantagens estratégicas e equilibre retornos financeiros com o fortalecimento das contribuições societárias (COOPERRIDER e WHITNEY, 2006, p.1).

Os benefícios dessa junção de um pensamento voltado aos próprios interesses com uma preocupação de natureza mais coletiva podem ser apoiados ou até justificados pela perspectiva da teoria de jogos, em particular, o conceito de equilíbrio de Nash. Isso é especialmente verdadeiro em se tratando de economias capitalistas e mercados de livre concorrência.

Barrett e Fry (2005) afirmam que a IA é um processo interativo e relacional que convida as pessoas a se relacionarem entre si, aos pares, e, em seguida, em grupos, no intuito de afirmar aquilo que mais valorizam no seu passado e o que almejam para o futuro, as habilidades que o sistema de cooperação em que se encontram possuem, as imagens de um futuro desejado, bem como as formas de alcançar essa situação desejada.

O método visa transformar as organizações através da descoberta e da valorização do potencial das relações humanas. Consiste na vivacidade das organizações, dentro de uma perspectiva baseada em fortalezas e pontos positivos, ou seja, no que há de melhor nas pessoas, nos processos, estruturas e sistemas tecnológicos que dão suporte às organizações e ao mundo ao redor delas (COOPERRIDER e WHITNEY, 2000).

Em sua essência, a Investigação Apreciativa propõe “uma revolução positiva na área do conhecimento organizacional e da gestão de mudanças” (CAMERSON, DUTTON, QUINN, 2003, p. 367), transformando a prática da mudança gerencial, sugere, de maneira bastante incisiva, “que as organizações não sejam, em sua essência, problemas a serem resolvidos, muito ao contrário disso” (COOPERRIDER e WHITNEY, 2006, p. 3), são centros de conexões vitais e potenciais doadores de vida.

Através de suposições intencionalmente positivas acerca das pessoas, organizações e relacionamentos, a IA deixa para trás as abordagens ao gerenciamento voltadas para o déficit e vitalmente transforma as formas de abordar questões sobre o aperfeiçoamento organizacional (COOPERRIDER et al, 2008, p.18).

Em intervenções eficazes dos processos de mudança ocorre o desenvolvimento organizacional (DO) e, também, desenvolvimento pessoal para o indivíduo. Cooperrider et. al. (2008) acrescenta que a IA é um processo de DO originado do pensamento construtivista social, e suas aplicações à transformação gerencial e organizacional.

Podemos ter chegado ao fim da solução de problemas. A IA é uma abordagem poderosa para a transformação como um modo de investigar capaz de inspirar, mobilizar e apoiar a mudança do sistema humano. O futuro do DO cabe, em vez disso, aos métodos que afirmam, envolvem e aceleram a aprendizagem antecipatória abrangendo níveis cada vez mais amplos da coletividade (COOPERRIDER et al, 2008, p.18).

De modo que, levando em consideração todos os argumentos anteriormente levantados, este projeto objetiva estudar os fatores críticos da implementação do método de Investigação Apreciativa em um ambiente organizacional específico.

Considerando que a Investigação Apreciativa é um método que permite a realização do processo de construção coletiva em busca de um ideal comum, alguns questionamentos são latentes e carecem de estudos mais aprofundados. Quais são, segundo estudos bibliográficos, os ambientes mais favoráveis à vivência do Método de IA em uma organização? Quais dos fatores característicos do caso em estudo se alinham com os fatores favoráveis à vivência do método sob a perspectiva teórica? Como os fatores presentes na organização se configuram como obstáculos ou facilitadores à implementação do Método de IA?

1.2 Pergunta de pesquisa

Baseado na premissa que o Método de IA não tem uma configuração estanque e, portanto, as etapas do processo podem assumir diversas formas de expressão, acredita-se ser conveniente e necessário delinear um cenário favorável à implementação do referido método. De modo que o problema que se estabelece como pergunta de pesquisa, servindo de guia para esse estudo é:

Quais os fatores críticos à implementação do Método de Investigação Apreciativa?

1.3 Objetivos

O presente estudo realizar-se-á na área de Desenvolvimento Organizacional, com foco na gestão das mudanças, tendo, pois, como objetivos geral e específicos os seguintes destaques:

1.3.1 Objetivo geral

Compreender quais os fatores críticos à implementação do Método de Investigação Apreciativa no caso das organizações em estudo.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Identificar, através de um levantamento bibliográfico, quais são os ambientes mais favoráveis à vivência do Método de IA em uma organização;
- b) Avaliar que fatores favoráveis à vivência do método, segundo a literatura, podem ser característicos dos casos em estudo;
- c) Investigar empiricamente como os fatores presentes na organização se configuram como obstáculos à implementação do Método de IA;
- d) Investigar empiricamente como os fatores presentes na organização se configuram como facilitadores à implementação do Método de IA.

1.4 Justificativa e contribuição do estudo

O sucesso da implementação do Método de IA em uma organização pode ocorrer de muitas maneiras. Vislumbrando esta perspectiva, muitos podem ser os questionamentos levantados como fatores característicos da organização estudada que se configuram potencialmente como críticos ao sucesso da implementação deste método. A forma de atuação do interveniente interfere no sucesso da intervenção? A reflexão sobre experiências anteriores são consideradas para o processo? Quais situações são favoráveis e desfavoráveis para que a implementação do referido método seja bem sucedida?

Acredita-se ser relevante um estudo como este dentro da área da consultoria organizacional, fenômeno este que se torna cada vez mais recorrente no ambiente das organizações (DONADONE, 2004) e tem sido pouco abordado na literatura acadêmica. De modo que, o estudo poderá oferecer contribuição significativa à investigação da complexa relação consultor-cliente, contribuindo para um mais amplo conhecimento do campo, especialmente no tocante à implementação do Método de IA. Com isto, esta dissertação se propõe a fornecer uma contribuição de base para estudos futuros, que possibilite um melhor entendimento deste método.

Outro aspecto importante é que o Método da Investigação Apreciativa apresenta um estudo, na área de administração, ainda bastante escasso em publicações, no âmbito acadêmico, por ser um método pouco disseminado, sobretudo, no Brasil. Sendo assim, este estudo enriquecerá os bancos de dados brasileiros como abordagem teórica sobre o tema, apresentando-se como subsídio de pesquisa às organizações, consultores, professores, estudiosos em geral, oferecendo, portanto, maiores detalhes e um entendimento mais aprofundado sobre o método, e, depois de concluído, almeja identificar alguns dos principais fatores críticos ao sucesso da implementação do Método de IA.

2 Referencial Teórico

Esta seção tem como objetivo apresentar a fundamentação teórica que auxiliará a melhor compreensão do tema em estudo. Para tanto, busca-se na literatura relacionada, tanto direta quanto indiretamente, o que diversos autores apontam sobre o tema proposto, e as suas contribuições que ajudarão não só a entendê-lo melhor, bem como a compreender as possibilidades de resposta à pergunta de pesquisa desta dissertação. Para BARROS (2008, p.4),

O referencial teórico é um conjunto de aspectos históricos, conceituais, metodológicos e empíricos, organizados de maneira coerente e crítica a respeito do atual estado relativo de um setor particular do conhecimento científico, os quais são influenciados por fatores de natureza ideológica e tem a função de sustentar o desenvolvimento de uma investigação.

Dessa forma, a seção apresenta a pesquisa bibliográfica realizada em profundidade e sob diversos prismas, o que objetiva fundamentar e orientar o desenvolvimento da pesquisa de campo, e, posteriormente, a análise dos dados e discussão dos resultados da pesquisa.

2.1 As teorias tradicionais do gerenciamento de mudanças

Como um método de análise organizacional, a IA difere da solução convencional de problemas gerenciais, para estes, a premissa básica é a de que “a organização é um problema a ser solucionado” (COOPERRIDER et. al., 2008, p. 21), para tanto, a tarefa de aperfeiçoamento e melhoria da organização geralmente envolve a remoção de déficits através da

- (1) identificação dos problemas-chave ou deficiências,
- (2) da análise das causas,
- (3) da análise das soluções,
- (4) do desenvolvimento de um plano de ação

Por outro lado, a suposição que sustenta a IA é que a organização é uma “solução a ser adotada”, ao invés de um “problema a ser resolvido” (COOPERRIDER et. al., 2008, p. 21).

Durante pesquisas realizadas por COLLINS e PORRAS (1994) e JONAS, FRY e SRIVASTVA (1989), as organizações visionárias e suas lideranças têm a capacidade de aprender e de aplicar lições do melhor passado – ao que chamaram de *continuidade* -, a aflorar e desenvolver idéias de atos criativos – *novidades / inovação* – e a colocar em prática as reais mudanças em sistemas e comportamentos para caminhar em direção ao estado desejado – *transição*. “A importância e eficácia da IA se origina, em parte, de seu foco natural em todos esses três fatores geradores” (COOPERRIDER et. al., 2008, p. 42).

Como um processo, o referido método é um instrumental na localização e sustentabilidade de um equilíbrio saudável entre esses três fatores, capacidades, doadores de vida à organização, conforme ilustrado na figura 1 (2) abaixo.

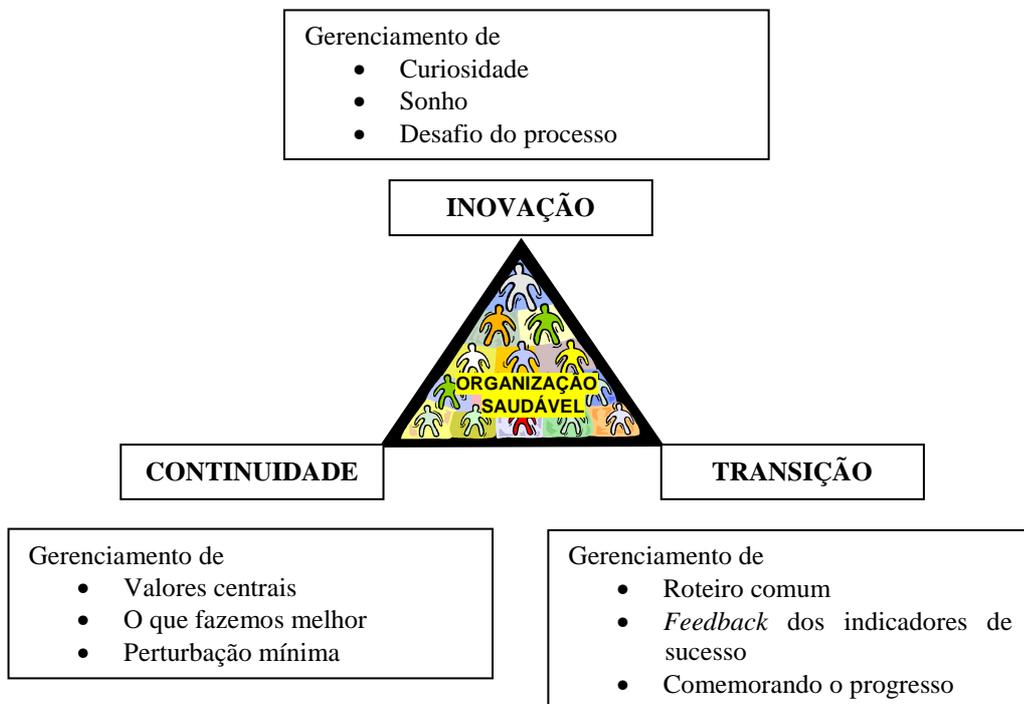


Figura 1 (2) - Gerenciando a Mudança: Inovação, Continuidade e Transição

Fonte: Cooperrider et. al. (2008, p. 45)

Conforme mencionado anteriormente, a IA tem foco nos três elementos geradores de energia – inovação, continuidade e transição -, todavia, desenvolve iniciativas particulares a cada um deles, conforme (COOPERRIDER et. al., 2008):

- Para atender à *continuidade*, o diálogo é construído ao redor de histórias fundamentais ao sistema, dos momentos importantes e decisivos, das

conquistas mais relevantes, das melhores práticas. Em resumo, é a descoberta das histórias da organização como uma possibilidade positiva.

- b) Para responder à *inovação*, tanto o processo de IA, quanto o diálogo construído por ele oferecem a oportunidade de oferecer inovações até então inesperadas, a partir da criação de um espaço de verdadeira valorização do pensamento inovador e da ação inovadora.
- c) Por fim, para atender ao elemento *transição*, é também através do diálogo que se revelam as formas sob as quais os novos ideais podem ser transformados em mudanças concretas e perceptíveis, experimentadas por todos como um movimento positivo em direção a um alvo de mudança com o mínimo de perturbação, evitando ameaças à continuidade.

2.2 A Origem do Método de Investigação Apreciativa

O Método de Investigação Apreciativa (IA) foi desenvolvido na dissertação de tese de doutoramento de David Cooperrider, intitulado *Toward a Methodology for Understanding and Enhancing Organizational Innovation*, defendida em 1986, na Case Western Reserve University (CWRU), em Cleveland, EUA. Sob a supervisão do Prof. Suresh Srivastva, o estudo estava voltado para o desenvolvimento de inovações organizacionais. Para ambos os autores, “a humanidade já estava nos limites ou nos extertores do uso do paradigma problemático” (VALENÇA, 2007, p. 175).

Em sua essência, a Investigação Apreciativa propõe “uma revolução positiva na área do conhecimento organizacional e da gestão de mudanças” (CAMERSON, DUTTON, QUINN, 2003, p. 367).

Cooperrider e Whitney (2006) ressaltaram a importância de não perceber as organizações como problemas a serem resolvidos, uma vez que toda organização surge como solução às demandas sociais de sua época, sendo, pois, “centros de conexões vitais e potenciais doadores de vida: relações, parcerias, alianças e redes intermináveis de conhecimento e ação capazes de reunir o poder de combinações de forças” (COOPERRIDER e WHITNEY, 2006, p. 3)

O método era, portanto, uma proposta técnica focada na oportunidade, em contraposição à tendência generalizada de diagnosticar as organizações sob a perspectiva deficitária de resolução de problemas (VALENÇA, 2007).

Todavia, os esforços concentrados em corrigir e solucionar problemas são, ainda, bastante volumosos, e tomam muito tempo e energia das organizações. White (2006, p. 473) acrescenta que “não podemos ignorar os problemas, precisamos apenas abordá-los pelo outro lado”, ou seja, através de uma nova perspectiva de “abordagem positiva baseada nos pontos fortes para o desenvolvimento e gestão de mudanças da organização” (COOPERRIDER e WHITNEY, 2006, p. 3).

A nova proposta emergiu como um método projetivo e imagístico no qual a apreciar a realidade de maneira efetiva era bastante importante, e, por que não dizer, produtivo. De fato, dentro das organizações, pessoas almejam uma nova atitude, inspirações, mobilizações e sustentação sistêmica nas equipes e nas ações do cotidiano (VALENÇA, 2007). Sendo, pois um método de ‘oportunidades e aspirações’, respeitando os limites da racionalidade técnica e não substantiva.

O Quadro 1 adiante ilustra a mudança de uma abordagem de solução de problemas para a abordagem proposta pela IA, destacando-se como Cooperrider e Whitney (2006) definem a mudança positiva:

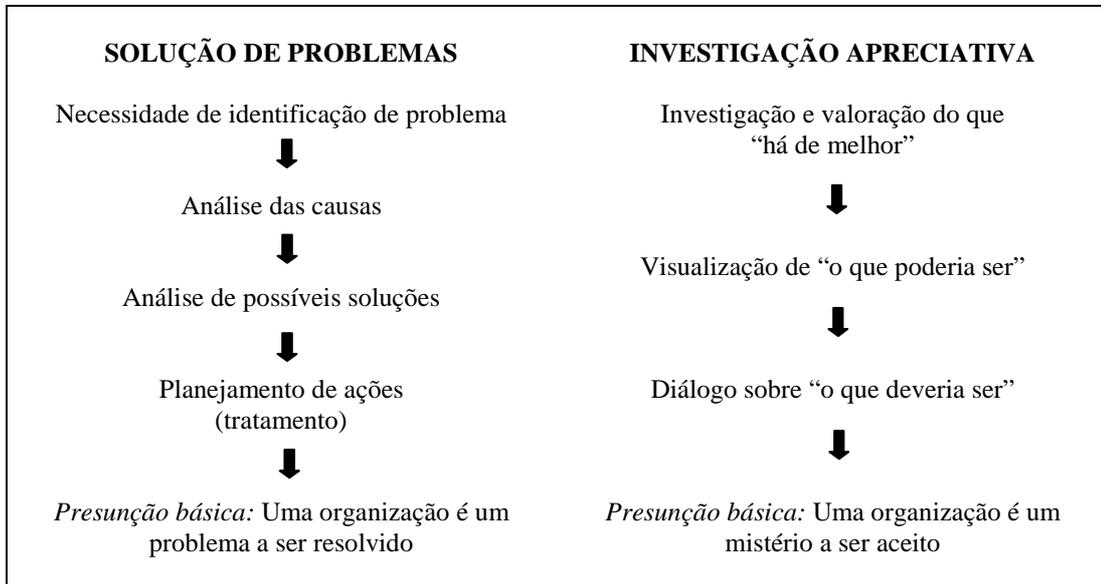
Qualquer forma de mudança na organização, reforma ou planejamento que se inicie com uma investigação compreensiva, análise e diálogo acerca do núcleo positivo de uma organização que envolva interessados diversos, e depois vincule esse conhecimento à agenda e às prioridades de mudança estratégica da organização (COOPERRIDER e WHITNEY, 2006, p. 13).

A proposta e intenção original de Cooperrider e Srivastva, focalizava-se na atenção e prioridade dada, de imediato, à situação desejada (resgatada ou projetada), positiva e animadora, e, posteriormente, no desenvolvimento efetivo de todo o processo criativo de mudança, com base nas imagens favoráveis de futuro – em outras palavras – a situação desejada (VALENÇA, 2007).

O autor acrescenta, ainda, que em documento original, David Cooperrider e Suresh Srivastva afirmam que:

Na resolução de problema, assume-se que alguma coisa está quebrada, fragmentada, sem totalidade, e que precisa ser consertada. Assim, a proposta de resolução de problema é integrar, estabilizar e ajudar, com seu pleno potencial, as funções do *status quo* (VALENÇA, 2007, p. 179).

Em suma, pode-se dizer que nas análises através da resolução de problemas, assume-se que o algo a ser ‘consertado’ está simplesmente incompleto, subdesenvolvido, aquém do potencial ou do desejando, precisando, portanto, de reparos.



Quadro 1 (2) - Transição entre a solução de problemas e a Investigação Apreciativa
Fonte: Adaptado de Cooperrider e Whitney (2006, p.14)

Cooperrider e Whitney (2000) complementam a proposição anterior afirmando que:

“na IA, a tarefa árdua de intervenção dá lugar ao ritmo veloz da imaginação e da inovação, em vez da negação e da crítica dos diagnósticos em espiral. Em seu lugar, há descoberta, sonho e estruturação” (COOPERRIDER e WHITNEY, 2000, p. 5).

Deste modo, entende-se que a mudança positiva foi, também, idealizada com uma gama de propósitos estratégicos, como, por exemplo, a construção de parcerias e alianças, a proposição de transformações culturais nas organizações, o planejamento estratégico, a melhoria da produtividade, qualidade e das finanças, bem como o melhoramento na retenção, satisfação e ânimo dos funcionários (COOPERRIDER e WHITNEY, 2006).

Cooperrider et. al. (2008) ratifica a IA se configura como uma poderosa ferramenta, num processo simples que pode envolver todos os indivíduos em uma organização, através de uma investigação colaborativa e alinhamento entre os sistemas organizacionais e o núcleo central que a compõe.

Para ilustrar esta realidade, o autor aponta, ainda, uma vasta gama de organizações que já se submeteram à intervenção do referido método, bem como alguns dos resultados mais significativos para elas, conforme se pode analisar no quadro 2 a seguir:

Organização	Iniciativa de IA / Prêmio
Avon - México	Tratar a questão da igualdade de sexos e um projeto piloto para a Avon Global. Prêmio de Catalisador pelo Melhor Lugar no País para o Trabalho da Mulher em 1997.
GTE Comunicações	Prêmio de Melhor Projeto de Mudança Organizacional da Sociedade Americana de Treinamento e Desenvolvimento, 1997.
Imagine Nagaland (Índia)	Reunir diversos ministérios com os jovens para descobrir o futuro que desejam criar. O UNICEF ajudou a orientar o projeto e uma grande produtora de filmes criou um documentário mostrando a transição da desesperança e conflito para uma nova visão e colaboração.
McDonald's	Tornar-se o melhor gerador de empregos em cada comunidade ao redor do mundo colocando as "Pessoas em Primeiro Lugar".
NASA	Criar um plano estratégico para a Divisão de Recursos Humanos a fim de alinhar-se com a visão mais ampla da NASA e para trabalhar na construção de uma cultura mais inclusiva e participativa.
Nutritional	Criar uma abordagem para a inovação de um sistema inteiro para o planejamento estratégico e tomada de decisões para alcançar resultados qualitativos e quantitativos como, por exemplo, um aumento de 600% em lucros, bem como uma redução de 75% nos índices de absenteísmo. A empresa utilizou o método de Reunião de Cúpula da IA para realizar o planejamento estratégico nos últimos 11 anos.
Scandinavian School System	Prêmio pela Conquista Educacional, 1998.

Quadro 2 (2) - Iniciativas de Investigação Apreciativa
 Fonte: Adaptado de Cooperrider et. al. (2008, p. 6-9)

2.3 Conceito de IA

Para um melhor entendimento do método, convém buscar uma compreensão mais aprofundada acerca da definição das palavras "Investigação" e "Apreciação", nas próprias palavras de David Cooperrider e Diana Whitney:

Investigar: a) ato de exploração e descoberta; b) elaborar perguntas: estar aberto a ver novos potenciais e possibilidades; c) sinônimos: descobrir, buscar, explorar sistematicamente, estudar.

Apreciar: a) valorar, o ato de reconhecer o melhor nas pessoas e no mundo a nossa volta, afirmando as forças, sucessos e potenciais do passados e do

presente; perceber aquelas coisas que dão vida (saúde, vitalidade, excelência) aos sistemas vivos; b) aumentar o valor, por exemplo: a economia apreciou em valor; c) sinônimos: valor, estima, honra. (FRY; BARRET, 2002, p. 5).

Valença (2009), a partir da Teoria da Investigação de John Dewey, acrescenta que:

A investigação é a transformação dirigida e controlada de uma situação indeterminada em uma outra situação de tal modo determinada em suas distinções e relações constituintes que converte os elementos da situação original em um todo unificado (DEWEY, 1985, p. 171).

POGREBINSCHI (2006), baseado nas idéias de Dewey (1985), acrescenta que durante o processo de investigação são sugeridas soluções possíveis pela determinação das condições fáticas asseguradas pela observação. Ou seja, uma possível resolução se apresenta sob a forma de idéia, de modo que os fatos que constituem o problema inicial da investigação são instituídos pela observação.

Contudo, o método de Investigação Apreciativa (IA) tem sido definido sob uma ampla diversidade de formas, embora haja um ponto em comum em todas essas definições: a de ser uma abordagem de gestão de mudanças definitivamente contrária à resolução de problemas, assumindo, assim, a idéia de construção social da realidade para o seu extremo positivo, “adaptando de forma única aos valores, crenças e desafios de negócios que os gestores e líderes enfrentam hoje” (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 1).

A definição do Método de IA adotada como base para este estudo é a de Cooperrider e Whitney (2006) que propõe:

A Investigação Apreciativa é uma busca cooperativa, co-evolucionária pelo melhor nas pessoas, suas organizações e pelo mundo que as rodeia. Ela envolve a descoberta sistemática do que anima uma organização ou uma comunidade quando ela é mais eficiente e mais capaz em termos econômicos, ecológicos e humanos (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 10).

Num processo de mudanças gerenciais de larga escala que pode possibilitar o envolvimento e inspiração da força de trabalho de uma organização, mesmo que esta seja altamente diversificada e dispersa; a IA envolve clientes e outros interessados no futuro do negócio, ao passo que descobre e maximiza pontos fortes e vantagens estratégicas. O resultado são melhorias fantásticas baseadas em uma tripla fundamentação: **pessoas, lucros e o planeta.**

A IA tem sido utilizada em prol de um significativo aprimoramento da participação do funcionário, de sua ‘retenção’ na empresa, melhoria de ânimo, maximização da satisfação do

cliente, uma maior competitividade de preços, aumento de vendas e lucros, bem como acerca da compreensão e da capacidade dos negócios de atender aos interesses da sociedade (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

A Investigação Apreciativa pode ser definida como uma abordagem construcionista, baseada nas imagens partilhadas dos momentos altos e gratificantes das pessoas, equipes e organização, voltadas para a eficácia das ações e das relações, para a mudança estruturada e para o desenvolvimento integrado. É uma forma de tornar melhores as pessoas, e as organizações, com base no que elas já têm de bom em todas as suas possibilidades e nas práticas bem-sucedidas (VALENÇA, 2009, p. 97).

Em outras palavras, pode-se dizer que é a partir da rememoração das lembranças de vida mais favoráveis ao indivíduo, aquelas que evocam sentimentos de sucesso e, portanto, bem-estar, é que se inicia o processo de investigação da realidade de forma apreciativa e valorosa, bem como a construção coletiva do futuro almejado pelo grupo.

A IA baseia-se na simples suposição de que toda organização possui algo que funciona bem e essas forças podem ser o ponto de partida para criar a mudança positiva.

Convidar pessoas a participarem em diálogos e a compartilharem histórias sobre suas conquistas passadas e presentes, bens, potenciais inexplorados, inovações, pontos fortes, pensamentos elevados, oportunidades, benchmarks, momentos altos, valores vividos, tradições, competências essenciais e distintas, expressões e sabedoria, percepções sobre o espírito e a alma corporativa mais profunda, visões valorizadas e futuros possíveis podem identificar um “núcleo da mudança positiva”(COOPERRIDER et al, 2008, p.19).

O foco do processo passa, portanto, da resolução coletiva de uma “situação-problema”, para a construção de um “futuro desejado”, baseando-se naquilo que se tem, essencialmente, de melhor, ou seja, em fortalezas e méritos concretos, individuais e coletivos. “A vida, as relações e a organização passam a ser como um ‘mistério a ser compartilhado, e não um problema a ser resolvido’” (VALENÇA, 2009, p. 98).

Deste modo, identificado o núcleo positivo, o mistério a ser partilhado, a IA vincula a energia do núcleo positivo diretamente para qualquer objeto de mudança. Este vínculo gera nas pessoas uma empolgação revigorante e o desejo de mover-se em direção ao sonho compartilhado (COOPERRIDER et. al., 2008).

Perspectiva esta que corrobora com as proposições de Cooperrider e Whitney (2006), nas quais a intervenção abre caminho para a investigação, imaginação e inovação. “Ao invés da negação, crítica e diagnósticos redundantes, acontecem a descoberta, sonho e planejamento” (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 10).

Seguindo esta linha de raciocínio Loures (2008) destaca como significativo que:

A característica dessa abordagem está na sua intenção de aprender a partir das experiências que deram certo e a partir delas, criar uma visão de futuro baseada na energia positiva, na autoconfiança e na coragem, que emergem quando da lembrança de tais experiências (LOURES, 2008, p. 100).

David Cooperrider (2001) pressupõe três âncoras para a base afirmativa no ambiente organizacional:

1. As organizações são resultados da mente afirmativa dos indivíduos que compõem;
2. Quando confrontadas com dificuldades ou repetidos problemas, ao invés de necessitarem de reforma ou resolução de problemas, faz-se necessária uma reafirmação, que significa maior apreciação do sucesso da organização;
3. A principal vocação na era pós-burocrática é alimentar a apreciação do ambiente de onde novas imagens irão surgir na mente da coletividade dinâmica.

Deste modo, todo o processo de IA é, pois, desenvolvido através de uma peculiar maneira de se perguntar às pessoas o que elas desejam de melhor para o futuro, baseando-se na bondade fundamental e intrínseca do indivíduo, situação ou organização, reforçando, por conseguinte, a capacidade do sistema de colaboração e de mudança. “A Investigação Apreciativa envolve a arte e a prática de fazer perguntas invariavelmente positivas que fortaleçam a capacidade do sistema para assimilar, prever e ressaltar o potencial positivo” (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 10).

Entretanto, sob uma perspectiva distinta, Valença (2007; 2009), propõe que a IA é uma técnica e não um método. Se fosse um método seria um bom caminho. Como é feito e recomendado pelos autores originais, isto abre margens para (1) profecias auto-realizantes ou auto-realizadoras, o que não é ciência, ou pior, para manipulação. Este procedimento provoca (1) uma dicotomia da bondade x maldade (o time do bem), (2) é anti-sistêmico pois evita a emergência ascendente, ou seja, tudo tem de estar no nível do instrumentalmente certo ou confirmando os valores da organização, (3) é dogmático porque revela uma crença e (4) pobre e limitada enquanto orientação normativa, porque o valor não é submetido a teste público.

2.3.1 O núcleo positivo

Uma vez iniciado o processo investigativo, faz-se necessário identificar um tópico, assunto ou tema, que servirá de ponto de partida para todo o processo de investigação. “É o aspecto estratégico mais importante dos processos de todo o Método de IA” (VALENÇA,

2007, p.202), e, selecioná-los, é a primeira oportunidade que os membros da organização têm de estabelecer um curso estratégico do futuro almejado.

Os tópicos apreciativos são escolhidos e desenvolvidos, portanto, no interior das organizações, podendo ser fruto de qualquer assunto que os indivíduos considerem como tema ‘que dá vida’ ao sistema organizacional. “Palavras como empoderamento, inovação, senso de apropriação, comprometimento, integridade, consciência ecológica, e orgulho são sempre escolhidas e articuladas como dignas de estudo” (COOPERRIDER; WHITNEY, 2000, p. 9).

Cooperrider e Whitney (2006) propõem que a seleção de tópicos apreciativos obedece a três princípios normativos:

1. Envolve a escolha de pessoas de todas as partes da organização;
2. Cresce em razão das entrevistas preliminares, na organização, em seu melhor momento;
3. Desafia as pessoas a redefinirem as questões deficitárias em tópicos afirmativos para a investigação. (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 19).

Com o atual panorama de mudanças constantes e cada vez mais rápidas, compreender de que recursos se compõe o núcleo positivo da vida organizacional é essencial, todavia, não é uma tarefa simples. Através da proposta de IA, um aspecto que parece ser relevante é o de que:

Os sistemas humanos cresceram na direção das perguntas que eles formularam insistentemente, e essa pretensão é mais forte e sustentável quando os métodos e fins de uma inquirição estão correlacionados positivamente. 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 prioridade mais explícita de todas (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 10).

Em outras palavras, é através da busca por um núcleo positivo que direcione todo o processo investigativo, que a organização poderá fortalecer o conhecimento coletivo, propiciando sinergia entre os elementos do grupo e, paulatinamente, conseguir construir energia tornar-se mais predisposta e/ou flexível aos processos de mudança. “Chamamos isso de mapeamento do núcleo positivo” (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 11).

O núcleo ou cerne positivo revela, desde o início do Método de IA, sua fundamental importância, destacando uma perspectiva de orientação espiritual e transcendente. “O Método de IA estava lançado para descobrir, revelar, desvendar em detalhes e minúcias, estruturar, suportar, expandir e implementar esse Núcleo Positivo” (VALENÇA, 2007, p. 204).

Loures (2008) destaca ainda que:

A característica dessa abordagem está na sua intenção de aprender a partir das experiências que deram certo e a partir delas, criar uma visão de futuro baseada na energia positiva, na autoconfiança e na coragem, que emergem quando da lembranças de tais experiências (LOURES, 2008, p. 100).

Estava, portanto, içada a bandeira da diferença. De um lado, os métodos de abordagens “problemáticas”, e de outro, o Método de IA “apreciativo porque focava ‘como cerne ou Núcleo Positivo’, a ‘bondade essencial’ das pessoas, e, por conseguinte, das organizações” (VALENÇA, 2007, p. 204).

Entretanto, vale ressaltar que houve, paulatinamente, um deslocamento do foco na “bondade essencial”, para as “competências afirmativas” – percebidas como os pontos fortes de um negócio, que se constituem em vantagens competitivas no mercado (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006). “Houve uma passagem de algo ontologicamente ligado à bondade essencial para algo que é ‘situacionalmente’ bom, com as características, ‘valores, crenças e desafios’ dos negócios modernos” (VALENÇA, 2007, p. 204).

2.3.2 Imagens positivas

Segundo (VALENÇA, 2007, p. 190) “se houve algo absolutamente inovador no Método de IA, em meados da década de 80, foi o seu caráter precursor de pesquisar imagens mentais no contexto das organizações e, em especial, no mundo dos negócios empresariais”. Deste modo, a orientação adotada pelo referido método deixava de ter seu foco na racionalidade técnica no ambiente organizacional, passando a considerar com maior ênfase fatores como intuição e emoções positivas.

Cooperrider e Whitney (2006) destacam a importância dada às imagens quando explicitam que:

Um aspecto que diferencia a Investigação Apreciativa das outras metodologias visionárias ou de planejamento é que as imagens do futuro emergem de exemplos sólidos do passado positivo da organização. As boas histórias são usadas para gerar propostas de possibilidades que reúnam o melhor do que a empresa é capaz com a aspiração coletiva do que poderia ser (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 31).

Cooperrider (2000) destaca seis achados clássicos de pesquisas paralelas que são favoráveis às imagens positivas:

- a) Efeito Placebo: “resposta favorável na saúde do doente, a partir de sua paisagem ou imagem mental – visualização – positiva de recuperação e de apego à vida, projetada sobre um remédio fictício” (COOPERRIDER; 2000, apud VALENÇA, 2007, p. 190). É o que acontece quando um paciente é ‘tratado’ com remédios sem nenhuma composição química condizente com a patologia combatida, mas, em virtude de sua crença e confiança de cura, bem como na projeção que tem de si como indivíduo novamente saudável, apresenta melhoras semelhantes aos pacientes quimicamente tratados, ou seja, a cura não partiu do medicamento, mas sim da projeção de imagens positivas do paciente.
- b) Efeito Pigmaleão: “refere-se a um fenômeno de influência sobre o estado mental do outro” (COOPERRIDER; 2000, apud VALENÇA, 2007, p. 191). Ocorre à medida que um indivíduo (A) faz um juízo de valor a respeito de um outro indivíduo (B), e toma esta projeção de valor como a realidade, passando, a partir deste momento, a agir com o indivíduo (B) baseado nesta projeção, gerando, portanto, interferência nas suas ações ou desempenhos. Em outras palavras, a partir do julgamento de valor de (A), as ações e desempenhos de (B) podem ser maximizadas ou minizadas numa tentativa deste indivíduo (B) de corresponder às projeções idealizadas por (A). “Aqui a força da imagem positiva (ou negativa) é criada por terceiros e atua na ação ou desempenho daqueles sobre as quais a imagem é projetada” (COOPERRIDER; 2000, apud VALENÇA, 2007, p. 191).
- c) Afeto positivo e prestimosidade aprendida: essencialmente, a pesquisa de Cooperrider (2000) afirma que o uso de imagens positivas gera no indivíduo emoções tão positivas, a ponto de despertar nele motivações intrínsecas, tendendo a criar impulsos para ações positivas, que deixam de lado as preocupações egóicas autocentradas e despertam a ação em prol do bem-estar coletivo, aumentando sentimentos como cooperação e solidariedade. “A imagem positiva integra cognição e afeto e é uma força catalisadora na capacidade de emanar bons sentimentos e impulsionar boas ações” (COOPERRIDER; 2000, apud VALENÇA, 2007, p. 191).

- d) Imagem positiva e força cultural: estudos de Antropologia, História, Sociologia e Psicologia convergem para a crença de que existe a influência direta do efeito das imagens coletivas no futuro ou destino de um grupo de indivíduos. É esta perspectiva que considera que a imagem que uma coletividade tem de si mesma, seja ela positiva ou negativa, será decisivamente influente nas ações e atitudes desta coletividade, de modo a corresponder às projeções coletivas construídas. “Nenhum império se implanta e se destrói sem imagens correlatas de sua ascensão ou declínio” (COOPERRIDER; 2000, apud VALENÇA, 2007, p. 191).
- e) Diálogo Interior: neste momento, recorre-se à construção e análises dos diálogos que o indivíduo tem consigo mesmo, “noutras palavras, o que, para que e como se estrutura a conversa do sujeito consigo mesmo” (COOPERRIDER; 2000, apud VALENÇA, 2007, p. 191). Cooperrider (2000) recorre aos estudos feitos por Robert Schwartz (1986) acerca dos sistemas de conteúdo, função e estrutura dos diálogos internos, os quais classifica como pertencentes a apenas dois grupos distintos: a) o de ecologia funcional ou saudável, e b) o de ecologia disfuncional ou mórbido. “Existe sempre uma predominância de diálogo positivo e saudável para as pessoas e grupos considerados, socialmente, funcionais” (COOPERRIDER; 2000, apud VALENÇA, 2007, p. 192), o que, de fato, pode ser correlacionado com o Efeito Pigmalião supracitado, uma vez que ao receber o status de grupo funcional ou saudável, legitimado pela coletividade, o grupo (ou indivíduo), tende a corresponder às referidas projeções, tendo pensamentos, ações ou atitudes condizentes com o status recebido, no caso, positivamente.
- f) Evolução Consciente das Imagens Positivas: Valença (2007) diz que, em sua tese original, David Cooperrider considera que as organizações, equipes ou indivíduos,

são por natureza afirmativas e, portanto, respondem ao pensamento, à linguagem e ao conhecimento positivos. As organizações são, deste modo, heliotrópicas. Elas crescem em direção à luz de uma imagem positiva, de caráter antecipatório (COOPERRIDER, 1986, apud VALENÇA, 2007, p. 197).

Considerando que o princípio heliotrópico – de que as organizações evoluem em direção às imagens positivas - é válido, pode-se afirmar que “a competência afirmativa pode ser aprendida, desenvolvida e refinada pela experiência prática, treinamento formal e disciplina” (VALENÇA, 2007, p. 192). Deste modo, seria possível, através de um monitoramento positivo – por parte do próprio indivíduo -, acelerar o processo de aprendizagem de uma atividade qualquer, de modo que suas próprias competências se reestruturariam e reorganizariam concomitantemente. Todavia, é importante ressaltar que essa pode não ser, necessariamente, uma atitude consciente do indivíduo, ou seja, ele pode apenas estar correspondendo à sua ‘natureza afirmativa’, caso ela realmente exista, e, mesmo assim, não ter tomado consciência disto.

2.4 Pressupostos conceituais

Baseado num conjunto de elementos e atributos – a) investigação, aventura, diálogo, arte; b) descoberta, inovação, resultado; c) atitude, visão; d) ação, movimento, mediação, estratégia; e) princípios, valores; f) teoria, conhecimento, filosofia, e g) método, técnica -, Valença (2007) defende que é possível produzir um resumo dos pressupostos de David Cooperrider e seus associados referentes ao Método de IA. Assim, entende-se que a IA atende aos seguintes pressupostos conceituais:

- a) Ser uma investigação positiva da realidade e, portanto, prospectiva, visionária, futurista, não retrospectiva, nem deficitária;
- b) Ser um processo dinâmico, uma vez que a investigação e o processo de mudança ocorrem concomitantemente, “na melhor tradição de conhecer enquanto faz e fazer enquanto reflete e conhece” (VALENÇA, 2007, p. 186);
- c) Apresentar-se, enquanto processo investigativo, sempre aberto às novas possibilidades de expansão do escopo da pesquisa;
- d) Propiciar e promover conexões de relacionamento, de modo que não se prenda aos parâmetros exclusivamente técnicos e pragmáticos de uma tradição científica mecânica;
- e) Libertar o espírito humano para o sonho e a criação de um futuro almejado, seguido da sobreposição de imagens mentais, individuais e coletivas, que

incitem as pessoas a colaborar mutuamente em prol de alcançar o objetivo em comum, o futuro desejado;

- f) Experimentar a democracia na prática de dar voz e vez a todos;
- g) Permitir à coletividade a autoria e a propriedade de todos “os produtos, processos, artefatos e sistemas, considerados como fruto de todos, indistintamente” (VALENÇA, 2007, p. 187);
- h) Ter como direcionamento central a mudança positiva.

Em consonância com os oito princípios identificados anteriormente, Valença (2007), faz, ainda, referência às metáforas criadas por FRY e BARRET (2002) sobre o Método de IA na intenção de descrever, na prática, a efetiva materialização deste conceito. Os referidos autores concebem que o método deve ser entendido como:

- a) Um tipo de conversação coreográfica;
- b) Uma coleção de contos - histórias;
- c) Um projeto aberto às improvisações;
- d) Uma sincronia harmônica de emoções positivas;
- e) Uma criação de conexões convergentes, ao invés de uma comunicação hierarquizada;
- f) Uma fonte de geração de ações que emergem dos planos analisados e aprovados coletivamente;
- g) Uma manifestação da crença de que o ser humano é essencialmente bom e, incondicionalmente, percebe a humanidade de maneira positiva.

2.5 O ciclo de 4-D

Segundo Cooperrider e Whitney (2005), o Método de IA é um processo baseado no discurso do sujeito e na narração de mudanças positivas. É um ciclo de atividades que se inicia a partir do momento em que convoca todos os membros de um grupo e/ou organização para dialogarem consigo mesmo e com os outros, tendo como foco aspectos positivos como forças, recursos e capacidades.

Após o convite ao diálogo, através de uma série de atividades concentradas, motiva estes sujeitos a sonharem com um amanhã ideal, visualizando possibilidades audaciosas e

auspiciosas. A partir daí, propõe-se que os sujeitos apresentem suas idealizações, aos pares, e busquem gerar propostas que orientem um futuro conjunto de realização destes ideais. Por fim, em equipes, o trabalho real de efetiva concretização do novo sonho e criações do futuro será delineado.

A esse processo, Cooperrider e Whitney (2005), dão o nome de Ciclo de 4-D, graficamente representado pela Figura 1 abaixo:



Figura 2 (2) - Ciclo de 4-D
Fonte: Unindus – PR

Muito embora não exista fórmula para a IA, os esforços conjuntos em prol de uma mudança positiva, em grande maioria das organizações, fluem através do ciclo de 4-D. Todavia, é importante ressaltar que não existe tempo padrão para o desenvolvimento do ciclo, podendo este ser rápido e informal quanto uma conversa, ou lento e formal como os processos em organizações que envolvem a participação de todos os grupos de interessados (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

Analogamente, o ciclo 4-D pode ser representado pela Figura 2, adiante, proposta, primordialmente, por Cooperrider e Whitney (2005).

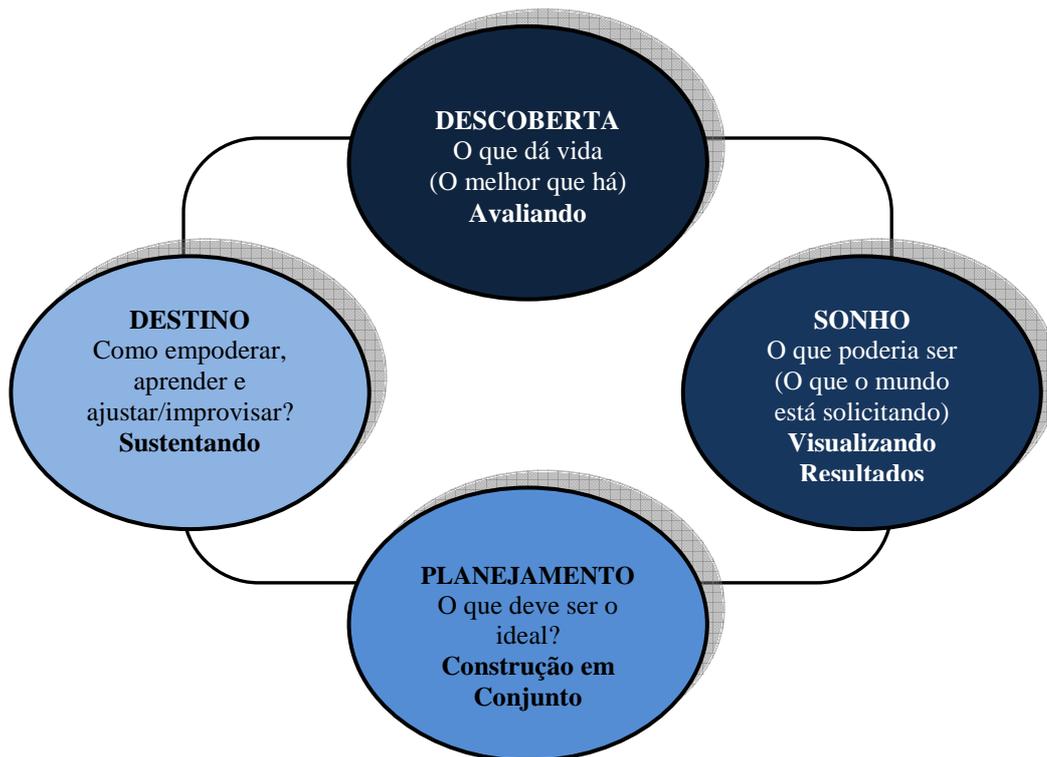


Figura 3 (2) - Ciclo de 4-D
 Fonte: Adaptado de Cooperrider e Whitney (2006, p. 18)

O ponto de partida de qualquer processo de IA está no centro do ciclo 4-D. A *escolha de um tópico afirmativo* é o aspecto estratégico mais importante de qualquer processo, pois se configura como a “oportunidade para que os integrantes de uma organização estabeleçam um curso estratégico para o futuro” (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 19). Depois disso, todos os tópicos farão parte da ‘agenda’ da organização para o desenvolvimento da aprendizagem, o compartilhamento do conhecimento e a ação propriamente dita.

2.5.1 Discovery

A fase de descoberta é o início da implementação do Método de IA em uma organização, configurando-se como a busca de identificação de histórias positivas e uma tentativa de espalhá-las por toda a organização (WHITNEY; TROSTEN-BLOOM, 2003) – valendo ressaltar que, antes dessa fase, existe um ponto fundamental a ser delineado, que é o cerne, núcleo ou tópico apreciativo, ao redor do qual todo o processo será desenvolvido.

Neste momento, tomam-se como foco coisas que dão vida e energia às pessoas, seus trabalhos, e às organizações, assumindo, portanto, que as ‘forças de vida’ estão, de fato, presentes em cada uma dessas situações. Todavia, geralmente, as pessoas cultivam o hábito de

ignorar os resultados positivos, focando-se na análise dos obstáculos, resistência e déficits (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006; WHITNEY; TROSTEN-BLOOM, 2003).

A fase de descoberta desloca o equilíbrio da atenção organizacional daquilo que não está funcionando como deveria, e propõe à imaginação de maneiras alternativas de realização das mesmas atividades que possam, eventualmente, funcionar melhor no futuro.

“Em essência, mobiliza todo um sistema investigativo sobre o cerne positivo, descobrindo o que há de positivo, onde nasce a colaboração e a criatividade coletivas, tudo na base de diálogo genuíno e inspirado” (VALENÇA, 2007, p. 211). As pessoas tendem a revelar o que dá vida à sua organização, descobrindo virtudes pessoais e organizacionais, o valor das pessoas e a forma como elas desejam melhorar a vitalidade social, econômica e ambiental.

Para Whitney e Trosten-Bloom (2003), a descoberta realiza-se através de entrevistas apreciativas, núcleo do Método de IA, e estão no ‘coração’ da fase de descoberta, todavia, muitas vezes, podem ser tecidas, também, em fases posteriores do processo.

A principal tarefa da descoberta é revelar a capacidade positiva. A IA convida ao diálogo e à aprendizagem por todo o sistema através de um processo de entrevista apreciativa [...] No cerne da descoberta está a entrevista apreciativa. A singularidade e o poder de uma entrevista de IA brotam de seu foco fundamentalmente afirmativo. O que diferencia a IA nesta fase é que todas as perguntas são positivas (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 27).

Geralmente, as entrevistas apreciativas são realizadas como forma de entrevista mútua entre os diversos grupos de interessados, as vezes realizadas através da dinâmica de grupos focais, envolvendo muitos - se não todos - os membros de uma organização, e, muitas vezes, inclui entrevistas com agentes externos como clientes, fornecedores e membros da comunidade (WHITNEY; TROSTEN-BLOOM, 2003). “Mobilizar o sistema inteiro através do engajamento de todos os interessados na articulação de pontos fortes e melhores práticas, identificando - *o melhor do que tem sido e aquilo que é*” (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 18).

As perguntas entrevista são criadas em torno de temas afirmativos, e, posteriormente, uma entrevista-guia é criada, de modo que se englobe e levem em consideração fatores como: a) as pessoas com os primórdios da organização; b) o que estas pessoas mais valorizam de si mesmas, dos seus trabalhos e das organizações; c) as histórias apreciativas relatadas pelas pessoas devem ser relacionadas aos tópicos a serem estudados; e d) suas esperanças e sonhos para a organização e seu futuro (WHITNEY; TROSTEN-BLOOM, 2003).

As pessoas que compõem o sistema organizacional submergem no mesmo a fim de descobrir aquilo que fazem de melhor, analisando e mapeando seus próprios núcleos positivos, investigando as causas fundamentais de seu sucesso. Ao passo que “se conectam e constroem relações, a sabedoria organizacional se expande, o conhecimento útil e inovador é compartilhado e a esperança cresce” (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 28). Deste modo, a IA oferece uma forma prática de estimular o desenvolvimento do espírito investigativo e disseminá-lo por toda a organização.

2.5.2 Dream

A fase do sonho é um tempo para que os participantes se engajem com o propósito de ‘pensar grande’, ‘pensar fora da caixa’, e de ‘pensar fora dos limites’ do que existiu no passado, descrevendo seus desejos e sonhos para o futuro do seu trabalho, suas relações de trabalho, e sua organização (WHITNEY; TROSTEN-BLOOM, 2003).

Em essência, essa fase cria uma límpida visão sobre os potenciais da organização que passa a estar orientada para os grandes resultados. É uma fase na qual as pessoas procuram criar visão de novas possibilidades, com comprometimento em busca de um futuro desejado (VALENÇA, 2009, p. 100).

Neste momento, as histórias das entrevistas e as impressões são colocadas em uso construtivo e coletivo, e as histórias, análises e mapas do núcleo positivo servem como recursos essenciais à visualização de futuro proposta pela IA. Podendo ser composta por 50 ou 1000 pessoas, esta etapa objetiva incentivar os participantes a considerar que sua organização está sendo "convocada" a fazer algo novo, o que, de fato, interliga o trabalho de todos os membros da organização para um propósito e visão únicos (COOPERRIDER e WHITNEY, 2006; WHITNEY e TROSTEN-BLOOM, 2003).

A fase do sonho convoca todos a ouvirem, cuidadosamente, os momentos da vida organizacional, no que ela tem de melhor, e a compartilhar imagens de suas esperanças e sonhos para seu futuro coletivo. Conforme as possibilidades para o futuro são articuladas e postas em prática, elas ganham vida (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 29).

Para Whitney e Trosten-Bloom (2003), na dinâmica desta fase de aplicação do método, trabalhando juntos em pequenos grupos de oito, os participantes partilham e discutem os dados e relatos recolhidos entre pares na fase de descoberta, e, através de orientações

recebidas previamente, auto-gerenciam o processo de incentivar uns aos outros a ouvir solidariamente o que os demais participantes têm a dizer, mesmo que tenha consigo pontos de vista divergentes.

Este enfoque sobre relacionamento e diálogo constrói a segurança e a confiança entre os membros do grupo, que, por sua vez, inspira diálogos animados, revigorantes, participativos e altamente criativos. Em pouco tempo, diferentes grupos de pessoas começam a convergir para focalizar-se nas coisas que os aproxima, ao invés de priorizar as coisas levadas às divergências e, por conseguinte, ao desmembramento do grupo.

O propósito da fase do sonho da IA é envolver o sistema inteiro para ir além do estado das coisas para visualizar futuros valiosos e vitais. É um convite para que as pessoas levantem seus olhos, exercitem sua imaginação e discutam sobre como seria a aparência de sua organização caso esteja integralmente alinhada em torno de seus pontos fortes e aspirações (LUDEMA et al, 2003, apud COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 29).

Na maior parte das vezes, diálogos entre pequenos grupos são seguidos de uma alta energia e de apresentações criativas para o grupo maior - o que, por sua vez, inspira ainda mais facilidade e criatividade. Estas apresentações criativas podem ser realizadas de inúmeras formas, como, por exemplo: peças teatrais, murais, canções, poemas e campanhas publicitárias (WHITNEY; TROSTEN-BLOOM, 2003).

2.5.3 Design - Projeto

Durante a fase do planejamento da IA, as pessoas são convocadas a desafiar seus próprios *status quo*, bem como às suposições comuns que embasam o planejamento de sua organização. Os membros e as partes interessadas (incluindo clientes e fornecedores) trabalham no intuito de recriar “a arquitetura social” da organização, de modo que tudo sobre a organização reflita sobre o seu passado e diga respeito a aspectos positivos e aos potenciais mais elevados (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006; WHITNEY; TROSTEN-BLOOM, 2003).

As pessoas são encorajadas a querer saber além dos dados apresentados, isso tudo através de uma pergunta que é essencial: “Como seria a aparência de nossa organização caso fosse delineada de todas as formas possíveis a fim de maximizar suas qualidades de núcleo positivo e de permitir a realização acelerada de nossos sonhos?” (COOPERRIDER; WHITNEY, 2005, p. 29)

Whitney e Trosten-Bloom (2003) convergem no entendimento de que, considerando que as fases da descoberta e do sonho geram e expandem as imagens da organização, as fases do projeto e de destino necessitam que os participantes façam, efetivamente, suas escolhas para o futuro da organização. Estes selecionam e extraem das entrevistas e dos sonhos os elementos de maior impacto para o projeto, e, neste momento, a habilidade maior e mais importante está em encontrar as melhores “proposições provocantes” (ou indicações de projetos) que incorporam o núcleo positivo em processos, em sistemas, e em programas alto impacto e eficiência. Valença (2007) acrescenta, ainda, que, em essência, o propósito desta fase de projeto é criar as proposições provocantes ou provocadoras:

Em essência, cria proposições provocadoras sobre a organização ideal segundo as quais o núcleo positivo está presente nas estratégias, nos processos, nos sistemas, nas decisões e colaborações; na co-construção de uma arquitetura organizacional que seja mais uma visão do que um arranjo físico, devendo ser provocativa e inspiradora (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006; apud VALENÇA, 2007, p. 212).

Recria-se a imagem da organização apresentada, agora, através de ilustrações claras, encorajando a criação de figuras representativas de como as coisas serão quando o núcleo positivo da organização estiver corajosa e efetivamente vivo e pulsante, em todas as suas estratégias, processos, sistemas, decisões, e colaborações. Desta maneira, as indicações do projeto reorientam ações diárias e criam as possibilidades futuras para a organização e seus membros (WHITNEY; TROSTEN-BLOOM, 2003).

Criar possíveis proposições para a organização ideal, articulando um delineamento de organização em que as pessoas se sintam capazes de participar e ampliar o núcleo positivo para concretizar o sonho recentemente expressado (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 18).

“A Investigação Apreciativa conduz ao projeto de organizações apreciativas, capazes de dar suporte a todos os *stakeholders* envolvidos na percepção de um fundamento triplo que abrange: pessoas, lucros e planeta” (COOPERRIDER; WHITNEY, 2005, p. 30), promovendo, ainda, o desenvolvimento do projeto, seu delineamento, em tempo real, conforme ratificado pelo princípio da simultaneidade também proposto por Cooperrider e Whitney (2006).

A transformação de organizações existentes em organizações apreciativas e a criação de organizações inovadoras para atender às necessidades do século XXI seguem um caminho bastante similar ao longo do Ciclo de 4-D, todavia, cada um dos ‘estágios’ requer um foco

ligeiramente diferenciado, conforme proposto por Cooperrider e Whitney (2005) e ilustrado na Tabela 1 adiante.

Tabela 1 (2) - O processo de IA para a Criação de Organizações Apreciativas

TRANSFORMANDO ORGANIZAÇÕES EXISTENTES	CRIANDO ORGANIZAÇÕES APRECIATIVAS
DESCOBERTA	
<ul style="list-style-type: none"> • Investigação do núcleo positivo; • Alinhamento de forças para a vantagem competitiva; • Compartilhando as melhores práticas para elevar a eficácia e a eficiência. 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigando a vocação e as capacidades de criar uma nova organização; • Revelando múltiplos e diversos pontos fortes do interessado; • Alinhando pontos fortes para o potencial coletivo.
SONHO	
<ul style="list-style-type: none"> • Imagens de um mundo melhor; • Visão estratégica da organização a serviço da sociedade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Imagens de um mundo melhor; • Envolvendo grandes números de interessados na criação de uma visão e valores compartilhados e envolventes.
PROJETO	
<ul style="list-style-type: none"> • Articulando valores organizacionais; • Criando proposições provocativas e organizando princípios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Criar um propósito nítido e um grupo de princípios organizadores; • Criar um documento contendo as relações, funções e responsabilidades.
DESTINO	
<ul style="list-style-type: none"> • Agindo para realizar o sonho em alinhamento com os princípios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Viver o propósito, princípios e documentar; • Inovação organizacional contínua em alinhamento com a visão e os valores.

Fonte: Adaptado de Cooperrider e Whitney (2005, p. 30)

2.5.4 Destiny

Inicialmente, Cooperrider e Whitney (2006) esclarecem que o quarto D do ciclo foi, a princípio, denominado de *Delivery* (resultado), e não destino, como é denominado atualmente. A ênfase era dada ao planejamento da ação, ao desenvolvimento das estratégias de implementação desse planejamento e o suporte aos desafios convencionais da viabilidade e sustentação desse plano.

Entretanto, o termo “resultado” não expressava, suficientemente, toda a extensão desta quarta fase e, ainda, impactava no engajamento das pessoas no processo de mudança e na sustentação do mesmo em longo prazo, como se explica em:

O que descobrimos trabalhando com empresas como a GTE, Hunter Douglas e a Nutrimental foi que o ímpeto por mudanças e a sustentação a longo prazo aumentou quanto mais abandonávamos as idéias de resultado do planejamento de ação, o monitoramento do progresso e a construção de estratégias de implementação (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 37).

Durante “a fase do sonho se convoca todos a ouvirem cuidadosamente os momentos da vida organizacional, no que ela tem de melhor e a compartilhar imagens de suas esperanças e sonhos para o futuro coletivo” (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 29), e, portanto, constrói-se um ambiente inspirador e motivador favorável à mudança.

O planejamento das ações já tendo sido, portanto, elaborado, o momento é de vivência dos princípios e propósitos delineados durante todo o processo. É o momento de se colocar em prática às inovações organizacionais, em alinhamento com a visão e os valores desejados, de modo que, acrescenta-se:

Em essência, [a fase do destino] convida à ação inspirada pelos dias de descoberta, sonho e planejamento. É a fase que fortalece a capacidade afirmativa de todo o sistema, na qual as pessoas ficam guiadas pelas idéias do “do que deve ser” (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, apud VALENÇA, 2009, p. 101).

Logo, o objetivo agora é ter como foco naquilo que deve ser feito, a ação propriamente dita e o acompanhamento dessa ação afirmativa, em prol de “fortalecer a capacidade afirmativa do sistema inteiro, possibilitando a ele construir esperança e sustentar a iniciativa por mudanças positivas contínuas e pelo alto desempenho” (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 18).

Whitney e Trosten-Bloom (2003) acrescentam que o alinhamento nas ações a serem tomadas, geralmente, é elevado, em consequência da participação extensiva de um grande número de pessoas nas fases de descoberta, sonho e planejamento. Sendo grande o número de pessoas que participa das entrevistas e das reuniões de grandes grupos, é natural e esperável que essas pessoas se tornem participantes críticos que auxiliam a tomada de decisão, de modo que desenvolvam um sentimento de real pertença à organização, agora mais ‘próxima’ delas, podendo, deste modo, ser grande contribuinte à realização do sonho de suas ações futuras, tanto em âmbito pessoal, quanto organizacional.

Valença (2007) acrescenta, contudo, que quando se trata da fase de destino, a literatura de IA tende a priorizar a descrição dos vários casos de “sucesso”, em detrimento dos princípios e métodos utilizados na implementação desta fase. Todavia, Diana Whitney e Trosten-Bloom (2003), sob a perspectiva de “convite à ação inspirada nas fases de descoberta, sonho e planejamento”, indicam seis grandes liberdades (explicitadas com maiores detalhes adiante) que a ação inspirada, na fase de Destino, tem como características: a) a liberdade de ser reconhecido numa relação; b) liberdade para ser ouvido; c) para sonhar em conjunto; d) para escolher contribuir; e) para agir com apoio, e f) a liberdade para ser positivo.

Conforme indicado por Cooperrider e Whitney (2006, p. 37), faz-se necessário desenvolver

Estruturas semelhantes a redes que liberam não apenas a pesquisa diária das qualidades e elementos do núcleo positivo de uma organização, mas o estabelecimento de uma zona de convergência para as pessoas conferirem poder umas às outras – para vincularem, cooperarem e criarem em conjunto (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 37).

Em suma, o importante não é apresentar às pessoas o resultado como um “produto cuidadosamente empacotado e repensado” (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 37), é, algo muito mais além. A mudança organizacional precisa ser muito mais um movimento inspirador e motivador das pessoas em prol da identificação delas mesmas como membros de uma equipe, à qual podem ter a liberdade de se vincular, de cooperar, de criar e, até mesmo, de se posicionar contrariamente, desde que seja de maneira construtiva e em prol do bem-estar coletivo e, portanto, organizacional.

Em contrapartida, Valença (2007) faz uma colocação crítica sobre a composição desta fase 4 do ciclo, considerando-a, ainda, um tanto incipiente, ou embrionária, uma vez que não é, de fato, fruto do desenvolvimento de “pesquisas [*científicas*], construções teóricas e exemplos vivos de transformação de prática em consultoria” (VALENÇA, 2007, p. 211), como as fases 1 e 2 (Descoberta e Sonho), acrescentando-se que a fase 3 (Planejamento) está, atualmente, também, já efetivamente experimentada. Para este autor, esta fase 4 (Destino):

Ainda se encontra em total fase de articulação teórica, inteiramente dependente das construções e pesquisas de outras fontes de experiências e de outras teorias, além das próprias experiências do Método da IA (VALENÇA, 2007, p. 211).

A palavra ‘destino’ é, segundo o autor, imprópria. O telos sistêmicos não pode ser uma redução pragmática. Daí a escolha pelo termo ‘diligência’, objetivando poder manter os 4 D’s

e garantir que quando se trata de prática humana, não é uma questão de destino mas de diligência.

2.6 Aplicação do ciclo de 4-D

Segundo Cooperrider e Whitney (2006, p. 27) não existem dois processos de IA idênticos, “cada um é criado para tratar de um desafio estratégico único enfrentado pela organização ou indústria”. Cada um desses processos tem como propósito central aumentar a participação dos colaboradores de uma organização, bem como, em muitos casos, dos demais *stakeholders* da mesma.

Isso significa que o Ciclo dos 4-D, por sua vez, também pode assumir uma série de formas distintas de expressão, desde entrevistas envolvendo e mobilizando os habitantes de toda uma cidade, até intervenções pontuais com apenas cinco líderes organizacionais, com o intuito de auxiliar o processo de tomada de decisão. Todavia, embora sejam feitas através de diferentes formas, todas essas aplicações têm em comum a característica de liberar o poder da investigação, a possibilidade de se construir relações e de promover a aprendizagem (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

Whitney e Trosten-Bloom (2003) delineiam diversas formas de engajamento utilizadas por consultores para a aplicação do Método de IA, por todo o mundo, todavia, duas formas são mais frequentemente utilizadas e bem-sucedidas para a aplicação da IA: a investigação total do sistema e a reunião de cúpula da IA (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006; WHITNEY; TROSTEN-BLOOM, 2003), que serão aprofundadas mais adiante.

2.6.1 Investigação total do sistema

Whitney e Trosten-Bloom (2003) propõem que o Método de IA aplicado através de uma Investigação Total do Sistema tem a característica marcante de que todos os *stakeholders* da organização participam do processo: funcionários, clientes, vendedores e membros da comunidade interessados.

O processo inicia-se na fase da descoberta, na qual todos os participantes são entrevistados, podendo, também, entrevistar-se mutuamente. Em alguns casos, quando

existem muitos participantes, um percentual deles é entrevistado e, em seguida, treinado para ser pesquisador e desempenhar voluntariamente este papel com os demais participantes do processo.

Posteriormente, nas fases de sonho, planejamento e destino, pequenos grupos se formam e as pessoas passam a compartilhar suas histórias e melhores práticas, exercitando a capacidade de escuta aos outros membros do grupo.

O objetivo maior é conseguir visualizar um destino conjunto para estes grupos e formar, a partir daí, criar novas equipes voluntárias de inovação que traçarão estratégias e iniciativas de viabilidade prática, que reunirão suas descobertas e manterão reuniões periódicas posteriores para o compartilhamento de histórias, inovações e melhores práticas em seus locais de trabalho.

Cooperrider e Whitney (2006) ilustram a forma de utilização do método através de uma investigação total do sistema através do caso do Serviço ao Cliente da British Airways, na qual todos os 1200 funcionários da América do Norte tiveram a chance de ser entrevistados. Equipes de inovação voluntárias foram montadas para disseminar as melhores práticas, relacionadas a cada um dos quatro tópicos afirmativos do Ciclo de 4-D, ao longo de toda a organização. Essa investigação do sistema inteiro teve como resultado em importantes aperfeiçoamentos conforme a medição efetuada através da avaliação anual do funcionário.

2.6.2 Reunião da cúpula de IA

Whitney e Trosten-Bloom (2003) propõem que o Método de IA aplicado através de uma Reunião de Cúpula é considerada uma das formas mais empolgantes de aplicação utilizadas. É um processo de reunião de larga escala centralizado na descoberta e desenvolvimento de um núcleo positivo para a organização, delineando, ainda, processos estratégicos de negócios como marketing, atendimento, liderança, desenvolvimento de recursos humanos, dentre outros.

Geralmente, dura em torno de quatro dias e também conta com uma participação diversificada, englobando todos os interessados na organização, contemplando um público compreendido entre 50 e 200 pessoas.

Valendo salientar, ainda, que a “Reunião de Cúpula da IA é uma modalidade que geralmente resulta em sucessos e na formação de vínculos de relação fortes que permitem a inovação contínua e sustentável” (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 40), e, mesmo não

sendo única e uniforme em todas as organizações nas quais foi aplicada, aquelas que obtiveram sucesso possuem alguns aspectos em comum, conforme expresso na Tabela 2 a seguir:

Tabela 2 (2) - O Ciclo de 4-D e a Reunião de Cúpula de IA

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

Fonte: Cooperrider e Whitney (2006, p. 41)

2.7 Os envolvidos no processo e suas atribuições

Um gerenciamento do processo de mudança organizacional bem-sucedido necessita de bastante atenção, concentração e, principalmente, comprometimento e engajamento de um grande grupo de pessoas. Experiências com a utilização do Método de IA demonstram que “quanto mais positivo for o foco do esforço de mudança, mais forte será a atração para participar e maior será a probabilidade das pessoas se envolverem e permanecerem envolvidas” (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 47).

Todavia, é importante ressaltar o papel de cada participante do processo no desempenho da equipe, esclarecendo funções, responsabilidades e relações, ou seja, possibilitando o surgimento de canais de participação e integração entre os membros do grupo, encorajando a participação de todos os interessados, uma vez que todas as pessoas envolvidas no processo exercem uma função na geração da mudança positiva.

2.7.1 Função da liderança

Os líderes organizacionais exercem um papel fundamental durante a implementação do Método de IA, funcionam como promotores ou catalisadores da mudança positiva, e são os responsáveis por plantar a semente da mudança nas pessoas que fazem parte da organização e despertar nelas o desejo de mudar, transpondo obstáculos, quebrando barreiras e superando rejeições.

Muito embora tenham um papel fundamental, os líderes participam igualmente nas mesas de discussão, sem exercer sobre os demais os poderes a eles atribuídos em função do cargo que ocupam, sendo, pois, apenas mais uma das muitas vozes essenciais.

Em razão da oportunidade de escutar e ouvir as idéias criativas, esperanças e sonhos de seus colegas e interessados na organização, os líderes reconhecem que o seu trabalho é plantar a semente e fazer germinar o melhor nas pessoas (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 47).

Uma vez iniciado o processo de revolução positiva, o líder precisa se fazer sempre presente, tendo a responsabilidade de guiar os participantes por uma trilha clara, aberta e propícia à experimentação e à inovação, formulando perguntas positivas e poderosas, focadas nos valores organizacionais.

“Através da modelagem da IA como uma prática de liderança relacional, os líderes enviam uma mensagem clara e consistente: a mudança positiva é o caminho para o sucesso por aqui” (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 48).

Normalmente, é composta uma equipe de consultoria de liderança, contendo entre 3 e 6 participantes, a fim de suprir às necessidades de orientação e recursos durante o processo. Esta equipe trabalha em contato direto com o consultor de IA e com a equipe central responsável pelo planejamento em curso, delineamento e entrega do projeto de IA (COOPERRIDER; WHITNEY, 2005)

2.7.2 Função de um consultor de IA

Para Cooperrider e Whitney (2005; 2006), o consultor de IA pode dar suporte e apoio o processo de implementação do método de quatro maneiras:

- a) Através da introdução da IA na organização – treinando pessoas que desempenharão o papel de agentes internos de investigação, entrevistadores e intermediadores de IA;

- b) Formando o fluxo geral do projeto através da utilização do Ciclo de 4-D – ao passo que fornece orientações sobre quando e como se deve proceder para envolver o maior número de participantes possível;
- c) Facilitando as atividades da IA – função esta desempenhada durante todo o processo de implementação do método;
- d) Através da busca contínua de diferentes e inovadoras formas de divulgar o processo, incentivando os membros da organização a participarem dele e aceitá-lo como parte integrante da organização.

Para ter êxito, um consultor de IA deve encarar as organizações como sistemas socioespírituais – mistérios da criação a serem nutridos e confirmados -, e não como operações mecânicas ou científicas com problemas a serem solucionados (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 47).

É fundamental, portanto, para o bom desempenho do consultor de IA, desenvolver a capacidade de trabalhar com a positividade e energia das pessoas, buscando descobrir o que realmente importa e ‘dá vida’ à organização e aos seus integrantes, e o que de melhor existe nas pessoas.

Feito isso, é mister canalizar energias e motivações individuais em prol do engrandecimento coletivo, através das melhores técnicas de identificação e revelação de potencialidades apreciativas.

2.7.3 Função da equipe central

Uma vez iniciado o processo de participação dos líderes em um processo de IA de âmbito organizacional, uma equipe central deverá ser logo estruturada.

Esta equipe central é responsável por identificar pessoas-chave dentro da organização, que funcionarão como disseminadores da cultura apreciativa, e, portanto, devem ser representativas de uma diversidade de históricos, experiências funcionais e responsabilidades organizacionais, de modo que todos os níveis hierárquicos da organização sejam contemplados com a possibilidade de participar do processo.

Valendo ressaltar que é função desta equipe fazer com que a comunicação flua da maneira mais eficiente possível. Segundo Cooperrider e Whitney (2006), a equipe central planeja, delinea, prevê e monitora todo o processo de IA.

Ela é a responsável pela criação da arquitetura de comunicação, coordenação da comunicação e pela certeza de que todos os integrantes da organização estão bem informados sobre o processo e sobre suas oportunidades de participar (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 50).

Esta equipe geralmente escolhe e trabalha conjuntamente com os gerentes organizacionais, no intuito de identificar as pessoas convidadas a realizar as entrevistas apreciativas, serem também entrevistadas, bem como participar de algumas reuniões.

2.7.4 Função dos participantes

Os participantes do processo de IA têm como função primordial aprender e serem estudantes da vida organizacional, o que, segundo Cooperrider e Whitney (2006, p. 50), “aguça a curiosidade e a aprendizagem em seu sentido mais pragmático”.

Os participantes da IA se surpreendem constantemente com a quantidade de coisas que aprendem acerca de si mesmos bem como sobre os outros ao longo do processo. A abertura à aprendizagem é sempre um resultado estimulante e empolgante da IA (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 50).

Estes participantes têm a oportunidade ímpar de fazer parte de um processo de aprendizagem individual e criação conjunta cooperativa, através de um convite à revolução positiva, e tendo a possibilidade de encontrar outras pessoas que, assim como ele, estão dispostas a observar à realidade por uma perspectiva mais positiva e apreciativa.

2.7.5 Representação do processo com todos os envolvidos e suas atribuições

Uma vez apresentadas as principais esferas que compõem o processo de IA – líderes, consultores, equipe central e participantes, é conveniente esquematizar quais as funções e atribuições de cada um deles ao longo do processo – antes, durante e depois da implementação do Método de IA, conforme pode ser observado na Quadro 3 a seguir:

	ANTES	DURANTE	DEPOIS
Liderança	<ul style="list-style-type: none"> • Aprende tudo; • Planta a semente de IA. 	<ul style="list-style-type: none"> • Defende a IA na organização; • Participa como uma voz igual, essencial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pergunta como poderíamos aplicar a abordagem da IA ao caso? • Lidera pela afirmação.
Consultor de IA	<ul style="list-style-type: none"> • Introduzem a IA na organização; • Enfocam os casos de negócios para a IA. 	<ul style="list-style-type: none"> • Treinam grupos sobre IA; • Apóiam a equipe central; • Intermediam o processo de IA 	<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliam a organização a integrar a IA às práticas diárias.
Equipe Central	<ul style="list-style-type: none"> • Aprende tudo; 	<ul style="list-style-type: none"> • Escolhe os tópicos afirmativos; • Cria o guia de entrevistas; • Determina a estratégia de entrevista; • Divulga as melhores histórias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Usa a IA como prática diária.
Participantes	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendem tudo; • Realizam entrevistas e são entrevistados; • Examinam as entrevistas e compartilham as melhores práticas 	<ul style="list-style-type: none"> • Dedicam-se à descoberta e ao diálogo; • Ousam sonhar; • Delineiam a organização ideal 	<ul style="list-style-type: none"> • Integram a IA nos processos e práticas existentes; • Criam novos sistemas e estruturas utilizando a IA; • Praticam a IA diariamente.

Quadro 3 (2) - Funções e Responsabilidades da IA
 Fonte: Adaptado de Cooperrider e Whitney (2006, p. 49)

2.8 Os princípios - para a revolução positiva

Desde os primórdios da formulação do Método de IA, foram elencados cinco princípios e correntes doutrinárias de pensamento que o fundamentam – construtivista, de simultaneidade, poético, antecipatório e positivo –, guardando seu valor e importância, uma vez que passaram pelo crivo de teste e validação através dos 23 anos de experiências práticas de aplicação do método.

É a familiaridade com esses princípios que permitirá adaptar a IA em prol do atendimento de uma demanda bastante específica e desafiadora, propiciando, às organizações e aos indivíduos, práticas inovadoras e auspiciosas de mudança (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006; VALENÇA, 2007).

2.8.1 Princípio construtivista

Para Cooperrider e Whitney (2006), o princípio construtivista afirma que:

O conhecimento humano e o destino organizacional estão entrelaçados. Estamos constantemente envolvidos com o entendimento e o conhecimento das pessoas e do mundo que nos rodeia – fazendo análise de planejamento estratégico, exploração do ambiente, necessidade de análise, avaliações e auditorias, pesquisas, grupos de enfoque, apreciação de desempenhos, e assim por diante. Para serem eficazes, os executivos líderes de agentes de mudança precisam ser adeptos da arte da compreensão, da leitura e analisarem as organizações como se fossem construções vivas e humanas (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 51).

Segundo Gergen (1982; 1994 *apud* COOPERRIDER; WHITNEY, 2005), o construtivismo é uma abordagem da ciência humana que muda o foco das relações do individual para o coletivo, ou seja, reposiciona o sujeito, fazendo com que este deixe de ser o centro ou o foco dos relacionamentos, tornando-o parte integrante de uma coletividade.

Uma vez colocado como uma parte de um todo, é fundamental que o sujeito desenvolva o processo de comunicação com os outros membros do grupo e, assim, paulatinamente, consiga construir uma linguagem e um discurso eficiente e eficaz, gerando, a partir de um senso de realidade coletivo, seu próprio senso de realidade – “de verdade, de bondade e do possível” (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 52).

Deste modo, as equipes e as organizações são percebidas como construções humanas, as quais se constroem baseadas nas experiências prévias de cada indivíduo a ela pertencente. Se a premissa de que é a partir do conhecimento individual do que há de melhor na organização, nas equipes e nas pessoas – as quais delineiam o destino e futuro desejado-, pode-se alcançar a apreciação de um futuro desejado, o segredo está na implementação de práticas bem-sucedidas, na memória favorável e na visualização estratégica (COOPERRIDER; WHITNEY, 2000, *apud* VALENÇA, 2009, p. 98).

É através do princípio construtivista, portanto, que o conhecimento socialmente elaborado e o futuro das organizações estão entrelaçados – e são indissociáveis –, “especialmente pela força aglutinadora e construtora das perguntas apreciativas que são colocadas para se compreender o fenômeno organizacional, numa combinação feliz entre imaginação e racionalidade” (COOPERRIDER; WHITNEY, 2000, *apud* VALENÇA, 2007, p. 188).

2.8.2 Princípio da simultaneidade

Para Cooperrider e Whitney (2005), o princípio da simultaneidade afirma que:

A investigação e a mudança não são momentos separados, e sim simultâneos. Investigação é intervenção. As sementes da mudança – as coisas sobre as quais as pessoas pensam e falam, as coisas que as pessoas descobrem e aprendem e as coisas que transformam o diálogo e inspiram imagens do futuro – estão implícitas nas primeiras perguntas que formulamos. As perguntas que fazemos estabelecem o estágio para o que encontramos, e o que descobrimos (os dados) torna-se o material lingüístico, as histórias, a partir do que o futuro é vislumbrado e construído (COOPERRIDER; WHITNEY, 2005, p. 50).

Cooperrider e Whitney (2006) defendem a proposta que, ao passo que a comunicação entre os indivíduos ocorre, as visões de mundo de cada um deles são alteradas, seja ele o interlocutor ou o ouvinte da comunicação. Considerando como verdadeira a premissa de que tanto a investigação, quanto o processo de mudança não são momentos estanques, e, mesmo ocorrendo em separado, são concomitantes, então “o momento em que dirigimos a pergunta, que dá início à investigação, damos início, de imediato, ao fenômeno da mudança” (COOPERRIDER; WHITNEY, 2000, apud VALENÇA, 2007, p. 188).

No que tange o papel dos agentes de mudança, torna-se fundamental ressaltar a importância da capacidade/habilidade de uma boa articulação de perguntas, uma vez que, é através deste processo de comunicação, de pergunta/resposta que a visão de ambos os sujeitos se modificará, positiva ou negativamente.

Tomando como base à implementação do Método de IA, indubitavelmente, a formulação de ‘perguntas apreciativas’ terão significado incontestável. Idéia esta corroborada com o proposto por Valença (2009) ao destacar que:

A pergunta apreciativa e a mudança desejada acontecem simultaneamente. Quando se faz uma pergunta a alguém, a pessoa que recebe a pergunta sofre uma alteração do seu estado emocional, com repercussões imediatas sobre seu comportamento. Ai começa a mudar. A pergunta apreciativa favorece a auto-estima da pessoa que ouve ou é entrevistada. As perguntas que fazemos são parte do processo de mudança. Perguntar de modo apreciativo é construir relações afetivas positivas, colaborativas, compartilhadas (COOPERRIDER; WHITNEY, 2000, apud VALENÇA, 2009, p. 98).

Diante de tudo, é plausível considerar o real significado e impacto que as modificações feitas no processo comunicativo, ou seja, na ‘prática lingüística’, poderão representar profundas alterações, também, na prática social de um indivíduo em uma equipe, organização ou sociedade (COOPERRIDER; WHITNEY, 2005; 2006).

2.8.3 Princípio poético

Para Cooperrider e Whitney (2005), o princípio poético é compreendido por:

A metáfora aqui é que as organizações humanas são muito mais parecidas com um livro aberto do que, por exemplo, uma máquina. A história de uma organização está constantemente sendo criada em co-autoria. Passado, presente e futuro são fontes infinitas de aprendizagem, inspiração e interpretação, assim como as infinitas possibilidades interpretativas contidas em um poema ou texto literário. A implicação é que podemos estudar praticamente qualquer tópico relacionado à experiência humana. Podemos investigar a natureza da alienação ou alegria, entusiasmo ou desânimo, eficiência ou excesso em qualquer organização humana (COOPERRIDER; WHITNEY, 2005, p. 51).

Conforme proposto pelo princípio construtivista supracitado, conhecimento é socialmente elaborado e, portanto, co-construído, e as equipes e organizações são, do mesmo modo, percebidas como construções e elaborações humanas, baseadas nas experiências prévias de cada indivíduo a ela pertencente (COOPERRIDER; WHITNEY, 2000, apud VALENÇA, 2007; 2009).

Todavia, mesmo sendo fruto de uma co-construção coletiva, as organizações não ditam, necessariamente, a forma como os indivíduos deverão pensar ou agir, pelo contrário, o pensar e agir são, por si só, artefatos sociais, produtos dos processos sociais e, portanto, construídos, também, pelo próprio indivíduo. Devendo, este, ser senhor de suas próprias vontades.

Assim como uma obra de arte pode ter inúmeras interpretações, as organizações humanas podem ser vistas como livros abertos nos quais as pessoas são co-autoras. Passado, presente e futuro percebidos ou imaginados por cada uma destas pessoas podem ter inúmeras interpretações e, juntos, podem constituir o que desejamos nas organizações (COOPERRIDER; WHITNEY, 2000, apud VALENÇA, 2009, p. 98).

Cooperrider e Whitney (2006) propõem que a através da utilização do Método de IA e, portanto, de uma atitude apreciativa perante a realidade, o indivíduo deve ter a certeza de que não tem a obrigação de reproduzir, seguida e acriticamente, atitudes e comportamentos socialmente previstos e disseminados.

É importante que tenha consciência de que posicionamento terá na vida, e possa optar por apreciá-la por uma perspectiva apreciativa, pois, conforme ressaltado, “com entusiasmo, haverá grandes ganhos obtidos através da associação entre os meios e os fins da investigação” (COOPERRIDER; WHITNEY, 2005, p. 52).

2.8.4 Princípio antecipatório

Para Cooperrider e Whitney (2005), o princípio antecipatório afirma que:

São nossas imagens positivas do futuro que conduzem nossas ações positivas. Essa é a base e o pressuposto cada vez mais energizante da Investigação Apreciativa. Os infinitos recursos humanos que possuímos para gerar uma mudança organizacional construtiva são nossa imaginação coletiva e nosso discurso sobre o futuro (COOPERRIDER; WHITNEY, 2005, p. 52).

“As organizações, assim como as pessoas, caminham para o ponto onde se imaginam querendo estar – sonhos / imagens / planos / programas” (VALENÇA, 2009, p. 99), ou qualquer que seja o nome que se queira dar a isso. O fato é que é a imagem que o indivíduo tem de seu próprio futuro que orienta o seu comportamento presente, bem como, a imagem de futuro ideal que a organização construirá, orientará seu comportamento – dos indivíduos que a compõe -, no sentido de alcançar, ao máximo, a idealização almejada. “Os sistemas humanos estão projetando incessantemente um horizonte de expectativas diante de si mesmos” (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 54), sendo, pois, a investigação adotada como forma de (re)definição de uma realidade antecipatória – a partir da criação coletiva de imagens positivas -, um dos aspectos mais importantes de qualquer processo de mudança (COOPERRIDER; WHITNEY, 2005; 2006; VALENÇA, 2007; 2009).

O mais importante recurso que se tem para construir a mudança organizacional é a imaginação coletiva e a prática consistente e solidária a respeito do futuro. Um dos teoremas básicos da visão antecipada da vida organizacional é que as imagens superpostas do futuro guiam, de fato, o comportamento de cada pessoa, das equipes ou da organização como um todo (COOPERRIDER; WHITNEY, 2000, apud VALENÇA, 2009, p. 99).

Inúmeros estudos – efeitos do imaginário positivo, ascensão e queda de culturas, relações entre otimismo e saúde, formas de aceleração da aprendizagem, análises acerca da importância do diálogo positivo interior para o bem-estar pessoal e relacional, relações entre os estados de humor positivos e a tomada eficiente de decisões, dentre outros – têm suas conclusões convergindo para algo que Aristóteles já propunha: “Uma imaginação vívida compele a que o corpo inteiro a obedeça” (COOPERRIDER; WHITNEY, 2005; 2006).

2.8.5 Princípio positivo

Para Cooperrider e Whitney (2005), o princípio positivo afirma que:

A construção e a sustentação do ímpeto para a mudança demanda enormes porções de efeito positivo e de vínculo social – coisas como a esperança, o estímulo, a inspiração, o cuidado, a camaradagem, o sentimento de propósito urgente e pura alegria em criar algo significativo juntos. Descobrimos que quanto mais positiva for a pergunta que fizermos, mais duradouro e bem-sucedido será o esforço da mudança. A principal atitude que um agente de mudanças deve tomar e que fará a diferença é criar e fazer perguntas positivas incondicionalmente (COOPERRIDER; WHITNEY, 2005, p. 52).

Em outras palavras, não apenas a construção de uma cultura favorável à mudança, como também a sustentabilidade destas dinâmicas de mudança, requerem uma gama de pensamentos positivos, tanto individuais quanto coletivos, e, por conseguinte, a disponibilidade de engajamento social em prol do alcance do objetivo comum almejado.

A abordagem positiva tem o poder de agregar, de realimentar, de reenergizar as pessoas e as relações. Quanto mais positivas as questões a serem feitas, tanto mais efetivos serão o esforço e o comprometimento de todos com a mudança (COOPERRIDER; WHITNEY, 2000, apud VALENÇA, 2009, p. 99).

É através do princípio positivo que se acredita que a mudança requer grande quantidade de afeto positivo e de inter-relacionamento social, de atitudes focadas “na esperança, na inspiração e na alegria simples de criação de uns com os outros” (COOPERRIDER; WHITNEY, 2000, apud VALENÇA, 2007, p. 189).

2.9 Condições para o sucesso

Cooperrider e Whitney (2005) relatam que, nas últimas duas décadas, tem se observado um número bastante elevado de organizações e comunidades de todo o mundo se beneficiando através da utilização do Método de IA em busca de uma gestão da mudança organizacional ou social.

Baseadas em uma série de indagações do tipo: a) por que as pessoas tão estimuladas e participativas durante a utilização do método? b) por que a pronta participação implica a resultados positivos como inovação, produtividade, satisfação e lucratividade? c) o que faz com que as pessoas realizem o melhor de si mesmas no trabalho e nas suas próprias vidas? d) que condições promovem a colaboração por todo o sistema mesmo através de grupos extremamente diversificados? – Whitney e Trosten-Bloom (2003) deram início a uma

pesquisa acurada para saber os porquês de todas essas indagações e, como resultado, descobriram, prioritariamente que:

a Investigação Apreciativa funciona através da geração de seis condições essenciais em uma organização que, uma vez reunidas, liberam ou revelam o poder (potencial) pessoal e organizacional. Tendo experimentado essa liberação e o efeito que ela exerce sobre suas vidas e o mundo à sua volta, as pessoas ficam definitivamente transformadas (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 58).

Whitney e Trosten-Bloom (2003) propõem que o poder pessoal e organizacional é desencadeado a partir do momento em que certas condições essenciais estão presentes para os indivíduos dentro das organizações, e, deste modo, enumeraram condições para a liberação de energia por parte das pessoas. Seis liberdades foram, portanto, consideradas condições através das quais a IA libera o poder e faz com que seja revelado o potencial de cada ser humano, o que será convenientemente detalhado a seguir.

Qualquer uma dessas seis liberdades pode afetar, significativamente, a percepção que cada sujeito tem de seu poder dentro de um contexto organizacional. Mas, como cada sujeito tem suas particularidades, fez-se necessário delinear um método de implementação multivariada que desse às pessoas a opção de experimentar várias liberdades, tendo, assim, um maior potencial de impacto nas pessoas e nas organizações.

2.9.1 Liberdade para ser reconhecido em uma relação

Whitney e Trosten-Bloom (2003) defendem que o Método de IA propicia a criação de um ambiente no qual as pessoas sentem-se livres para se relacionarem umas com as outras e, nessa relação, serem reconhecidas. Neste momento, a identidade dos sujeitos se forma e evolui nas relações, modificando-se, paulatinamente, até o momento em que atravessa as ‘fronteiras’ do poder e da autoridade. Pensamento este corroborado por Cooperrider e Whitney (2006) quando dizem que:

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

O senso de auto-relacionamento que os indivíduos desenvolvem durante o processo é, também, uma identidade que prospera em comunicação com outras pessoas, fundamentais ao funcionamento da mente humana, enriquecendo e sustentando suas realizações pessoais, e, posteriormente, coletivas.

As pessoas passam a ser reconhecidas pelo que realmente são e não pelos cargos ou funções que desempenham, e, quanto maior for o sentimento de pertença que o indivíduo tiver com relação a um grupo, melhor vai ser seu relacionamento com os demais participantes do mesmo, e mais plenamente este indivíduo irá trabalhar e contribuir para o sucesso de todos.

2.9.2 Liberdade para ser ouvido

A IA abre espaço, no ambiente organizacional, para que as pessoas além de reconhecidas possam ser ouvidas, de modo que todos os participantes passam por um período de adaptação à escuta, desenvolvendo o respeito por aquilo que o outro fala. Ser ouvido implica que o outro (que ouve) escute com uma curiosidade sincera, empática e compadecida, demandando uma abertura não apenas para o conhecimento, como para a aprendizagem e a compreensão da história do outro (WHITNEY; TROSTEN-BLOOM, 2003). Cooperrider e Whitney complementam a idéia ressaltando que:

Através de entrevistas apreciativas face a face, as pessoas que poderiam se sentir ignoradas ou sem voz são convidadas a apresentarem informações, idéias e inovações que são em seguida postas em prática em toda a organização. Durante o processo as pessoas sentem-se ouvidas, reconhecidas e valorizadas [e isso dá vida ao grupo] (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 58).

As pessoas que antes, por ventura, alimentassem um sentimento de não serem ouvidas, de não terem voz, de não terem uma palavra a dizer, tendo passado pela experiência da opressão por parte de outros colegas, ou da própria organização, passam, agora, a serem ouvidas e têm voz audível e reconhecível, bem como tomam para si o status de pessoas com credibilidade perante o grupo, e, portanto, fontes de criatividade, inovação e influência.

Os participantes encontram-se, agora, em um patamar de igualdade, o que favorece o desenvolvimento da liberdade de ser e ter voz, onde o mais importante é conseguir abrir canais de comunicação entre os membros da organização, nutrindo a experiência e o hábito de saber ouvir e ser ouvido (WHITNEY; TROSTEN-BLOOM, 2003).

2.9.3 Liberdade para sonhar em conjunto

Whitney e Trosten-Bloom (2003) destacam, também, que a IA oferece aos participantes a oportunidade de serem livres e sonharem coletivamente, o que, de fato, está alinhado com a demanda organizacional de ter ambientes seguros nos quais os colaboradores possam sonhar e compartilhar sonhos através do diálogo, numa perspectiva de liderança visionária que implica expandir os sonhos das pessoas em todos os níveis da organização (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

Outro aspecto também mencionado diz respeito à capacidade que os indivíduos desenvolvem de colocar-se diante de um sonho, uma imagem ideal, ou um senso de possibilidade e viabilidade que, por sua vez serão compartilhados com o grupo inteiro, o que também pode ser associado aos traços de liderança transformacional (WHITNEY; TROSTEN-BLOOM, 2003).

Quer sejam projetadas por uma pessoa, quer sejam propostas por uma organização, as imagens são uma espécie de propriedade coletiva, uma vez que foram construídas e elaboradas através de um diálogo comunitário, de conversas entre os membros do grupo, com o intuito de enriquecer a organização por meio da realização dos sonhos projetados, alcançando o maior sucesso para que tenha potencial e vitalidade.

Através de entrevistas face-a-face, histórias baseadas em síntese, e sonhando processos coletivos, a IA estimula a imaginação das pessoas e abre os seus sonhos até a totalidade, fator decisivo na mudança das pessoas tanto no trabalho quanto nas suas próprias vidas.

Esporadicamente, a IA convida as pessoas de todos os níveis da organização para reviver o processo de sonhar, criando um impulso para fazer as coisas melhor, para realizar sonhos, sejam eles grandes ou pequenos, pessoais ou organizacionais.

Ela foca sua atenção sobre os visionários - sobre o caminho adiante, ao invés de se focar nos problemas do passado. E isso permite que as imagens de esperança, de potencial e ser o melhor emirjam a superfície da vida organizacional (WHITNEY; TROSTEN-BLOOM, 2003).

2.9.4 Liberdade para escolher contribuir

Dentro do ambiente de trabalho o indivíduo pode se deparar com duas situações bastante distintas: de um lado um ambiente que o separe drasticamente daquilo que é

importante para ele, e de outro, um ambiente que ofereça a disponibilidade e seja o veículo para que ele possa agir e realizar seus sonhos e desejos mais íntimos (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

A IA cria um ambiente onde as pessoas são livres para escolherem contribuir e esta liberdade de escolha libera poder, mas, em contrapartida, necessita de comprometimento e vontade de aprender por parte dos indivíduos, tornando-os criativos e determinados (WHITNEY; TROSTEN-BLOOM, 2003), fazendo de tudo o que for necessário e aprendendo coisas a fim de realizar as tarefas a que se propuseram.

Quando as pessoas estão corretamente alocadas em postos de trabalho, ou projetos, que convirjam com suas habilidades e expectativas, com base em seus interesses e paixões, a sua capacidade de aprender e de contribuir está, significativamente, reforçada. O âmbito, o sucesso e a satisfação em contribuir estão diretamente relacionados com a liberdade de escolherem a natureza e a extensão da contribuição.

Um fator que diferencia a IA de uma série de outras metodologias de mudança organizacional é que - no seu melhor - as pessoas têm total liberdade para escolher como, quando e em que medida elas desejam se engajar nos processos propostos pela organização.

Podem participar e fazer apenas enquanto estiverem curiosas, estimuladas, ou inspiradas por uma tarefa, atividade, ou sonho. Por exemplo, muitas pessoas escolhem apenas para participar nas entrevistas - e, ainda que mínima, esta participação tem o mesmo nível de compromisso (geralmente não mais que 1 a 2 horas) e um efeito libertador sobre aqueles que estão envolvidos (WHITNEY; TROSTEN-BLOOM, 2003).

Como acontece freqüentemente em casos de mudança organizacional, há pessoas que estão mais empenhadas, entusiasmadas a falar, e que exercem mais esforço para mudar do que outras. Acredita-se que estas pessoas se tornam os "líderes informais" do esforço para a mudança. E, novamente, por isso a IA busca as pessoas e procura canalizar seus interesses e paixões, em consonância com os valores da organização.

Depois que as pessoas tiveram sucesso com o trabalho que realmente importava para elas, poderão perceber que foi válido estarem dispostos a mudar os seus hábitos antigos e mudar para continuar produzindo. A "Liberdade de Escolha" se estende às pessoas e às suas organizações, convida ambos a um compromisso mútuo de que 'é real' e que 'dá vida' (WHITNEY; TROSTEN-BLOOM, 2003).

2.9.5 Liberdade para agir com apoio

A IA oferece um contexto favorável para que as pessoas possam ser livres para agir com apoio, a arte essencial da interdependência positiva. Ao passo que as pessoas percebem que um público considerável se importa com o papel que elas estão desempenhando, ficam ansiosas para colaborar, sentem-se mais seguras para experimentar, inovar e aprender (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006), ou seja, o apoio da coletividade (sistema integrado) estimula os indivíduos a assumirem desafios e colaboram com os objetivos propostos dando o melhor de si mesmos, com contribuições profundas e lições, muitas vezes, surpreendentes.

Atuar com apoio é a essência dos atos de interdependência positiva. Ela exige a compreensão dos sonhos da organização e a disposição de agir em seu serviço, bem como o reconhecimento da desenvoltura dos outros. Para atuar com o apoio é preciso aprender a trabalhar em uma teia de relações, que exige a compreensão do que a organização pretende tornar-se, e um acesso aberto para avaliar recursos, capacidades e contribuições.

Nos primeiros 3 D's, as pessoas aprendem a descobrir, sonhar, e planejar a organização em torno das coisas que dão vida ao sistema. No último "D" – destino, as pessoas são chamadas a agir em nome das coisas que apaixonadamente inspira-as. Elas são chamadas a atuar a serviço da organização, com o apoio de outras pessoas em todos os níveis da organização.

Whitney e Trosten-Bloom (2003) destacam ainda que a capacidade de ação do serviço da organização é, freqüentemente, limitada pela falta de apoio, reais ou percebidas. Com a IA, as pessoas sentem a necessidade de apoiar umas às outras, desde a administração da organização até todo o sistema. Torna-se divertido e motivador para as pessoas agir em seus próprios interesses e paixões, sendo acompanhadas e apoiadas por pessoas de todos os níveis da organização. Deste modo, tomar iniciativas é uma aventura e um risco para muitos, todavia, fazê-lo com todo o conhecimento e o apoio de colegas da organização, cria um caminho para a inovação, a aprendizagem e a autoconfiança.

2.9.6 Liberdade para ser positivo

Whitney e Trosten-Bloom (2003) destaca como a última das seis liberdades propiciadas pela IA ao indivíduo, a abertura do caminho para as pessoas poderem ser

livremente positivas, o que não é comum nos ambientes organizacionais atualmente, onde poucos são alegres, felizes ou positivos.

Cooperrider e Whitney (2006) acrescentam que cada vez mais as pessoas têm feito referência à IA pela abertura dada aos indivíduos para se sentirem positivos e orgulhosos de suas experiências de trabalho.

A Investigação Apreciativa é uma postura radical de partida, um convite para uma revolução positiva da mudança.

2.10 Recomendações práticas para criação do ambiente ideal

Após aproximadamente duas décadas de prática do Método de IA, as melhores experiências tem levado muitos autores, dentre eles, Valença (2007; 2009), através de sua atuação como consultor organizacional, a proposição de alguns procedimentos, “lições aprendidas”, de relevante utilidade no processo de implementação do referido método (COOPERRIDER; WHITNEY, 2000, SCHILLER, 2002, MIR; CALÁS; SMIRCICH, 1988, COOPERRIDER; SRIVASTVA, 2000; LUDEMA, 2002, apud VALENÇA, 2007):

- a) Envolvimento de todo o sistema organizacional, desde o início do processo e contando com o maior número de líderes possível;
- b) Permissão de experimentação do método, de modo que seja possível lançar-se à experiência, que se configura como mestra inspiradora;
- c) Utilização de uma mídia alternativa – vídeos, músicas, encenações teatrais – sempre que possível, pois, através delas, as forças do Método da IA se revelarão;
- d) Criação de desafios culturais congruentes com os resultados almejados, uma vez que é prioridade de todos na organização verem um método capaz de transformar positivamente a realidade;
- e) Inclusão do impacto nas primeiras rodadas de conversação de modo que as pessoas percebam e se convençam de como e porque o referido método é viável;

- f) Promoção da inspiração de uma ou mais equipes no sentido de ampliar as experiências adquiridas com o Método de IA disseminando-as por todo o sistema a que pertencem.

2.11 Benefícios excepcionais do método de IA

Conforme apresentado por Valença (2007; 2009), Cooperrider e Srivastva descreveram, desde os primórdios da teoria do Método de IA, cinco “potências excepcionais” de fundamentação sócio-construtivista para a compreensão da vida nas organizações:

- a) Enquadramento Perceptivo e Contextual – estabelecer para os participantes a necessidade de percepção acurada, precisa e detalhada, do contexto ao redor deles, de modo a levá-los a ver o mundo de uma maneira nunca vista anteriormente;
- b) Presunções de Lógica – promovida no intuito de oferecer maior poder à teoria, ao passo que elas dão forma às expectativas comuns de causalidade, seqüência e importância relacional dos fenômenos dentro de uma seqüência teórica. “Ao atribuir causalidade, as teorias têm o potencial de criar os mesmos fenômenos que elas se propõem a explicar” (VALENÇA, 2009, p. 103);
- c) Sistema de Valores – é importante transmiti-lo, pois, além de propiciar uma lógica abstrata, a essência da teoria social habita no oferecimento de força e apelo, permitindo uma percepção direta e orientando comportamentos;
- d) Linguagem – criada de acordo com cada grupo através de uma interação social e utilizada como fonte de formação, não sendo, pois, meramente, um apêndice de um método científico;
- e) Visão das Potencialidades – buscando estendê-las em prol de um benefício social, uma vez que toda pesquisa ou investigação tem um compromisso ético e uma preocupação com a reconstrução, melhoria e direcionamento da sociedade.

2.12 A relação consultor-cliente em uma prática bem sucedida

Conforme Valença (2007; 2009), Chris Argyris e Donald Schön (1970) propuseram, com base em experimentações e atividades de consultoria organizacional, condições para uma atuação ou intervenção de consultoria bem-sucedida.

Em seus estudos da Teoria da Ação alegaram três virtudes humanas básicas ou primárias de um consultor: integridade, autoconfiança e coragem. Através da prática e do exercício dessas virtudes, alcançariam as virtudes humanas intermediárias, instrumentais ou intervenientes, que corresponderiam, portanto a: a) boa-fé – sendo, pois, capaz de gerar no grupo informações válidas e úteis ao desempenho da consultoria; b) lucidez e autonomia – com o intuito de fazer e permitir aos demais que façam escolhas informadas e livres, e c) ética da responsabilidade – ao comprometer-se com as conseqüências de suas escolhas, decisões e ações (VALENÇA, 2007; 2009).

Após praticar e exercitar esses dois conjuntos de virtudes, as básicas e as intervenientes, o consultor poderia chegar ao patamar de possuidor das virtudes maiores ou finais: a) humildade – ser competente e prudente, agindo de acordo com suas habilidades e competências e não assumindo compromissos além de sua capacidade de desenvolvimento dos mesmos; b) generosidade – sendo capaz de ser útil e solidário para o maior número de pessoas possível, e c) justiça – oferecendo oportunidades igualitárias às pessoas de modo que as conseqüências de suas ações atinjam o maior número possível de pessoas (VALENÇA, 2007; 2009).

A evolução de virtudes propostas por Argyris e Schön (1970, apud VALENÇA, 2007; 2009), pode ser graficamente representada pela figura 4 a seguir:

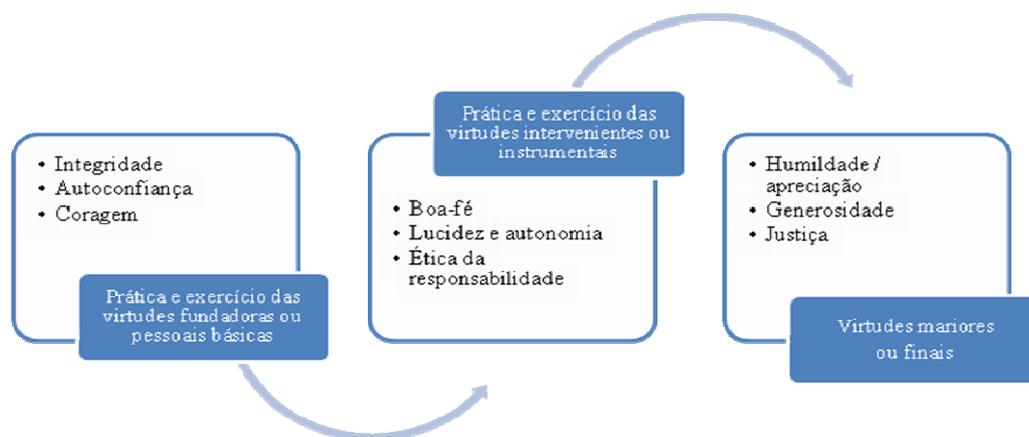


Figura 4 (2) – Evolução das virtudes de um consultor
Fonte: Elaboração própria, baseado em Valença (2007)

Valença (2007) propõe, ainda que, além do exercício ininterrupto das virtudes acima expostas, cabe àquele que almeja assumir o papel de consultor organizacional, enquanto profissional pautado na boa-fé e na ética, conhecer na prática o modelo de atuação que pretende desenvolver.

Para alguém se nomear consultor, se estabelecer e oferecer serviços de consultoria, precisa ter, além dos três conjuntos de virtudes, duas grandes responsabilidades diante de um cliente: a) saber, na prática, o que caracteriza e como se opera um modelo de atuação ou intervenção competente, na dimensão da arte; e b) saber e praticar as competências imprescindíveis que constituem as atividades primordiais de um consultor, que foram classificadas acima como virtudes instrumentais (VALENÇA, 2007, p. 467).

Para tanto, uma vez iniciado o exercício da consultoria, o consultor estará em contato direto e constante com o cliente e, a partir daí, surgirá uma relação entre essas partes. Valença (2007), pautado na descrição de Argyris e Schön (1970) de relações bem-sucedidas de consultores e clientes, propõe um modelo genérico de intervenção que define as atitudes mais significativas do cliente, como se pode ver no quadro 4, levando-se em consideração duas variáveis de posicionamento do consultor: 1) a efetiva participação e contribuição da geração de informação válida e útil; e 2) a utilização de testes públicos de validação e comprovação da utilidade das informações geradas.

	Geração unilateral do consultor - CONTROLADOR -	Geração bi ou multilateral do consultor - DEMOCRÁTICO -
Utilização de testes públicos de validação e senso de utilidade da informação	Obediência informada	Acordo político válido
Não utilização de testes públicos de validação e senso de utilidade da informação	Obediências cegas Obediências benevolentes	Acordo heurístico supersticioso

Quadro 4 (2) – Relações ou opções do cliente
Fonte: Adaptado de Valença (2009, p. 134)

Em decorrência das relações entre as variáveis supracitadas, tem-se o desencadeamos de quatro tipos de atitudes por parte do cliente, a saber:

- a) Obediência informada – o cliente assume uma postura de concordância a tudo aquilo que o consultor propõe a partir da utilização dos testes públicos de validação das informações coletadas, analisadas e construídas exclusivamente por ele. Quanto mais claras e

específicas as diretrizes traçadas pelo consultor, mais informados serão os clientes, que o obedecerão. Haverá, contudo, a possibilidade que o consultor se equivoque, e imponha “um critério ou argumento ilusório, seja por crença, por ideologia ou seja ainda por expectativa exagerada com respeito ao futuro” (VALENÇA, 2007, p.469), colocando o cliente em uma posição de risco, uma vez que este não exercita sua capacidade de avaliação crítica.

- b) Obediência benevolente – nesse tipo de relação o consultor além de não utilizar testes públicos de validação das informações que propõe, nega-se a de fato oferecer ou colocar a teste ao cliente dados, observações, registros e análises críticas que construiu. Tomando por base a boa-fé e confiança atribuída ao consultor, o cliente se abstém de sua colaboração e co-responsabilidade no processo de construção das informações.

Obediência cega – obediência por ignorância ou omissão por parte do cliente, apresenta efeitos maléficos mais significativos que a atitude benevolente, caracterizando uma total abdicação de autonomia e liberdade por parte do cliente, que, irresponsável, torna-se vulnerável às atitudes do consultor.

Quando a ignorância [do cliente] soma-se com a má-fé [do consultor] o resultado é dos piores. Nas intervenções equivocadas com um método apreciativo, isso se caracteriza pela imposição de comandos mentais ou de conduta do tipo: nesse ambiente “temos que ser apreciativos” ou “nossa cultura é apreciativa”, controlando unilateralmente a voz dos outros através de um discurso “positivo”, enquanto paira no ar um cheiro em um sabor de moralidade dual e sutil, mas muito azeda e ácida, contra todos aqueles que são “críticos” ou “pouco apreciativos”, especialmente quando ficam encobertos os privilégios, as contradições e os segredos velados no ambiente [...] Ora, isso pode criar, sem intenções explícitas, um ambiente marcado pela dominação do interveniente e/ou regulado por meras superstições, independente da boa-fé do facilitador (VALENÇA, 2007, p. 469-70, grifo nosso).

- c) Acordo heurístico supersticioso – neste momento identificam-se, claramente, características dos sentimentos dogmáticos de aceitação e crença irrestrita no que se prega. No caso, em função do desenvolvimento de um sentimento de necessidade de aceitação no grupo, o que Valença (2007) denomina ‘grupismo’, o indivíduo passa, acriticamente, a desenvolver atitudes reforçadas positivamente pelo grupo, de modo que possa se sentir respeitado, reconhecido, acolhido e amado pelo mesmo.

Aqui não há mais oportunidade de exercer a serenidade e a lucidez, porque a crença não é submetida ao teste público de sua base racional, e como criação coletiva forte e estruturada, dificilmente será desconstruída, antes será

reforçada na instância normativa do dever ser (VALENÇA, 2007, p. 472, grifo nosso).

- d) Acordo político válido – por fim, este último tipo de relação parece ser, de todos os quatro posicionamentos abordados, o mais consciente, por parte do consultor e, também, do cliente. A relação se estabelece através de um acordo democrático, igualitário e cooperativo, nos quais as informações geradas são publicamente testadas e validadas perante todo o grupo, que as qualifica como fidedignas e úteis, e todas as pessoas assumem suas responsabilidades e dão sua contribuição para o amadurecimento e desenvolvimento do grupo.

Essa parece ser a melhor forma possível de se praticar qualquer método apreciativo por algum pesquisador e consultor de modo a ele poder usar, com toda dignidade e toda a pompa, as palavras “apreciação” e “gradidão”, e, de fato, respeitar, antes de qualquer outra coisa, a realidade contraditória e impermanente de seus clientes (VALENÇA, 2007, p. 473).

2.13 O modelo tridimensional de intervenção

Em uma perspectiva de Investigação Apreciativa não ortodoxa, Valença (2007) propõe o desenvolvimento de um novo modelo de intervenção, pautado não apenas nos preceitos defendidos pelos principais autores da IA, bem como associando teorias paralelas como a Ciência da Ação, a Educação Reflexiva e a fundamentação budista.

Almejando oferecer contribuição complementar para qualquer método apreciativo, o autor desenvolveu um modelo de intervenção composto por um conjunto de competências ou habilidades necessárias ao interveniente (consultor), estando, pois, configuradas como condições *sine qua non* ao sucesso da mesma, conforme se observa na figura 5 adiante.

É importante destacar, ainda, que o consultor é percebido não apenas como aquele que conduz a intervenção, mas, como um ‘educador’ ou facilitador da aprendizagem do grupo, de modo que se apresenta como variável implícita ao modelo proposto ‘a abertura e a receptividade dos participantes para a aprendizagem’.

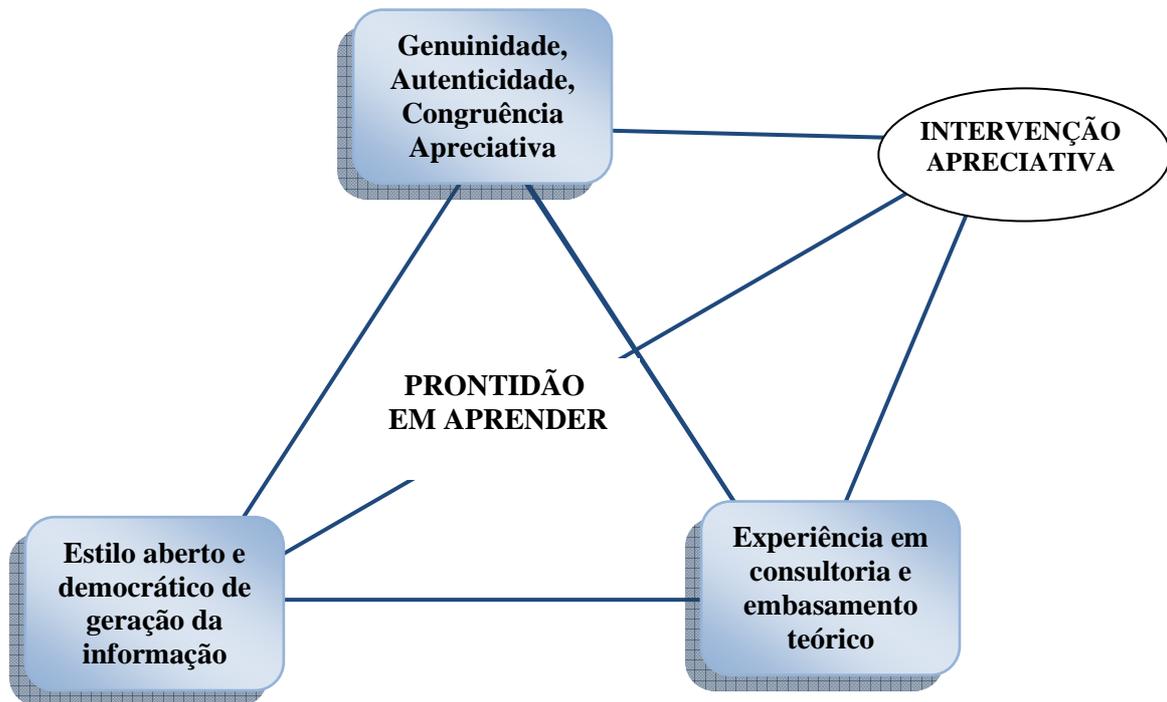


Figura 5 (2) – Fundamentos do Modelo Tridimensional de Intervenção - MTI
 Fonte: Elaboração própria, baseado em Valença (2007;2009)

Os três eixos de competências do consultor/educador são, conforme Valença (2007):

- a) Genuinidade, autenticidade e congruência apreciativas – o consultor e educador de uma metodologia pautada em preceitos apreciativos deve ser uma pessoa legitimamente positiva, tendo a apreciação como um valor pessoal de vida que guie seu comportamento cotidiano, em prol da construção de uma sociedade mais ‘lúcida, solidária e pacífica’; não sendo possível apenas que ele ‘venda’ essa filosofia.

Ou seja, o consultor e educador deve ser um exemplo vivo de apreciação e gratidão. Ele deve exprimir esta energia inconfundível de um ser verdadeiramente apreciativo e grato por sua presença no mundo, na relação com os outros, na construção de ambientes verdadeiramente democráticos e justos [...] Ele deve praticar o que professa (VALENÇA, 2007, p. 474, grifo nosso).

- b) Experiência em consultoria e embasamento teórico – outro fator de extrema relevância diz respeito à maturidade do consultor na prática da consultoria organizacional que o permita executar uma intervenção apreciativa seguro de suas convicções pessoais e profissionais, sendo, assim, capaz de fazer uma associação pertinente entre teoria e prática. Acrescenta-se, ainda, que o consultor deve ter um embasamento teórico holístico,

permeado por conhecimentos que vão desde os das teorias de aprendizagem, passando pelas dinâmicas e relações grupais, teorias de investigação sistêmica e práticas reflexivas, até as teorias psicológicas, em especial, as da Psicologia Cognitiva; de modo que sua prática seja fundamentada em processos planejados e não ‘amadores, aleatórios ou inconseqüentes’.

A princípio, consultor, educador e facilitador tenham uma boa experiência, o que não se trata exclusivamente de muito “tempo de sala de aula” e, sim, uma experiência avaliada no seu grau de perícia, no seu conhecimento teórico e no equivalente rebatimento prático ou manejo de métodos e técnicas, na capacidade de alegação própria das teorias e teses sobre essa área (VALENÇA, 2007, p. 474, grifo nosso).

- c) Estilo aberto e democrático de geração da informação – o autor ratifica a proposta de Argyris ao defender que o consultor apreciativo tem por condições primordiais: a) a participação na construção de informações válidas e úteis pelo e para o grupo; b) estimular o grupo a tomar suas próprias decisões de maneira consciente, bem como aceitá-las; c) favorecer o comprometimento do grupo desde o momento da criação das informações até o processo de implementação e das conseqüências das decisões tomadas.

Nada pode ser mais improdutivo para qualquer método apreciativo, desconfigurando-o na essência, do que a imposição e a manipulação dissimulada do consultor e educador [...] essas competências não se casam com autoritarismo e, muito menos, com sedução, maneirismo, simpatia gratuita, lisonja e mentiras. Ou seja, a manipulação é, em essência a antiapreciação por sua base de desrespeito às pessoas (VALENÇA, 2007, p. 474, grifo nosso).

Os três eixos de competências do consultor/educador, em busca de uma melhor compreensão do modelo, poderão estar correlacionados aos pares sugerindo como facetas de análise às representadas graficamente na figura 6 abaixo:



Figura 6 (2) – Modelo Tridimensional de Intervenção
 Fonte: Contribuição pessoal do autor

2.13.1 Foco na metodologia

Para Valença (2007), de acordo com o MTI, no mundo prático de intervenções de consultoria organizacional é possível observar maneiras adequadas e inadequadas de se praticar um método apreciativo.

Em decorrência da correlação entre os eixos a) Genuinidade, autenticidade e congruência apreciativas e b) Experiência em consultoria e embasamento teórico no Método de IA, poder-se-ão observar quatro tipos distintos de relações, conforme quadro 5 a seguir:

		Autenticidade, Genuinidade e Congruência	Inautenticidade, Impostura e Incongruência
FACILITADOR	Experiência e embasamento teórico no Método de IA	Excelência Maestria	Formalidade teórico-metodológica
	Inexperiência e falta de embasamento teórico no Método de IA	Improvisação	Aventura / aleatoriedade teórico-metodológica

Quadro 5 (2) – Foco metodológico da intervenção
Fonte: Valença (2007, p. 477)

Conforme se pode observar, as quatro possibilidades de intervenções de IA alcançadas por essa associação de fatores podem ser:

- a) Excelência / Maestria – que se apresenta como relação ‘ideal’ de intervenção, no qual o facilitador tem experiência e *know-how* em consultoria organizacional, estando, ainda, embasado teórico e metodologicamente no método de IA, bem como conduz de maneira autêntica e genuína a implementação do referido método, sendo exemplo claro e vivo de tudo aquilo que propõe à organização e aos colaboradores.

Penso que apenas o quadrante da maestria e excelência pode oferecer boas perspectivas de sucesso e bons cenários de aprendizagem para qualquer método apreciativo (VALENÇA, 2007, p. 478).



Figura 7 (2) – Foco metodológico 1
Fonte: Contribuição pessoal do autor

- b) Improvisação – neste tipo de relação o consultor, embora seja autêntico e congruente com os valores necessários à implementação e condução do processo, não está

devidamente apto a dirigir a intervenção uma vez que não possui embasamento teórico, nem conhece todas as ferramentas e procedimentos propostos pelo método de IA. Entretanto, Valença (2007, p. 477) defende que esta “é uma condição fácil de ser superada, proporcionando-se treinamento técnico”.



Figura 8 (2) – Foco metodológico 2
Fonte: Contribuição pessoal do autor

- c) Formalidade teórico-metodológica - o interveniente tem todo o domínio teórico-metodológico necessário à implementação bem sucedida do referido método, tem experiências anteriores em consultoria organizacional que facilitarão sua prática, e sabe lidar com as ferramentas necessária, todavia, não consegue transmitir ao grupo de trabalho autenticidade e genuinidade em suas ações, “por causa da incongruência de seus valores de prática” Valença (2007, p. 477).



Figura 9 (2) – Foco metodológico 3
Fonte: Contribuição pessoal do autor

- d) Aventura / Aleatoriedade teórico-metodológica – este tipo de relação é aquela que foge a todos os padrões aceitáveis e superáveis de intervenção. Nela o facilitador, além de inexperiente e metodologicamente inapto, ainda se mostra incongruente com a prática apreciativa.



Figura 10 (2) – Foco metodológico 4
Fonte: Contribuição pessoal do autor

Como proposição à intersecção entre esses dois eixos, apresenta-se a figura 11, na qual são destacadas as quatro possibilidades de relação existentes.

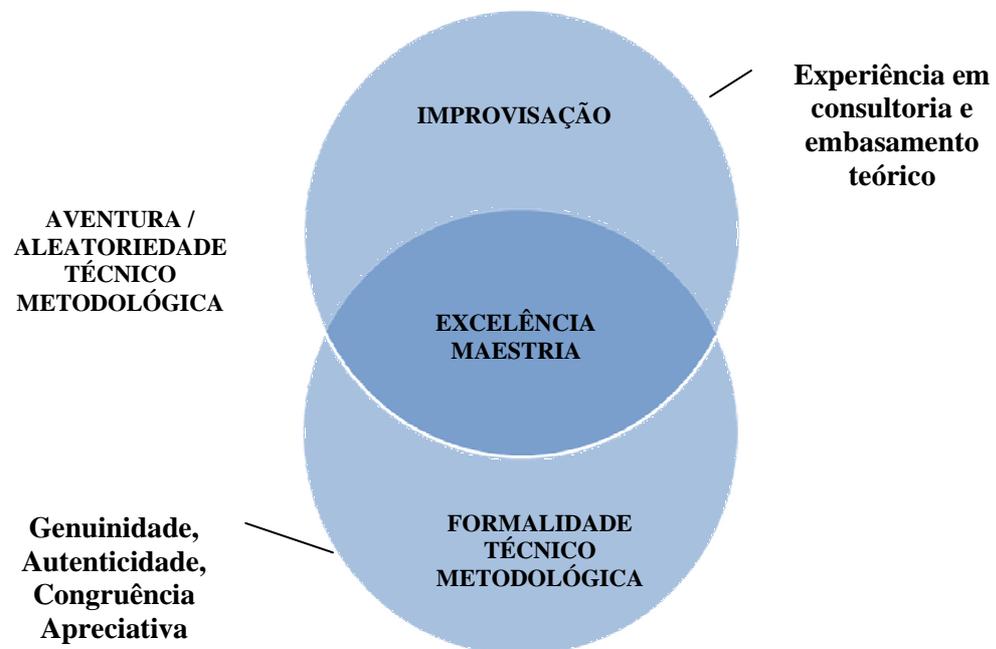


Figura 11 (2) – Foco metodológico da intervenção
Fonte: Elaboração própria, baseado em Valença (2007;2009)

2.13.2 Foco na *performance*

Para Valença (2007), de acordo com o MTI, em decorrência da relação entre os eixos b) Experiência em consultoria e embasamento teórico no Método de IA e c) Estilo aberto e democrático de geração de informações (representado a partir do uso de informações e testes bilaterais – consultor e cliente), propõe a observação de quatro tipos distintos de *performances*, conforme quadro 6 a seguir:

		Uso de informações e testes bilaterais	Uso de informações e testes unilaterais
FACILITADOR	Experiência e embasamento teórico no Método de IA	Parceria Cooperação	Manipulação teórico-metodológica
	Inexperiência e falta de embasamento teórico no Método de IA	Ensaio / erro implícito e negociado	Manipulação relacional

Quadro 6 (2) – Natureza da *Performance*
Fonte: Valença (2007, p. 478)

Conforme se pode observar no quadro 5 acima, os quatro tipos de natureza alcançadas por essa associação de fatores podem ser:

- a) Parceria / Cooperação – que se apresenta como *performance* ‘ideal’ de intervenção na qual se conta com um facilitador experiente e embasado teoricamente, faz uso de testes públicos e coerentes para a geração de informações válidas, em uma situação de equiparação entre ele e os demais membros do grupo no que diz respeito a cooperação, comprometimento e responsabilidade pelos processos e resultados alcançados.

Penso que apenas o quadrante de Parceria/Cooperação pode oferecer boas perspectivas de sucesso e bons cenários de aprendizagem para uso de algum método apreciativo (VALENÇA, 2007, p. 479).

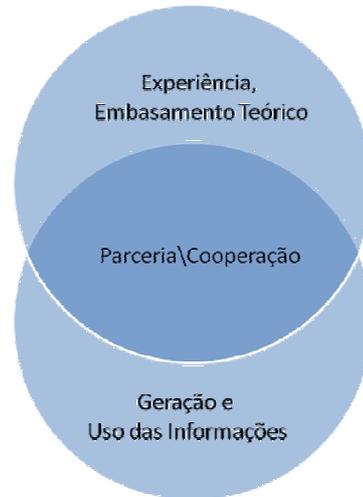


Figura 12 (2) – Natureza da performance 1
 Fonte: Contribuição pessoal do autor

- b) Ensaio / erro implícito e negociado – neste tipo de performance são também utilizados testes públicos e coerentes para a geração de informações, todavia, estas não podem se configurar como necessariamente válidas, pois o facilitador do processo não possui experiências e/ou embasamento teórico-metodológico e, mesmo assim, dá seguimento ao processo de IA de uma maneira muito mais empírica e experimental, tendo apoio dos aprendizes para alcançar resultados em forma de ensaio e erro negociado entre as partes, que têm co-responsabilidade por eles.



Figura 13 (2) – Natureza da performance 2
 Fonte: Contribuição pessoal do autor

- c) Manipulação teórico-metodológica – através do uso de sua experiência e do seu embasamento teórico-metodológico, o facilitador faz uso de informações com ou sem

a utilização de testes unilaterais, de modo que o desenvolvimento das mesmas pode não público e/ou coerente, promovendo um clima de imposição e submissão.



Figura 14 (2) – Natureza da performance 3
Fonte: Contribuição pessoal do autor

- d) Manipulação relacional – neste tipo de *performance* prevalece o clima de imposição e submissão, todavia a manipulação se dá a nível da própria relação entre as partes, uma vez que o facilitador não tem a seu favor, como critério de diferenciação, nenhum tipo de experiência e/ou embasamento teórico-metodológico e, mesmo assim, avança impondo aos demais seus conhecimentos e suas intenções.



Figura 15 (2) – Natureza da performance 4
Fonte: Contribuição pessoal do autor

Em suma, como proposição à intersecção entre esses dois eixos, apresenta-se a figura 11, na qual são destacadas as quatro possibilidades de relação existentes.

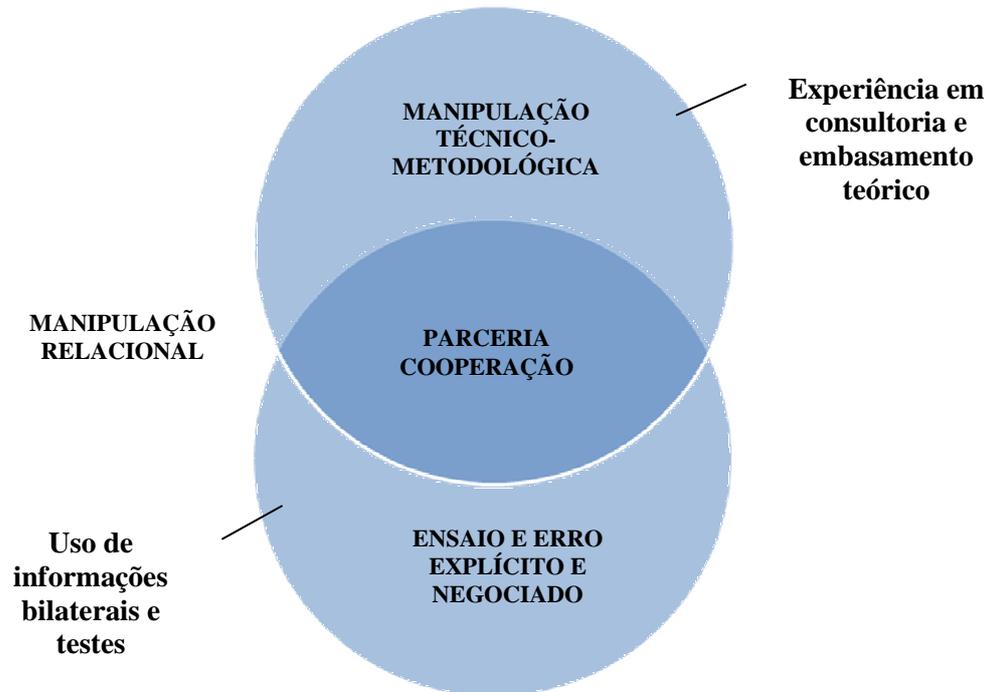


Figura 16 (2) – Natureza da performance da intervenção
 Fonte: Elaboração própria, baseado em Valença (2007;2009)

2.13.3 Foco na confiabilidade e autonomia

Valença (2007) defende, portanto, que a partir dos quadros 5 e 6 anteriores, respectivamente, foco metodológico da intervenção e natureza da *performance*, é possível se desenvolver um novo quadro 7, que trata da natureza e qualidade da confiança, ressaltando-se o grau de autonomia que os clientes terão para a aprendizagem.

A partir do modelo proposto é possível identificar em que relações existem, quando existe, uma relação de confiança, seja ela pessoal ou metodológica, e qual o impacto disso no grau de autonomia que o aprendiz assume na relação.

	Estilo de Intervenção do Facilitador	Confiança		Autonomia
		Pessoal	Metodológica	
Genuinidade Autenticidade e Congruência do Facilitador	Excelência / Maestria	ALTA	ALTA	Plena harmonia Reciprocidade Cooperação
	Improvisação	ALTA	BAIXA	Dependência pessoal
	Formalidade técnico- metodológica	BAIXA	ALTA	Dependência processual
	Aventura / aleatoriedade técnico- metodológica	BAIXA	BAIXA	Desarmonia Desconfiança
	Natureza da <i>Performance</i>	Confiança		Autonomia
		Pessoal	Metodológica	
Características do manejo técnico- metodológico	Parceria Cooperação	ALTA	ALTA	Plena harmonia Reciprocidade Cooperação
	Ensaio / erro explícito e negociado	ALTA	BAIXA	Dependência pessoal
	Manipulação técnico- metodológica	BAIXA	ALTA	Dependência processual
	Manipulação relacional	BAIXA	BAIXA	Desarmonia Desconfiança

Quadro 7 (2) – Grau de Confiança e Autonomia
Fonte: Valença (2009, p. 145)

Para tanto, apresentam-se como significativas as relações em destaque no quadro 7 acima, nas quais, através de um estilo de intervenção desempenhado por meio da ‘excelência/maestria’ e/ou de natureza de *performance* de ‘parceria e cooperação’, foi possível identificar um alto grau de confiança, tanto pessoal quanto metodológica, o que implicou uma aprendizagem pautada na ‘plena harmonia, reciprocidade e cooperação’, configurando-se, assim, o modelo ideal de intervenção de consultoria.

2.13.4 Inferências do bom êxito

O MTI tem ainda uma “única competência como condição ou variável implícita por parte do aprendiz” (VALENÇA, 2007, p. 473), a abertura e a receptividade para a aprendizagem, de modo que o cliente, em um processo de consultoria, deverá assumir como condição *sine qua non* um significativo grau de prontidão para aprender.

Assim, ao quadro 7 supracitado, associa-se a existência ou não da condição de abertura e receptividade à aprendizagem, de modo que, como resultado, no quadro 8 a seguir, serão delimitados os tipos de aprendizagem resultante das autonomias exercidas pelo cliente e das posturas assumidas pelo consultor.

	Estilo de Intervenção do Facilitador	Confiança		Autonomia	Aprendizes abertos e motivados para o uso do Método de IA	Aprendizes resistentes ao uso do Método de IA
		Pessoal	Metodológica			
Genuinidade Autenticidade e Congruência do Facilitador	Excelência / Maestria	ALTA	ALTA	Plena harmonia Reciprocidade Cooperação	Aprendizagem adulta bilateral e cooperativa	Aprendizagem parcial dependente de reforço da auto-estima
	Improvisação	ALTA	BAIXA	Dependência pessoal	Aprendizagem parcial com testes nos resultados	Aprendizagem parcial resistência metodológica
	Formalidade técnico-metodológica	BAIXA	ALTA	Dependência processual	Aprendizagem com testes na relação	Aprendizagem parcial com resistência relacional e metodológica
	Aventura / aleatoriedade técnico-metodológica	BAIXA	BAIXA	Desarmonia Desconfiança	Aprendizagem parcial ou interrompida pelo confronto pessoal ou metodológico	Interrupção da aprendizagem pelo conforto pessoal e metodológico
	Natureza da <i>Performance</i>	Confiança		Autonomia	Aprendizes abertos e motivados para o uso do Método de IA	Aprendizes resistentes ao uso do Método de IA
		Pessoal	Metodológica			
Características do manejo técnico-metodológico	Parceria Cooperação	ALTA	ALTA	Plena harmonia Reciprocidade Cooperação	Aprendizagem adulta bilateral e cooperativa	Aprendizagem parcial dependente de reforço da auto-estima
	Ensaio / erro explícito e negociado	ALTA	BAIXA	Dependência pessoal	Aprendizagem parcial com testes nos resultados	Aprendizagem parcial resistência metodológica
	Manipulação técnico-metodológica	BAIXA	ALTA	Dependência processual	Aprendizagem com testes na relação	Aprendizagem parcial com resistência relacional e metodológica
	Manipulação relacional	BAIXA	BAIXA	Desarmonia Desconfiança	Aprendizagem parcial ou interrompida pelo confronto pessoal ou metodológico	Interrupção da aprendizagem pelo conforto pessoal e metodológico

Quadro 8 (2) – Da relação de confiança e autonomia entre facilitador e aprendizes X a disponibilidade e natureza do aprendiz

Fonte: Adaptado de Valença (2009, p. 148-149)

Conforme observado em destaque no quadro 8 anteriormente, foi ratificado que a abertura e a receptividade para a aprendizagem num significativo grau de prontidão para aprender por parte do cliente é a condição ideal de consultoria, pois, apenas através dela foi possível alcançar uma aprendizagem adulta, bilateral e cooperativa, por meio, ainda, de um estilo de intervenção desempenhado através da ‘excelência/maestria’ e/ou de natureza de *performance* de ‘parceria e cooperação’.

Várias outras alternativas apresentam probabilidade de aprendizagem parcial ou apresentam risco de ocorrência de aprendizagem organizacional imprópria ou improdutiva, no dizer de Chris Argyris e Donald Schön, quando os aprendizes se deslocam na direção não-intencionada antes de iniciar o processo de intervenção (VALENÇA, 2007, p. 482).

Deste modo, pode-se expressar, através de um modelo de representação gráfica, que, quando se tem desempenhos ideais em cada um dos eixos propostos, e, associado a isso, uma abertura e a receptividade para a aprendizagem, apresenta-se como resultado da intersecção e, portanto, da intervenção da consultoria de IA, os fatores destacados na figura 17 abaixo.

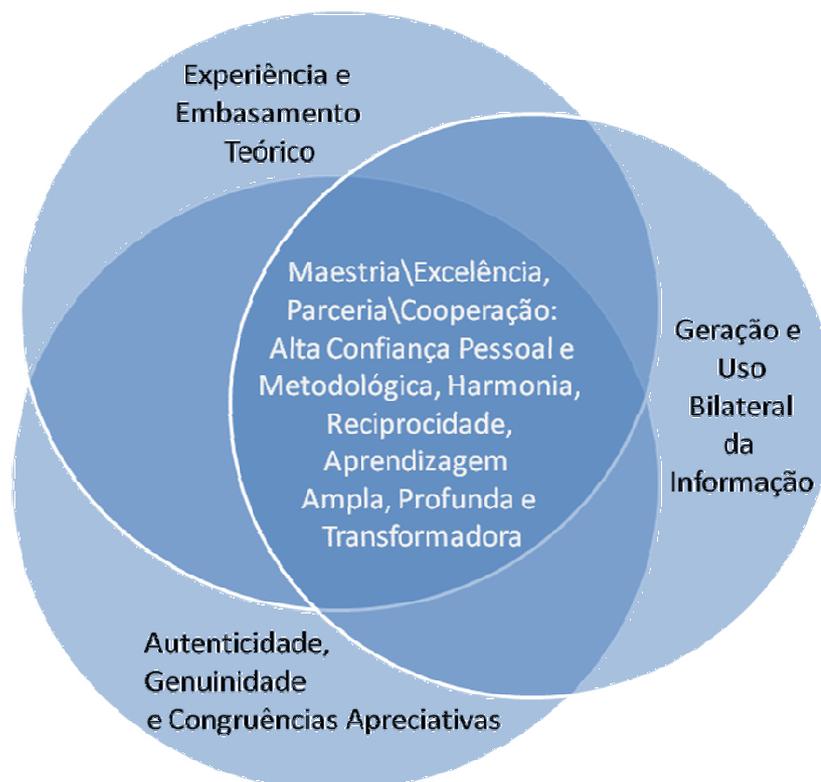


Figura 17 (2) – Modelo ideal de relação consultor-cliente
Fonte: Contribuição pessoal do autor

Contudo, na realidade prática, não é necessariamente possível alcançar níveis ideais de desempenho de todos os eixos acima proposto, de modo que, é possível ressaltar, ainda, alguns tipos de relação infelizmente usuais nas prestações de serviços de consultoria. No quadro 9 adiante, tem-se a relação existente entre as posturas dos consultores e as dos clientes no momento da intervenção.

		POSTURA DO CONSULTOR	
		1- Falta de Experiência e Embasamento Teórico 2 – Inautenticidade, Falta de Genuinidade da intenção e Incongruência da Prática 3 – Geração e uso Bilateral (Democrática) das informações	1 – Experiência e Embasamento Teórico 2- Autenticidade, Genuinidade da Intenção e Congruência da Prática 3 – Geração e uso Bilateral (Democrática) das Informações
POSTURA DO CLIENTE	ABERTURA, MOTIVAÇÃO E PRONTIDÃO DO CLIENTE PARA APRENDER	Tendência de risco. Alternativas: (1) Investigação madura do cliente e\ou (2) Suspensão da relação\Atividade.	Tendência Alviareira: experiência promissora, eficaz e transformadora.
	FECHAMENTO, DESESTÍMULO E FALTA DE PRONTIDÃO DO CLIENTE PARA APRENDER	Tendências de altíssimo risco. Alternativas: (1) Confrontos incontroláveis e\ou Imprevisibilidade das conseqüências desestruturadoras.	Tendências de alto risco. Alternativas:(1) Facilitador favorece investigação sobre condições internas e externas de trabalho e\ou (2) Suspensão da relação\Atividade.

Quadro 9 (2) – Relações entre as posturas de consultores e clientes
Fonte: Contribuição pessoal do autor

A partir de então, conclui-se que é através do desempenho dos três pilares (pelo consultor) e da prontidão para aprender (do cliente), que a relação de consultoria poderá ser tida como saudável e positiva, rendendo bons e duradouros frutos para ambas as partes.

Por fim, em termos práticos, Valença (2010) propõe um ousado e complexo mapeamento sistêmico de interdependências dos elementos constitutivos de uma intervenção apreciativa, no qual se apresentam todos os tipos de relações anteriormente explicadas, bem como as possíveis conexões entre elas., conforme representado na figura 18 adiante.

MAPA DE INTERDEPENDÊNCIAS DOS ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DE UMA INTERVENÇÃO Apreciativa.

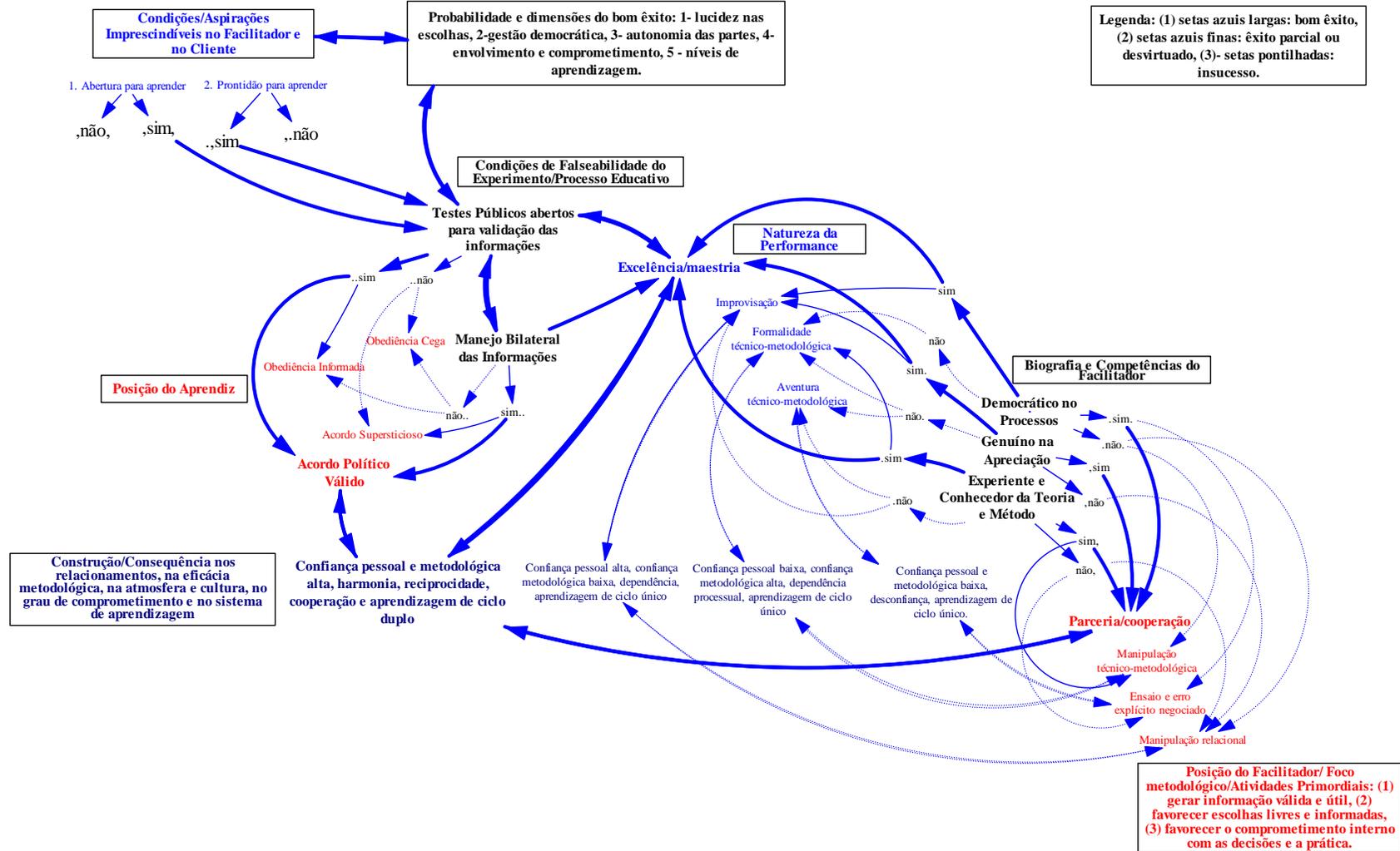


Figura 18 (2) – Mapa de interdependências dos elementos constitutivos de uma intervenção apreciativa
 Fonte: Valença (2010)

3 Procedimentos metodológicos

O presente capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados ao longo do estudo. Adotaram-se, primordialmente, como fundamentos metodológicos os conceitos propostos por Merriam (2008).

Inicialmente, foi definida uma breve apresentação da definição dos conceitos básicos utilizados a fim de clarificar sob qual perspectiva teórica se observará o fenômeno estudado. Posteriormente, apresenta-se o delineamento da pesquisa na qual se fundamenta a escolha da abordagem qualitativa básica, bem como se indica os critérios e a justificativa para a seleção dos respondentes. Explicita-se como foi realizada a coleta de dados – quais os instrumentos utilizados e o porquê da escolha de cada um deles -, e quais foram os métodos para a apresentação e análise dos mesmos.

3.1 Definição de conceitos básicos

Nesta seção são apresentadas algumas definições de conceitos considerados fundamentais para o desenvolvimento desta pesquisa:

- a) Pesquisa qualitativa: é mais que um conjunto particular de técnicas relacionadas à compreensão de um dado contexto de forma ampla e profunda, estando implícita no modo de encarar o fenômeno social investigado, ajudando a entender e explicar o significado do mesmo, com o mínimo de afastamento possível da situação natural (adaptado de MERRIAM, 1998; MORGAN; SMIRCICH, 1980).
- b) Pesquisa qualitativa básica: Inserido na metodologia qualitativa, o estudo é compreendido como “básico ou genérico” por apresentar quatro características-chave: a) a intenção de compreensão do significado que os participantes atribuem a um determinado fenômeno; b) o pesquisador é o principal instrumento de coleta e análise de dados; c) a condução da pesquisa é

essencialmente indutiva; d) os resultados da pesquisa são um mix de descrição e análise (MERRIAM, 1998).

- c) Construção de Categorias: processo de codificação dos dados coletados, e agrupamento dos mesmos para a construção de padrões que representam as categorias de codificação, através de um processo largamente intuitivo e sistemático, que depende da orientação e do conhecimento do pesquisador (adaptado de BOGDAN; BIKLEN, 1994, p. 221; MERRIAM, 1998, p. 179).
- d) Investigação Apreciativa: A Investigação Apreciativa é uma busca cooperativa, co-evolucionária pelo melhor nas pessoas, suas organizações e pelo mundo que as rodeia. Ela envolve a descoberta sistemática do que anima uma organização ou uma comunidade quando ela é mais eficiente e mais capaz em termos econômicos, ecológicos e humanos (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 10).

3.2 Desenho metodológico

Para alcançar os objetivos gerais e específicos deste estudo, foi delineado, pelo pesquisador, o desenho metodológico abaixo descrito, estruturado em quatro fases distintas que possuem uma seqüência flexível, cujo contato, quando necessário, pôde ser retomado, até que se atingisse uma saturação de dados satisfatória para a análise dos mesmos.

3.2.1 Delineamento da pesquisa – Fase 1

Para Merriam (1998) uma consideração fundamental num projeto de pesquisa é a orientação filosófica do autor. Em outras palavras, é mister para o pesquisador se questionar acerca do que acredita sobre a natureza da realidade, sobre o conhecimento e sobre a produção do conhecimento.

Morgan e Smircich (1980) propõem que os métodos de pesquisa nas ciências sociais devem estar diretamente ligados aos pressupostos da natureza humana, epistema e

ontologicamente. Para isto, os autores sugerem um continuum sobre os pressupostos da ontologia e da natureza humana que vão desde o extremo subjetivista até o objetivista.

Segundo Merriam (1998), o pressuposto filosófico básico da pesquisa qualitativa está fundamentado na visão de que a realidade é construída pelos indivíduos por meio da interação e situada dentro dos mundos sociais destes indivíduos.

Strauss e Corbin (1998) acrescentam, ainda, que as pesquisas qualitativas podem ser utilizadas no intuito de entender o significado ou a natureza das experiências das pessoas para se obterem detalhes obscuros sobre fenômenos, como sentimentos, processos de pensamento e emoções, que dificilmente seriam compreendidos com a utilização de meios mais convencionais de pesquisa.

O pesquisador qualitativo está, portanto, interessado em compreender o significado que as pessoas têm construído, e este significado está envolvido nas experiências das pessoas, e a compreensão do fenômeno deve revelar a perspectivas do participante, não do pesquisador (MERRIAM, 1998). Sendo assim, esta pesquisa segue esta orientação ao observar o fenômeno apenas segundo a construção dos sujeitos pesquisados, almejando desconsiderar em sua análise os vieses do pesquisador.

A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado, ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (MINAYO, 2004, p. 21).

Vale ressaltar que a pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados; parte de questões ou focos de interesses amplos, que se vão definindo a medida que o estudo é desenvolvido.

Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo (GODOY, 1995, p. 21).

Para tanto, a pesquisa qualitativa ainda engloba várias orientações, das quais Merriam (1998) destaca cinco: pesquisa qualitativa básica, estudo de caso, estudo etnográfica, fenomenologia e *grounded theory*.

Convém, assim, definir sob que tipos de classificações este estudo poderá ser abordado. Para tanto, destacam-se como significativos os seguintes posicionamentos:

- a) Pesquisa qualitativa: no presente estudo, o pressuposto adotado é de que a realidade é socialmente construída, estando mais próximo, portanto, de uma visão subjetivista, segundo a qual o mundo social é um processo contínuo criado nos encontros da vida cotidiana por intermédio da linguagem, rótulos, arquétipos, ações e rotinas que constituem um modo de ser no mundo. Dado o contexto e os objetivos desta pesquisa, as orientações do estudo qualitativo foram as que mais se adaptaram à busca das respostas das perguntas construídas, pois a realidade é muito mais complexa do que se pode imaginar, fazendo-se necessário compreender o fenômeno, também, a partir da perspectiva dos respondentes. Procurou-se decifrar como os indivíduos perceberam e compreenderam o objeto de estudo a partir de suas próprias referências.
- b) Pesquisa qualitativa básica: inserido na metodologia qualitativa, este estudo é compreendido como “básico ou genérico” por apresentar quatro características-chave, segundo destaca Merriam (1998) a seguir:
- 1) O pesquisador está interessado em **compreender quais os significados** que os **participantes atribuem ao fenômeno** ou situação que está sendo estudada;
 - 2) Busca-se compreender os significados que as pessoas constroem sobre as experiências vividas, tendo o **pesquisador como principal instrumento de coleta e análise de dados**. Para coletar os dados são feitas entrevistas, realizadas observações ou analisados documentos;
 - 3) O processo de condução da **pesquisa é essencialmente indutivo**, isto é, o pesquisador coleta e organiza os dados com o objetivo de construir conceitos, pressuposições ou teorias, ao invés de, dedutivamente, derivar hipóteses a serem testadas. A análise indutiva dos dados leva a **identificação de padrões recorrentes, temas comuns e categorias**;
 - 4) Os resultados da pesquisa são um **mix de descrição e análise** – uma análise que usa conceitos do referencial teórico que estruturou o estudo. A análise geralmente resulta na identificação de padrões recorrentes (na forma de categorias, fatores, variáveis, tema) [...] (MERRIAM, 1998, p.11, grifo nosso).
- c) Pesquisa indutiva: o presente estudo não se propôs a testar ou experimentar teorias já existentes. Ao contrário disso, objetivou acumular um grande número de circunstâncias específicas, porém semelhantes, acerca da implementação da Investigação Apreciativa no ambiente organizacional, produzindo novas explicações acerca do fenômeno, e dos fatores críticos a sua existência eficiente. Conforme propõe Gibbs (2009):

Grande parte da pesquisa qualitativa tenta explicitamente gerar novas teorias e novas explicações. Nesse sentido, a lógica subjacente a ela é a Indutiva. Em vez de começar com algumas teorias e conceitos que devem ser testados ou examinados, essa pesquisa privilegia uma abordagem na qual eles são desenvolvidos junto com a coleta de dados, para produzir e justificar novas generalizações e, assim, criar novos conhecimentos e visões. (GIBBS, 2009, p.20, grifo nosso).

- d) Pesquisa descritiva exploratória: o estudo classifica-se como descritivo, pois objetivou descrever características de uma determinada população ou fenômeno, bem como, estabelecer relações entre as fatores significativos ao caso em estudo, tendo utilizado uma coleta de dados padronizada através de entrevistas semi-estruturadas, posteriormente apresentadas. Andrade (2002) destaca que a pesquisa descritiva preocupa-se em observar fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los, sem a interferência ou manipulação do pesquisador.

Pôde-se, também, classificar o estudo como uma pesquisa exploratória, uma vez que consiste no aprofundamento de conceitos preliminares sobre a Investigação Apreciativa, contribuindo para o esclarecimento de questões superficialmente abordadas sobre a mesma.

- e) Pesquisa de campo: a pesquisa foi desenvolvida por meio da observação das atividades do grupo estudado, e de entrevistas com informantes para captar suas explicações e interpretações do que ocorre no grupo. Os indivíduos escolhidos como respondentes do estudo foram aqueles que participaram de algum processo de Investigação Apreciativa, através de critérios pré-estabelecidos e posteriormente explicitados.

Tipicamente o estudo de campo focaliza uma comunidade, que não é necessariamente geográfica, já que pode ser uma comunidade de trabalho, de estudo, de lazer ou voltada para qualquer outra atividade humana. (GIL, p.53)

Destacando-se que, segundo Rodrigues (2007, p.44) “a pesquisa ex-post-facto pertence à categoria das pesquisa de campo”, este estudo, uma vez que se propôs a compreender um fenômeno já consumado, e, portanto, sem quaisquer possibilidade de interferência ou manipulação do mesmo, por parte do pesquisador, que esmerou-se apenas em compreendê-las, bem como seus

impactos para o fenômeno, o estudo pode ser, também, classificado como *ex-post-facto*.

Apesar das semelhanças com a pesquisa experimental, o delineamento *ex-post-facto* não garante que suas contribuições relativas a relações do tipo causa-efeito sejam totalmente seguras. O que geralmente se obtém nesta modalidade de delineamento é a constatação da existência de relação variáveis. Por isso é que essa pesquisa muitas vezes é denominada correlacional (GIL, p.50).

- f) Pesquisa bibliográfica: A pesquisa iniciou-se, portanto, por uma fase de pesquisa e revisão bibliográfica, através de livros e periódicos sobre IA e conteúdos afins, conforme descrito detalhadamente no referencial teórico, que pudessem trazer informações relevantes para o estudo. Conforme afirma Triviños (1987), durante a pesquisa qualitativa, novas teorias podem ser incorporadas ao arcabouço teórico base do estudo, para que o fenômeno seja interpretado com maior detalhamento, e sob vários prismas, ao passo que os dados são coletados, pois não há hipóteses a serem confirmadas no campo.
- g) Pesquisa documental: além da revisão de literatura, foram utilizados como fonte de pesquisa documentos das organizações pesquisadas, como relatórios de intervenções anteriores, comunicações internas, *websites*, bem como publicações dos relatos das experiências de IA.

A pesquisa documental assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica. A diferença essencial entre ambas está na natureza das fontes. Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos de pesquisa (GIL, p. 45)

3.2.2 Delimitação do campo empírico – Fase 2

Após apresentado o problema de pesquisa e registrada a opção pelo desenvolvimento de um estudo qualitativo básico, passou-se, então, à seleção da unidade de análise, a amostra (MERRIAM, 1998). Por meio da definição da unidade de análise, o pesquisador procurou esclarecer como irá buscar as informações que respondem aos objetivos do seu estudo.

As amostras podem ser pessoas individuais, famílias, organizações, culturas, episódios, atividades, entre outros (PATTON, 2002). Nesse sentido, o estudo aqui apresentado buscou definir dois níveis de amostra: a decisão pela organização e a escolha pelos indivíduos capazes de fornecer as informações que são necessárias à consecução dos objetivos propostos.

Segundo Merriam (1998), a definição da amostra deve ser feita a partir de critérios previamente estabelecidos. Para tanto, os critérios para a seleção da organização investigada foram: (a) ter passado pelo processo de utilização do Método de IA; (b) apresentar indícios de sucesso na implementação da referida estrutura; (c) ser uma organização acessível à pesquisa.

Atendendo aos referidos critérios, fez-se a opção de pesquisa em duas organizações: uma Organização Não-Governamental, doravante denominada, APOIAR (nome fictício), e uma organização pública, doravante denominada INOVAR, (nome fictício). Os nomes das referidas instituições serão mantidas em sigilo, conforme solicitação, como forma de preservar dados e informações fornecidas pelas mesmas.

A APOIAR foi fundada em 1994 por um empresário suíço para promover o desenvolvimento sustentável por meio de alianças entre empresas privadas bem-sucedidas e responsáveis, e as organizações filantrópicas que fomentam a liderança e a criatividade, atuando em toda a América Latina. Fundamenta-se nos valores da plena realização do ser humano num contexto de harmonia individual, social e ambiental, como foco principal do desenvolvimento sustentável; na dignidade humana expressa no exercício da democracia, na igualdade de oportunidades, na liberdade com responsabilidade, na honestidade e na solidariedade; na modéstia que deve conduzir nossas ações, consagrando as contribuições de outros no processo de construção coletiva de um mundo melhor para todos e cada um, e na criação contínua que favoreça a eficácia, a eficiência e a produtividade de nossas ações.

A INOVAR é um órgão público constituinte de um núcleo central do sistema de planejamento, controle, orientação e execução da política fiscal, tributária, financeira, orçamentária e de compras de uma unidade federativa. Tendo, pois, como atribuições: analisar e avaliar permanentemente a situação econômica e financeira da unidade; dirigir e executar a política de administração tributária, fiscal, econômica, orçamentária e financeira da mesma; elaborar estudos e pesquisas para prevenção da receita, bem como adotar as providências executivas para a obtenção de recursos financeiros de origem tributária e outros; oferecer orientação e definir o relacionamento com os contribuintes; bem com o exercer outras atividades correlatas com as suas atribuições.

Em relação à seleção dos entrevistados, Merriam (1998) descreve dois tipos de amostragem – a probabilística e a não probabilística. A primeira é conhecida como amostragem aleatória, na qual o intuito do pesquisador é a generalização dos resultados de seu estudo sobre a população da qual tal amostra foi extraída. A segunda é conhecida como amostragem não probabilística intencional. Ela permite a escolha de fontes ricas de informação que ajudam a compreender o fenômeno pesquisado (MERRIAM, 1998), e não tem por objetivo a generalização dos resultados.

Para tanto, como a generalização dos resultados, em termos estatísticos, não é objetivo da pesquisa qualitativa, a amostragem do tipo probabilística não é essencial nem explicável nesse tipo de pesquisa. Logo, a escolha justificável neste estudo foi a amostragem não probabilística intencional, é baseada “no pressuposto de que o investigador quer descobrir, entender e obter insights e, assim, deve selecionar um campo de onde mais possa ser aprendido” (MERRIAM, 1998, p.62).

Diante disso, o universo da pesquisa de campo foram colaboradores das organizações em estudo, privilegiando-se três critérios: a) a escolha de indivíduos que tenham efetivamente participado do processo de implementação do Método de IA; b) a escolha dos profissionais de todos os níveis hierárquicos da organização; c) o terceiro critério foi de acessibilidade

O primeiro critério foi importante uma vez que se justifica pela intenção de incluir na pesquisa os indivíduos que participaram do desenvolvimento da implementação Método de IA, podendo, pois, identificar os fatores que se apresentaram como favoráveis ou não a eficiência do processo.

Com relação ao segundo critério de escolha – níveis hierárquicos – foi considerado importante pelo fato de que se almejava realizar o estudo de caso que contemplasse a organização de maneira ampla, cuja análise perpassasse todos os níveis hierárquicos da mesma, levando-se em consideração a hipótese que o Método de IA atua em todos os setores da empresa e é desenvolvido e acompanhado por um grupo de colaboradores de todos os níveis operacionais da mesma.

Por fim, por terceiro, foram escolhidos para fazerem parte do rol de entrevistados aqueles sujeitos sociais aos quais o pesquisador terá acesso direto, de modo que se possa garantir o acesso e disponibilidade de informações, o tempo para a realização das entrevistas, o fornecimento de documentos e a autorização para realização da observação, aspectos fundamentais num estudo qualitativo.

3.2.3 Instrumento de coleta de dados – Fase 3

Após definir o problema da pesquisa, o investigador deve identificar que informação é relevante para responder ao problema e qual a melhor forma de obtê-la (MERRIAM, 1998).

Para a finalidade deste estudo, os dados foram coletados de forma a atender aos objetivos da pesquisa qualitativa, não pretendendo estabelecer generalizações estatísticas por meio de amostras probabilísticas (MERRIAM, 1998).

Entende-se por dados àqueles fragmentos de informações encontrados no ambiente. Em se tratando de dados de caráter qualitativo, acredita-se que eles consistam na própria fala das pessoas sobre suas experiências, sentimentos, opiniões e conhecimentos. Para Merriam (1998), essas informações podem ser coletadas por meio de entrevistas, observação e análise de documentos.

Patton (2002) ratifica que os dados qualitativos consistem, basicamente, em citações, observações e excertos de documentos. Além disso, devem ser ricamente descritivos em suas análises, capturando e comunicando a experiência do pesquisado sobre o mundo, tal qual ele o percebe.

Todavia, não se pode afirmar, a priori, qual dessas fontes, isoladamente, é a mais importante. Neste sentido, Yin (2001) ressalta que um dos princípios para a coleta de dados em estudos de caso é utilizar-se de várias fontes de evidência a fim de promover a sua triangulação.

Portanto, como a combinação das fontes de coleta de dados é recomendada como forma de aproximar o máximo possível o pesquisador da realidade, mediante a riqueza de informações compartilhadas, nesta pesquisa, será utilizado três técnicas para a coleta de dados.

A coleta de dados ocorreu primordialmente por meio da realização de entrevistas, que pode ser entendida como “um processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado” (HAGUETTE, 2002).

As entrevistas realizadas foram semi-estruturadas, implicando na existência de um roteiro (Apêndice A) constando de uma lista de pontos ou tópicos previamente estabelecidos de acordo com a problemática central (HAGUETTE, 2002). O uso deste tipo de entrevistas permitiu um mix de questões relativamente estruturadas, possibilitando ao entrevistador ultrapassar os limites das questões definidas no roteiro para buscar novas informações que emirjam ao longo das entrevistas (MERRIAM, 1998).

A segunda técnica empregada foi a análise de documentos da própria organização em estudo, bem como documentos secundários e materiais bibliográficos, como recomendando por Merriam (1998, p.113), ao passo que propõe que “os documentos são importantes fontes de coleta de dados nas pesquisas qualitativas, e compreendem materiais físicos, visuais e escritos sobre o estudo”. Sendo, ainda, importante ressaltar a relevância da coleta de dados através de documentos como um complemento do entendimento decorrente das entrevistas e da observação.

Por fim, acrescenta-se aos instrumentos de coleta de dados supracitados a realização da observação não-participante do pesquisador. Valendo ressaltar a necessidade de o pesquisador ser um observador cuidadoso, pois, como instrumento de coleta de dados, a observação não deve ser realizada de forma casual (MERRIAM, 1998).

3.2.4 Análise dos dados – Fase 4

A etapa de análise dos dados consistiu no processo de dar sentido ao que foi coletado. Esse foi um processo complexo, que envolveu tarefas de dedução e interpretação dos dados, à procura de significados, entendimentos ou insights que constituíam os achados do estudo (MERRIAM, 1998).

A fase de análise dos dados representou o processo de busca e de organização sistemática do que foi coletado por meio de entrevistas, documentos e notas de campo. A organização sistemática dos mesmos levou à divisão em unidades manipuláveis, ou categorias, realizando-se sínteses, em prol de encontrar padrões e aspectos importantes que precisavam ser evidenciados no estudo.

Na pesquisa qualitativa, a análise dos dados ocorreu concomitantemente à etapa de coleta dos mesmos. Para Merriam (1998) separar estas duas etapas – coleta e análise dos dados – na pesquisa qualitativa é um equívoco. Além disso, a análise na pesquisa qualitativa busca transformar os dados em achados, não existindo, uma fórmula para esta transformação (PATTON, 2002).

Uma etapa importante na fase de análise de dados foi o desenvolvimento de uma lista de categorias de codificação, o que aconteceu logo após o pesquisador ter recolhido os dados e se preparado para organizá-los através da utilização de um roteiro de categorização de dados (Apêndice B).

Alguns direcionamentos que puderam guiar esta atividade. Segundo Patton (2002), apesar das diferentes maneiras em que os dados podem ser analisados e apresentados, um ponto em comum na análise qualitativa é o desafio de dar sentido a um grande volume de dados. Isto envolve, segundo o autor, é fundamental “reduzir um volume de informações brutas, peneirar os dados que têm significado, identificar padrões significativos e construir uma estrutura para comunicar a essência que os dados revelam” (PATTON, 2002, p. 234).

Para que fossem identificados estes padrões, utilizou-se, neste estudo, o método de comparação constante que, segundo Merriam (1998), consiste em comparar continuamente os incidentes, ou seja, o conteúdo de dados que emerge da coleta. Inicia-se por um incidente percebido pelo pesquisador nos dados coletados por meio das entrevistas, notas de campo ou documentos comparando-o com outro incidente no mesmo conjunto de dados (MERRIAM, 1998).

A elaboração das categorias foi realizada por meio de uma construção indutiva (a partir dos achados empíricos) e de constantes comparações. Segundo Merriam (1998), estas comparações devem capturar os padrões recorrentes e que acontecem com preponderância até a saturação das categorias. Esta idéia foi corroborada por Strauss; Corbin (1998) ao propor que as comparações constantes devem conduzir à formação de categorias que são os conceitos derivados dos dados e sustentados pelos fenômenos.

Deste modo, apresentam-se, através da figura 19 adiante, as 11 (onze) categorias de dados utilizadas neste estudo, destacando-se como relevantes a fonte de onde surgiram, se da pesquisa bibliográfica ou documental, bem como os números das respectivas questões referentes a cada uma das categorias propostas para análise.

Como fruto de uma pesquisa realizada bibliograficamente, emergiram as 6 (seis) primeiras categorias representadas na figura 19: a) espaço para ser reconhecido numa relação; b) espaço para ser ouvido; c) espaço para sonhar em conjunto; d) espaço para escolher contribuir; e) espaço para agir com apoio; e f) espaço para ser positivo, que correspondem às 25 primeiras questões utilizadas no roteiro de entrevista semi-estruturado (Apêndice A).

Como fruto de uma pesquisa realizada documentalmente, emergiram as 5 (cinco) últimas categorias representadas na figura 19: a) conflitos e pensamentos ruminativos; b) tempo de vida útil do grupo de IA; c) utilização de mídias alternativas; d) preparação e formação do consultor de IA, e e) momento de genuína apreciação, que correspondem às 13 últimas questões utilizadas no roteiro de entrevista semi-estruturado (Apêndice A).

Durante a análise dos dados, contudo, as questões adiante destacadas em vermelho, de números 11, 12 e 13 foram realocadas na categoria 7 (conflitos e pensamentos ruminativos), e as questões 30 e 31, na categoria 9 (utilização de mídias alternativas).

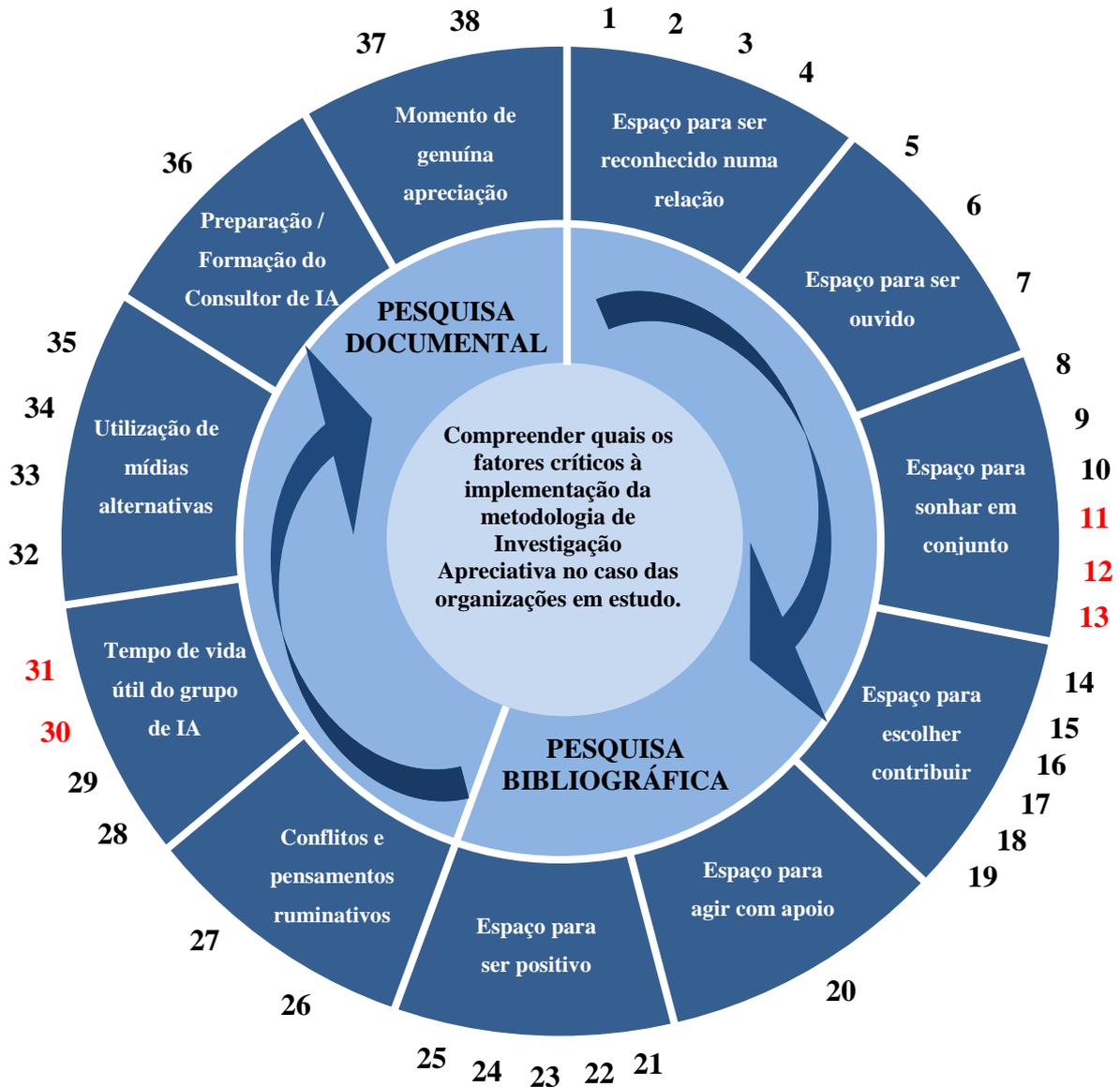


Figura 19 (3) – Circunscrição das categorias utilizadas na análise dos dados
Fonte: Adaptado de Silva (2010)

Para uma melhor visualização do processo de pesquisa, apresenta-se como representação gráfica e a síntese dos procedimentos metodológicos utilizados no estudo o seguinte desenho metodológico, apresentado na figura 20 a seguir:

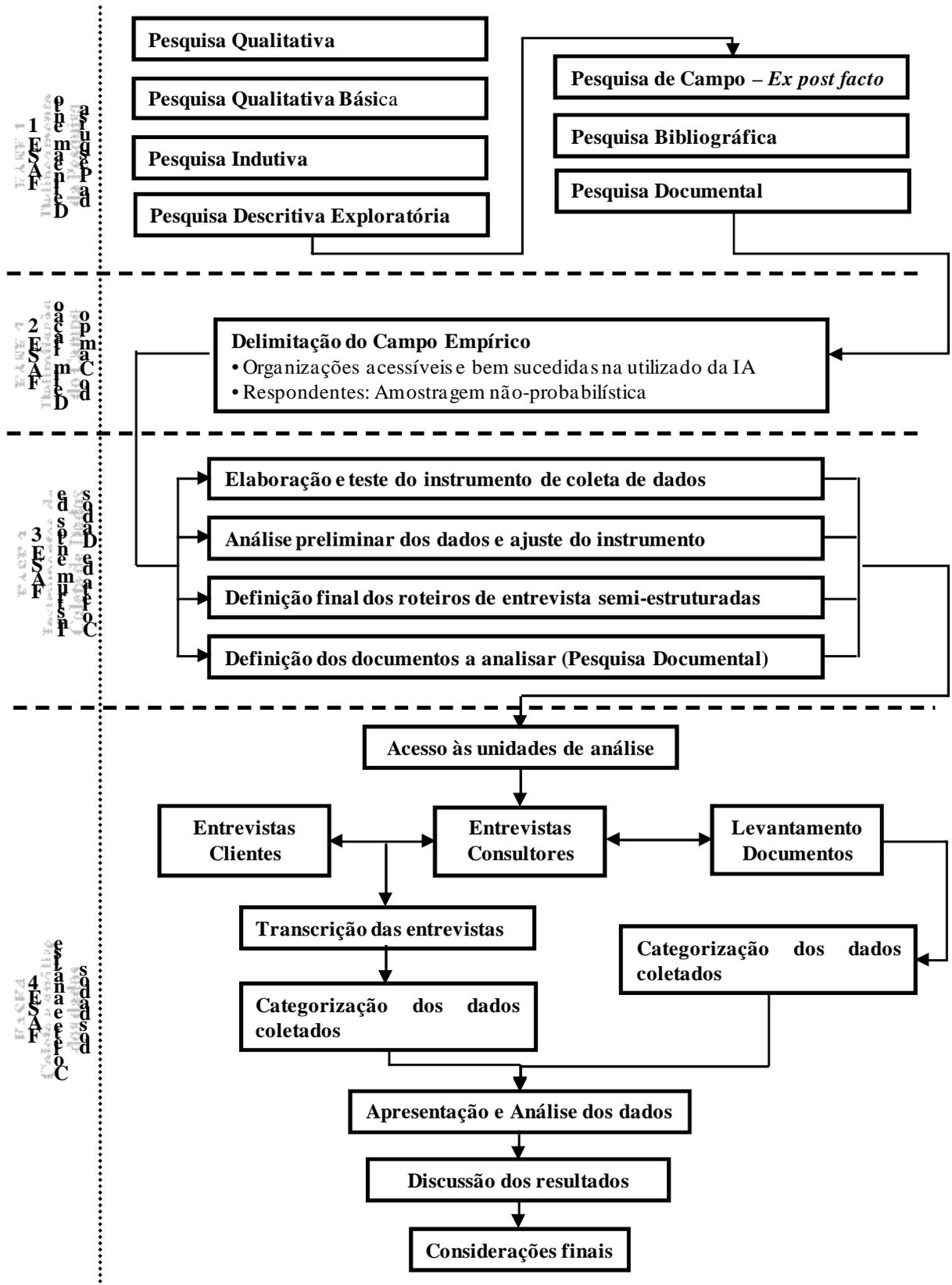


Figura 20 (3) - Desenho metodológico do estudo
 Fonte: Elaboração própria

3.3 Validade

No desenvolvimento de pesquisas é preciso que o pesquisador atente para a validade do estudo que realiza, ressaltando-se que a confiança no resultado das pesquisas qualitativas representa um elemento essencial para o progresso das ciências sociais.

Para Merriam (1998) para obter efeitos práticos ou na teoria da educação, os estudos qualitativos devem ser rigorosamente conduzidos, o que implica a consideração de questões éticas ao longo do desenvolvimento da pesquisa.

Nas pesquisas qualitativas, em particular, alguns autores sugerem formas de se maximizar a validade dos estudos. Yin (2001) defende três princípios: a manutenção do encadeamento de evidências como forma que o leitor perceba como cada evidência conduziu o pesquisador à conclusão do estudo, a variabilidade de fontes de evidência e sua triangulação; e a criação de um banco de dados a fim de organizar e documentar os dados encontrados.

Merriam (1998) acrescenta que um pesquisador pode utilizar seis estratégias básicas a fim de garantir validade interna de sua pesquisa: a) Triangulação – através de múltiplos investigadores, fontes de dados ou métodos; b) Checagem com membros – levando interpretações iniciais de volta para os entrevistados para a avaliação de se os resultados são plausíveis; c) Observações prolongadas: no local da pesquisa ou várias sobre o mesmo fenômeno; d) Avaliação dos pares: comentários dos colegas sobre os achados emergentes; e) Modos de pesquisa participativa ou colaborativa: envolvendo participantes em todas as fases da pesquisa; f) Vieses do pesquisador: clarificando seus pressupostos, sua visão de mundo e orientação teórica no início do estudo.

Diante disso, no presente estudo foram utilizadas algumas destas estratégias a fim de aumentar a validade do mesmo.

A primeira delas foi a utilização da triangulação (o uso de diferentes instrumentos de coleta de dados), realizado através da utilização das entrevistas semi-estruturadas, realizadas tanto presencialmente, quanto via *web* (através da utilização do *software SKYPE*), dos documentos e da observação relevantes à implementação do estudo.

A segunda, o cuidado em manter o encadeamento das evidências. Através da criação de blocos de notas (através da utilização do *software WORD – Office 2007*), referentes aos achados percebidos durante as coletas de dados, bem como os *insights* surgidos durante a transcrição, tabulação e análise dos mesmos.

Em terceiro lugar, foi realizada a avaliação dos pares através de encontros periódicos com um grupo de estudos formado por dois mestrados e dois doutorandos, objetivando não apenas validar os achados encontrados, como, também, encontrar novas articulações ainda não percebidas pelo pesquisador.

Por fim, prezou-se pelo esclarecimento dos vieses do pesquisador no início da pesquisa, adotando-se uma postura subjetivista no qual a realidade é socialmente construída, podendo ser analisada a partir da percepção dos indivíduos que dela fazem parte, o que foi detalhadamente explicado no início deste capítulo de procedimentos metodológicos.

4 Apresentação e análise dos resultados

Nesta seção será realizada a apresentação dos resultados da pesquisa de campo em que explicitada a percepção de clientes e dos consultores acerca das melhores práticas de implementação do método de Investigação Apreciativa no ambiente organizacional, bem como os fatores críticos a este processo.

4.1 Espaço para ser reconhecido numa relação

Whitney e Trosten-Bloom (2003) defendem que o método de IA propicia a criação de um ambiente no qual as pessoas sentem-se livres para se relacionarem umas com as outras e, nessa relação, serem reconhecidas. Neste momento, a identidade dos sujeitos se forma e evolui nas relações, modificando-se, paulatinamente, até o momento em que atravessa as 'fronteiras' do poder e da autoridade.

4.1.1 O espaço para ser reconhecido numa relação sob a ótica do cliente

No que diz respeito à possibilidade de que as pessoas já cheguem ao programa de Investigação Apreciativa dispostas a participar, sob a ótica dos clientes, demonstra ambigüidades. Para algumas pessoas já existe uma predisposição natural do indivíduo a resistir àquela situação nova, com a qual não tem, ainda, familiaridade, o que, com o tempo e a participação no processo, irá paulatinamente ser diminuído, de modo que as pessoas falarão com maior segurança de que terão suas opiniões escutadas, embora não necessariamente aceitas. Conforme se pode explicitar pelos depoimentos a seguir.

(...) Não, eu diria que não. Não, pelo seguinte, porque, (...) a gente tem que vencer uma resistência muito grande a princípio, e (...) a própria cultura da organização não deixa as pessoas muito a vontade. Leva um tempinho pra se instalar esse ambiente. Na verdade, uma coisa que eu me recordo, que no nosso último encontro, muitas pessoas fizeram essa mesma referência. [...]

No primeiro momento, todo mundo muito tímido, todo mundo muito preocupado, todo sem saber onde é que estava pisando, e, assim por diante. Então, eu acho que, DE INÍCIO, não, não existe esse ambiente (Cliente A, grifo nosso)

Eu acho que com o tempo as pessoas vão, vão.. vão se abrindo mais, né. [...] Mas, é.. eu posso lhe dizer que eu sentia que a técnica ela fluía muito fácil, o método em si, né. Por, principalmente, abordar questões muito positivas. É muito baseada em questões positivas. (Cliente D, grifo nosso)

Todavia, algumas outras pessoas entendem que, embora se trate de uma situação nova, a geração de um ‘clima’ propício à colaboração das mesmas seria significativo, ou, até mesmo, suficiente, para desencadear esta participação efetiva. Destacando-se a associação desta perspectiva, à predisposição natural que algumas equipes de trabalho podem ter, de ‘vivenciar’ o método de IA, em virtude da natureza do trabalho que desenvolvem em suas próprias práticas profissionais.

Sim, eu acho que a técnica, pelo menos na experiência que eu vivenciei, ela favoreceu.. favoreceu muito isso né? A que as pessoas se sintam a vontade [para de expressarem o que elas realmente pensam para todo o grupo]. [...] Então, assim, as pessoas se sentiram a vontade. Com certeza! (Cliente D, grifo nosso)

No caso específico que eu vivenciei havia uma dose de predisposição de abertura muito grande né. Por ser uma empresa de consultoria.. e que já trabalhava com o método de aprendizagem organizacional.. esse tipo de coisa? (Cliente D, grifo nosso)

Este ‘clima’ pode ser entendido como fruto de uma articulação das técnicas utilizadas pelo próprio método, como, por exemplo, a utilização de memórias e recordações felizes em prol da idealização de imagens positivas, e, portanto, de um ambiente permeado por sentimentos naturalmente bons e produtivos, o que pode ser explicitado a partir da premissa apresentada pelo cliente D de que “a técnica ela fluía muito fácil, o método em si, né. Por, principalmente, abordar questões muito positivas. É muito baseada em questões positivas”.

A abordagem da Investigação Apreciativa é muito inteligente, pois a entrevista apreciativa, que é um dos principais elementos do processo, inicia investigando o que a pessoa tem de melhor, suas histórias e isto gera um clima positivo e de confiança. (Cliente B)

Concepção esta compartilhada pelo Cliente A, ao considerar o fator ‘tempo de participação no processo’ como relativo ao desenvolvimento da confiança que as pessoas têm no mesmo, e no grupo em si, compreendendo que, de fato, terão espaço para expressarem o que realmente pensam “[já no final da intervenção] as pessoas estavam à vontade. As pessoas

estavam falando, as pessoas estavam se colocando, as pessoas estavam perguntando, questionando, investigando”. (Cliente A, grifo nosso)

Com relação à possibilidade de criação ou desenvolvimento de um ambiente propício à implementação do método em questão, existe uma concordância no que se refere à imprescindibilidade da participação da alta administração das organizações, bem como do patrocínio da liderança durante o processo.

Eu acho que o mais primordial dos fatores é o patrocínio da liderança. O líder que esteja fazendo parte do grupo, investindo naquilo, participando daquilo. Ele vai criar um, ele vai criar uma cultura de participação maior. (...) Se o líder se defende, praticamente o resultado vai sem mãos. Eu acho que esse é o fator primordial. (Cliente A, grifo nosso).

Para mim, um dos fatores mais significativos na construção de um ambiente aberto à participação das pessoas é a confiança da alta administração no processo. (Cliente B, grifo nosso).

Aspectos ainda relevantes e apontados como significativos à construção de um ambiente propício à participação das pessoas no processo e ao reconhecimento das mesmas nessa relação foram a possibilidade de mudança de cultura dentro da organização, o tempo de convivência do grupo e a formação do consultor.

A possibilidade de uma mudança cultural poderá ser compreendida através da “disponibilidade dessa mesma liderança pra investir numa mudança de cultura” (Cliente A), pois a “própria cultura da organização não deixa as pessoas muito a vontade. Leva um tempinho pra se instalar esse ambiente” (Cliente A), de modo que “mecanismos de motivação que estimulassem a participação de forma voluntária” (Cliente B) fossem criados e, que, para isso, seria conveniente criar grupos cada vez mais heterogêneos.

Uma vez que as pessoas compreendem que a cultura vigente no ambiente organizacional não promove, ou até mesmo não possibilita a colocação de novos pontos-de-vista, dificilmente estarão dispostas a expor o que pensam para o restante do grupo, alegando ser uma “exposição desnecessária e improdutiva” (Cliente E), já que a organização não se dispõe a modificar traços culturais já arraigados às suas origens.

Todavia, a possibilidade de exposição de idéias, durante o processo de investigação apreciativa da realidade, parece ser aumentada ao passo que as pessoas já têm algum tipo/tempo de convivência anterior à formação do grupo de IA. Nos grupos em que havia um tempo relativo de convivência, no mínimo 5 (cinco) anos, as pessoas, embora tenham passado por algum tipo de resistência, mostraram-se dispostas a participar do programa com maior

aprofundamento do que as pessoas que não tinham nenhum tipo de relacionamento prévio entre si.

Sim.. é.. com certeza o grau de confiança que as pessoas já tinham entre si [é significativo na construção de um ambiente favorável à participação das pessoas]. Isso.. com certeza é muito influente. [...] [o tempo de equipe] as pessoas tinham de familiaridade com a equipe, esse é um fator relevante. (Cliente D, grifo nosso).

O grupo é um grupo que trabalha já há muitos anos junto, uns 20 anos (...) algumas dessas pessoas estão ai há 20 anos, mas eu diria que a média deste grupo que participou era de, pelo menos, 10 anos de casa. Então, o grupo que se conhece, que trabalha junto, parará, parará... então isso ajuda a brotar naturalmente (Cliente A, grifo nosso).

Por fim, apresenta-se como aspecto diretamente proporcional à participação efetiva das pessoas e abertura as mesmas ao processo, a formação e preparação do consultor (interveniente) de IA. Assim, quanto mais preparado e capacitado for o consultor, mais familiaridade ele terá com o método e todas as suas ferramentas, e maior será a predisposição das pessoas em contribuir. De alguma forma, o consultor é tido como parâmetro de atuação perante o grupo, ou seja, suas atitudes, quando positivas, são favoravelmente percebidas e ‘copiadas’ pelos demais participantes do grupo, similarmente ao que se pode observar mediante o comportamento dos líderes organizacionais, formais e informais.

Mas, não tem como eu falar sobre a técnica especificamente, sem falar também do ambiente e do próprio interveniente, né? Então, a gente tava numa empresa que primeiro a equipe já se conhecia a um bom tempo. E, segundo, o interveniente era bem, era bem experiente, né? Um cara muito preparado né? Então, é.. assim.. as pessoas se sentiram a vontade, com certeza! (Cliente D, grifo nosso).

Porque, inclusive, tem uma coisa engraçada, eu acho que quem contribuiu muito pra isso [o desempenho e reconhecimento das pessoas no grupo] foi a própria figura do consultor, [...] era reconhecida por todos os participantes, ou, pelo menos, por uma boa parte dos participantes como uma pessoa evoluída, uma pessoa avançada, uma pessoa espiritualizada. E isso tinha uma marca. (Cliente A, grifo nosso).

No que se refere aos fatores dificultadores / dificultantes ao desenvolvimento de um ambiente no qual as pessoas tenham espaço para serem reconhecidas, é apontado como de bastante relevância a resistência dos agentes participantes, sejam eles dirigentes organizacionais, sejam os demais membros colaboradores.

Inicialmente, vale ressaltar que duas posturas foram adotadas, pelas organizações abordadas no estudo. Existiram organizações que utilizaram o método de IA durante a realização de atividades de trabalho das equipes, como, por exemplo, durante um projeto de

planejamento estratégico da organização, e existiram outras que tomaram como base a política de participação voluntária no processo. Para este segundo grupo de organizações, a voluntariedade de participação das pessoas foi considerado como um fator de dificuldade encontrado, pois as pessoas, algumas vezes, ‘não levaram o projeto a sério’ (cliente C).

As pessoas resistem muito e como não é obrigatório, 'vai quem quer', a pessoa só achava que é uma perda de tempo, né. Então, esse é um fator realmente significativo pra atrapalhar: a resistência das pessoas. (Cliente A, grifo nosso).

Eu não vivenciei isso, né. Isso eu não vivenciei. Mas, mas que pode haver fator que pode dificultar, sim. Se as pessoas estão com um ambiente muito tenso, ou, ou um grau de dificuldade, de desconfiança, né. As pessoas.. acho que isso dificulta. Mas eu não vivenciei isso, nesse caso. Nessa intervenção não houve. (Cliente D, grifo nosso).

Posteriormente, destaca-se o impacto da utilização deste método em equipes de trabalho técnicas, cujo raciocínio é predominantemente lógico-matemático, e as atividades de trabalho são técnicas e racionais, o que, pode ser considerado como fonte de desestímulo e resistência das pessoas destas equipes de trabalho em participar da IA. “As pessoas não estão habituadas a compreender porque fazem isso ou aquilo, apenas fazem e agem. [...] não se tem interesse de saber porquês” (Cliente C, grifo nosso).

Primeiro por que nós somos uma [equipe] extremamente técnica, ou seja, as pessoas são acostumadas a pensar muito racionalmente, $2+2 = 4$, a raiz quadrada é um e vai por ai afora. Então, é, quando você diz assim, 'vamos parar e vamos pensar na ação nossa enquanto seres humanos, enquanto agentes de uma, de uma relação' isso complica, tanto é que o nosso programa começou com 68 pessoas e terminou com 40... menos até de 40. (Cliente A, grifo nosso)

Entretanto, muito embora a resistência tenha se mostrado presente, há uma consonância no que diz respeito à possibilidade de criação de um ambiente propício a participação das pessoas e a criação de um espaço em que estas possam ser reconhecidas durante à relação entre as partes, “esse ambiente ele vai se construindo com o próprio método, com a própria aplicação do método”, (Cliente A), “pois a metodologia consegue estabelecer uma conexão entre os aspectos pessoais do indivíduo e seu papel na empresa” (Cliente B), ou seja, existem impactos relevantes da resistência das pessoas em virtude do tipo de trabalho que desenvolvem, todavia, esse fator não é determinante no sucesso deste método, apenas significativa.

Outro aspectos apontado como relativos às dificuldades de desenvolvimento de um ambiente aberto à participação das pessoas, no qual houvesse liberdade para ser reconhecido

na relação, foi a presença de um “ambiente de trabalho tenso” (Cliente D) e “pouco amistoso” (Cliente C).

4.1.2 A percepção do consultor acerca do espaço para ser reconhecido

No que diz respeito à existência de um ambiente no qual as pessoas tenham, de fato, liberdade e espaço para se manifestarem abertamente, os consultores entrevistados não estão em consenso absoluto, apontando como relevante para a consolidação deste ambiente um somatório de aspectos tais quais: a) a natureza do ambiente – se propícia à confiança e transparência das pessoas -, b) a geração de informações de maneira clara e compartilhada com todos os colaboradores, favorecendo a disseminação de informações válidas e úteis das quais as pessoas precisem para que possam analisar criticamente a escolha de contribuir com o processo ou não, sem a interferência de terceiros. Idéia esta corroborada por Argyris (1970), “Intervir é entrar num sistema de relações em andamento, aproximar-se de pessoas, grupos e tentos com o propósito de ajudá-los [...]. O interveniente não pode ajudar quem não quer ser ajudado” (ARGYRIS, 1970 apud VALENÇA, 2009, p. 55); c) o desenvolvimento de uma atitude genuinamente apreciativa – pautada nos valores éticos e morais dos indivíduos, bem como em sua co-responsabilidade perante à sociedade -, e d) o domínio do método de IA.

O processo de IA favorece, porém as condições prévias ao processo têm um peso relevante. Se o ambiente atual é de desconfiança e de agendas ocultas indiscutíveis, não há como expressar o que se pensa (CONSULTOR C, grifo nosso).

Com IA as pessoas se sentem seguras para expressarem seus sentimentos, pois o foco do trabalho é no melhor que já aconteceu em seus passados e por isso as pessoas não somente se sentem mais seguras pra se expressarem mas também interessadas em ouvirem as fortalezas e as experiências bem sucedidas de outros participantes (CONSULTOR B, grifo nosso).

[...] defendo um modelo tridimensional para a boa performance na intervenção com o método da investigação apreciativa. Quando há (a) geração da informação, (b) atitude genuinamente apreciativa e (c) domínio artístico dos requisitos do método (CONSULTOR A).

Se, para alguns, apenas as ferramentas de lembrança de eventos passados felizes e bem sucedidos são suficientes para despertar nas pessoas o sentimento de confiança no grupo, fazendo com que se coloquem diante dele de maneira desnuda e sincera, para outros, contudo,

alguns aspectos mais intrínsecos à subjetividade do sujeito necessitam ser levados em conta, de modo que, não desmerecem a preparação para a aplicação do método, tampouco suas ferramentas e pressupostos, todavia, despertam o interesse no ‘amadurecimento apreciativo’ pelo qual as pessoas necessitariam ter passado, para poderem chegar, de fato, abertas para participar livremente, bem como o grupo, para recebê-las com abertura similar, precisaria, também, encontrar-se amadurecido.

Para tanto, existe concordância de que não são todos os casos em que as pessoas se dispõem a participar abertamente desde o momento que chegam ao grupo, e que mesmo as pessoas que não chegam dispostas a participar abertamente podem, com o passar do tempo, engajar-se no processo. Para o consultor B, as pessoas, tanto as positivas quanto as negativas, têm a predisposição natural de contribuir, todavia, estas tendem a demorar um pouco mais no engajamento com o método do que aquelas, porém, todos tendem a colaborar sempre.

Não necessariamente [as pessoas já chegam dispostas a participar abertamente], depende muito da própria pessoa, as vezes as pessoas são positivas por natureza, em um copo de água cheio até a metade, essas pessoas tendem a ver o lado meio cheio. Por outro lado, existem pessoas também que são naturalmente mais negativas com a vida, isso depende muito de como um ver o mundo e atua em seu viver. Assim, algumas pessoas entram abertamente e outras demoram mais a se engajarem no processo (Consultor B, grifo nosso).

Deve-se levar em consideração, também, segundo o consultor C, que a forma como as pessoas se posicionarão, dependerá direta ou indiretamente da forma como a IA for aplicada na organização, de modo que, se preparadas e sensibilizadas anteriormente, as pessoas tenderão a colaborar mais, corroborando a idéia de ‘amadurecimento apreciativo’ proposta pelo consultor A anteriormente. E, ainda, que a prévia “preparação do ambiente” (CONSULTOR C) será uma forma fundamental de comunicar aos participantes do processo qual o real posicionamento dos líderes organizacionais – e da alta administração – acerca do tipo de postura requerida e aceita no processo, ou seja, as pessoas se portarão do modo como acharem que serão ‘bem vistas’ pelos dirigentes organizacionais, não tendo, pois, o interesse de ir de encontro ao que esperam.

O processo de IA pode ser aplicado de diferentes formas, uma delas é preparar o ambiente com antecedência. Se os patrocinadores dão sinais fortes de que querem a participação e que as pessoas serão ouvidas, vistas e consideradas, há uma grande chance de “abertura”. Se IA for uma mudança brusca na cultura os participantes naturalmente vão chegar cautelosos (CONSULTOR C).

Todavia, o consultor A acredita que independente da ‘natureza’ das pessoas, ou seja, quer sejam positivas, quer sejam negativas, elas sempre chegam ao processo arraigadas às suas impressões e concepções anteriores, provocando reações defensivas diante da realidade, e, ainda, percebendo esta realidade de um modo que se possam ratificar suas concepções prévias, nas mais diversas proporções. Muito embora, esteja de acordo com o consultor B, ao afirmar que, uma vez percebido o sucesso do método, as pessoas tendem a se tornar mais abertas e, portanto, mais participativas. E quando o ambiente é convenientemente preparado e construído para receber abertamente às pessoas, e estas superam as fases iniciais de desconfiança e insegurança, efetivamente se deixando participar do processo, tendem a se sentir bem, adquirem autenticidade no que fazem e dizem e, portanto, assumem uma postura mais eficaz em múltiplas dimensões.

Mas as pessoas vêm com suas defensas, ignorâncias, percepções seletivas e atitudes convencionais. Com o sucesso incremental do método, as pessoas tendem a se tornar mais abertas e transparentes. [...] então o ambiente é construído de tal modo que as pessoas (1) se sintam bem, (2) tenham autenticidade na expressão e (3) sejam mais eficazes em múltiplas dimensões (Consultor A, grifo nosso).

No que tange à preparação do ambiente de implementação do método favorável a abertura e posicionamento sincero das pessoas, todos os entrevistados estão em consonância ao defender que aspectos como o comprometimento interno das pessoas e dos líderes organizacionais, a construção partilhada do processo e a disseminação das informações de maneira válida e útil, e a autonomia das pessoas durante todo o processo, quer seja para se posicionar criticamente, quer seja para optar não participar, devem ser respeitadas e são aspectos bastante importantes.

Como dito antes, os patrocinadores, por exemplo a alta direção, precisam estar comprometidos com o processo, alo [elo] de comprometimento interno, precisam acreditar e demonstrar isso. Outro ponto é o cuidado prévio em explicar como será o processo, qual o propósito e qual a importância da participação de todos. Isto se chama geração e informação válida (ver Intervention theory and method, Argyris, 1970). Deixar as pessoas livres para escolherem participar do processo ou não, isso se chama favorecer a escolha Livre (idem) e por fim promover o comprometimento interno (idem). Estas são as condições primárias de intervenção e também as variáveis governantes do modelo II de teoria de ação (ver Theory in practice, Argyris and Schön, 1974) (CONSULTOR C, grifo nosso).

No que se refere aos fatores que obstaculam o desenvolvimento de um ambiente no qual as pessoas tenham espaço para serem reconhecidas, é apontado pelo consultor A que o aspecto mais nocivo à formação deste ambiente é a condução do processo por “facilitadores

despreparados, inautênticos, inexperientes ou mal intencionados” (CONSULTOR A), o que, sem sombra de dúvidas, faria do processo um “jogo do faz de conta, ou [de] falta de sinceridade” (CONSULTOR B), no qual as pessoas provavelmente não poderiam se posicionar abertamente, uma vez que os próprios intervenientes poderiam não estar se portando de forma semelhante, já que não tinham preparação e experiência compatíveis com as necessidades emergentes durante a intervenção. Fazendo-se, pois, necessário, que tanto o facilitador, quanto a própria organização, tenham uma clareza no que diz respeito aos propósitos da referida intervenção, de modo que esta possa ser planejada e conduzida pautadas em tais propósitos.

Quando os líderes ou pessoas que estão contratando o processo não tem clareza de onde querem chegar, a definição clara de propósito é um passo importante para facilitar o desenvolvimento (CONSULTOR B).

Ressalta-se, também, que prismas inerentes a própria cultura da organização deverão ser considerados, ou seja, aquelas nas quais se preza pela participação das pessoas e liberdade de expressão das mesmas, tenderão a desenvolver ambientes apreciativos com maior facilidade do que as organizações em que predominam atitudes autocráticas e severas entre as pessoas.

Diversos fatores contribuem para um ambiente não apreciativo, se qualquer um deles for marcadamente um fator relevante da cultura da organização a dificuldade está instalada. Exemplos, organização muito hierárquica, comando e controle, erro zero (CONSULTOR C, grifo nosso).

4.2 Espaço para ser ouvido

A Investigação Apreciativa propõe a abertura de um espaço no ambiente organizacional no qual as pessoas além de reconhecidas possam ser verdadeiramente ouvidas, de modo que, na prática, todos os participantes adaptam-se, paulatinamente, à escuta, desenvolvendo o respeito por aquilo que o outro fala, através de sentimentos como atenção e empatia pelos próximos.

Ser ouvido implica que o outro (que ouve) escute com uma curiosidade sincera, empática e compadecida, demandando uma abertura não apenas para o conhecimento, como para a aprendizagem e a compreensão da história do outro (WHITNEY; TROSTEN-BLOOM, 2003).

4.2.1 O espaço para ser ouvido sob a ótica do cliente

Em se tratando de clientes, existe uma concordância total sobre a importância das pessoas saberem e confiarem que, de fato, serão escutadas atentamente, - conforme destaca o cliente B “considero super importante, desde que as vozes sejam ouvidas” -, terão espaço para se manifestar, com a convicção de que, não necessariamente todos estarão de acordo com os pontos-de-vista que o indivíduo tem, mas que este terá a possibilidade de comunicar abertamente a todos aquilo que pensa, e que estes outros, por sua vez, poderão e saberão escutá-los com atenção.

Na realidade, os dados coletados, também em sua totalidade, apontam para a crença de que, sem este sentimento de confiança e empatia pelo grupo, as pessoas dificilmente se manifestariam, “Olha, eu diria que se não houver esse espaço, não é possível utilizar a metodologia da Investigação Apreciativa. (...) É fundamental” (Cliente A).

[...] Bem, isso é muito importante para que eu me sinta a vontade para participar, com certeza. Basicamente isso. [...] Eu digo assim, sabendo que as pessoas me darão espaço para que eu me manifeste, quer dizer, eu, eu me predisporei mais a falar, né. Dá uma segurança maior.. eu acho isso importante. (Cliente D, grifo nosso)

Um outro aspecto relevante apontado foi o de que as pessoas têm, naturalmente, uma resistência inicial a se “mostrarem abertamente” (Cliente A) para o grupo, seja por insegurança, por medo do que as pessoas vão pensar, por receio de retaliação por parte do grupo, timidez, ou, até, pela possibilidade de, posteriormente, não poder ser parte integrante do mesmo.

[...] porque as pessoas não se manifestam, muitas vezes, e aí eu não estou falando, especificamente, da investigação apreciativa, mas de qualquer prática, de qualquer técnica, as pessoas não se manifestam por medo do ridículo, por medo de dizer besteira, por medo da rejeição, por medo do catástrofe [...] (Cliente B, grifo nosso)

Agora, não sei como isso pode, digamos assim, afetar pessoas que eventualmente sejam tímidas, ou que não gostam de falar. Porque tem, né. Pessoas... as vezes você vai numa empresa que a metodologia esteja sendo aplicada pela primeira vez, ou, a empresa que não, que não tenha costume de fazer um trabalho desse tipo.. num primeiro momento, eu acho que as pessoas podem não se sentir a vontade, pela falta de costume mesmo. (Cliente D, grifo nosso)

Estes fatores, poderão, ainda estar associados à não-familiaridade com o método de IA, podendo ser minimizados através de “um processo de sensibilização que explique às

peessoas ‘o que é isso?’, ‘o que propõe esse método?’ [...] acredito que, dessa forma, as pessoas poderão se dispor mais e melhor”(Cliente C, grifo nosso).

A possibilidade de se manifestar abertamente, ou promover ambientes favoráveis a essa ‘liberdade’, tende a ser uma das grandes necessidades das pessoas, durante o processo, principalmente em suas fases iniciais, favorecendo a que tenham voz ativa, abrindo canais de comunicação entre os participantes do grupo, e, concomitantemente, nutrindo o hábito de saber ouvir e ser ouvido. Valendo ressaltar, ainda, que este processo apresenta-se como parte do ‘aprendizado’ gerado na organização, de modo que, através de intervenções de tempo mais duradouras, poderá ser inculcido na própria cultura da organização.

Se a gente não cria os espaços, na cabeça das pessoas de que elas podem dizer besteira, de que elas podem errar, de que elas podem... e que este é que o caminho do aprendizado, aquilo não acontece. É um bloqueio total, na realidade. (Cliente A, grifo nosso).

Um outro aspecto levantado pela pesquisa diz respeito à possibilidade de que grupos mais intimamente relacionados, ou com maiores períodos de tempo de convivência, tendem a desenvolver o sentimento de empatia pelo próximo naturalmente, e, estimulados pela prática da IA, mais rapidamente que grupos recentes ou com pouca familiaridade entre os membros.

Eu acho que [os sentimentos de atenção e empatia pelo que os outros falam] até podem surgir naturalmente, inclusive porque o grupo é um grupo que trabalha já há muitos anos junto, uns 20 anos (...) algumas dessas pessoas estão ai há 20 anos, mas eu diria que a média deste grupo que participou era de, pelo menos, 10 anos de casa. Então, o grupo que se conhece, que trabalha junto... então isso ajuda a brotar naturalmente, agora, quando você estimula a prática, e ai Valença é bom nisso, então aquilo surge naturalmente, é, perdão (ATO FALHO) aquilo surge mais facilmente. (Cliente A, grifo nosso).

O que, de fato, apresenta-se como antagônica à perspectiva apontada pelo cliente B, ao acreditar no “estímulo a organização de grupos heterogêneos” – compostos por pessoas não apenas de setores diferentes da organização, como também de diferentes níveis hierárquicos -, como um dos fatores significativos na ‘construção’ de um ambiente aberto à participação das pessoas e, portanto, favorável ao desenvolvimento de sentimentos como empatia e atenção sincera pelo próximo.

Se o protocolo de investigação apreciativa foi bem preparado, acho que estes sentimentos surgem naturalmente. Outro fator importante para que isto ocorra é a realização de entrevista com pessoas que não convivem juntos normalmente. (Cliente B, grifo nosso).

Para Rogers (1959), o estado de empatia, ou de entendimento empático, consiste em perceber corretamente o marco de referência interno do outro com todos os seus significados e componentes emocionais, como se o indivíduo fosse, de fato, a outra pessoa. A empatia implica, por exemplo, sentir a dor ou o prazer do outro como ele o sente e perceber suas causas como ele a percebe, sem, contudo, esquecer-se que se trata da dor ou do prazer do outro.

A percepção de que as estratégias utilizadas pela IA, denominadas acima pelo cliente B de “protocolo de investigação apreciativa”, são relevantes e bastante significativas para o sucesso de implementação da mesma é corroborada pelo cliente D, dando ênfase, ainda, as ferramentas escolhidas durante os trabalhos propostos ao grupo, deixando de lado tradicionais ferramentas pragmáticas, avaliativas e críticas como, por exemplo, a análise de SWOT, e se adotando, em lugar delas, novas ferramentas mais subjetivas, que estimulem as pessoas a pensar, muitas vezes, em atividades e experiências de vida não associadas diretamente às questões do trabalho em si, mas a vida pessoal do colaborador. Tratar de assuntos intrinsecamente positivos despertar nas pessoas a ‘predisposição’ a colaborar, não precisando podar comentários e/ou pensamentos com relação a empresa, nem se defender, uma vez que se tratam apenas de pontos positivos.

E.. eu diria assim, que, embora eu tenha visto outras aplicações de IA especificamente, mas eu diria que a IA favorece que as pessoas já participem mesmo né. Porque há um tipo de coisa que elas.. que é, digamos, demandado para as pessoas falarem.. geralmente não são coisas que levem a.. as pessoas se sentirem ameaçadas. Geralmente, se fala de coisas boas na investigação apreciativa né? Como é 'apreciativa', né, então as coisas fluem com mais facilidade do que se você for fazer uma análise SWOT, por exemplo, né. Fraquezas.. forças.. esse tipo de coisa.. que ai pode, pode, rebater mais pra aspectos negativos da empresa.. e as pessoas falarem muito por alto das coisas, né. Ficam sendo defensivas em alguns casos.. (Cliente D, grifo nosso).

A maioria dos entrevistados concorda que o sentimento de empatia pelos demais membros do grupo pode surgir naturalmente através da implementação do método de IA, todavia, salienta-se que, muitos consideram ainda ser possível estimular o desenvolvimento deste sentimento, através de vários mecanismos como “treinar as pessoas a ouvir empaticamente” (Cliente D), a “preparação do consultor” (Cliente C), a “a experiência como consultor” (Cliente D) organizacional (não, necessariamente, consultor de IA), a exposição de um cronograma real e claro de atividades a serem desempenhadas pelo grupo (Cliente D), a conscientização da participação de cada membro no trabalho do grupo (Cliente C), ou seja, fazer com que as pessoas “se sintam parte do processo” (Cliente D), dentre outros.

Bem, eu acho que primeiro é preciso que haja, umaaaa.. exposição dos objetivos do que está sendo feito, né. E, também, algumas regras, de como o ambiente deveria operar para que as pessoas possam, de vez em quando, ser chamada atenção, no sentido 'olha, precisamos ter mais atenção, vamos voltar as nossas regras operativas, digamos assim, para que o trabalho possa fluir bem', e então 'vamos dar atenção ao colega', 'vamos participar mais'. Coisas desse tipo né? Estabelecer objetivos e algumas regras, eu acho que isso é uma forma de estimular as pessoas. (Cliente D, grifo nosso)

Ainda no que se refere ao espaço que as pessoas terão para serem ouvidas, é relevante mencionar a possibilidade que essas mesmas pessoas têm de não desenvolver o sentimento de empatia pelo próximo, e, conseqüentemente, de optarem por não colaborar com o desenvolvimento do método, e não participarem dos processos de investigação apreciativa.

A gente discutiu muito isso, porque (...) a gente até discutiu, será que se agente diz assim 'olha, a participação nesse troço é obrigatória', (...) pessoas vão participar? Vão. Porque é obrigado. Mas, provavelmente, vão mais atrapalhar do que realmente participar. Então, se a gente impõe uma coisa goela abaixo, isso é uma coisa que o próprio processo nos ensinou, qualquer coisa que você imponha goela abaixo, ela pode funcionar, ou não. Mas, aquilo que você debate, discute e constrói com o grupo, provavelmente, vai funcionar. Então, não tem jeito, você tem que incluir as pessoas, na participação. (Cliente A, grifo nosso).

Aponta-se para a possibilidade de que as pessoas optem por não participar em virtude de não terem desenvolvido um sentimento de 'pertença' ao grupo. Uma vez que não se sentem parte integrante de um grupo, não se sentem a vontade para se colocar abertamente perante este grupo e, assim, não são capazes de desenvolver o sentimento de empatia pelo que os outros membros dos grupos pensam e/ou sentem.

O sentimento de pertença ao grupo seria muito significativo, mas eu acho que tem uma coisa anterior ao sentimento de pertença [...] Mas eu diria assim, é o sentimento de ter ajudado a construir algo. Ai, 'eu ajudei a construir esse algo, e me sinto pertencente a esse algo'. [...] Talvez, uma co-responsabilidade. Eu acho que tem essa coisa que vem antes ao sentimento de pertença. (Cliente A, grifo nosso).

Faz-se necessário despertar nas pessoas o sentimento de co-responsabilidade e co-participação em tudo aquilo que se 'constrói' no ambiente em que se aplica ao método de IA, para que, assim, estas pessoas possam desenvolver o sentimento de empatia pelos outros e consigam genuinamente participar.

A construção de ambientes predominantemente positivos para o desenvolvimento e aplicação do mesmo, foi apontado pelos entrevistados, como um fator imprescindível como forma de 'despertar' nas pessoas sentimentos de atenção sincera ao que os outros falam e de

empatia, sendo, ainda, atribuída à figura do consultor, como uma habilidade intrínseca ao seu papel no grupo.

Acho que a participação não pode ser forçada, contudo o acultramento das pessoas na metodologia e/ou exemplos com imagens positivas de eventos ocorridos em outras organizações podem estimular a participação. (Cliente B, grifo nosso)

Então, só esse sentimento, só essa, essa, essa exposição, esse preparo para essa conversa, já criava um sentimento de empatia. Ai, ele chegava e dizia: 'se a gente fosse aqui fazer aquela coisa de 'vamos ver os pontos negativos', vamos ver os pontos.. a gente fica mergulhado no negativo, enquanto que a prática da apreciação, faz você mergulhar no positivo. E isso já se é uma empatia, acho que isso é uma habilidade dele, do consultor né? (Cliente A, grifo nosso)

4.2.2 A percepção do consultor acerca do espaço para ser ouvido

No papel de consultores, todos entendem que é uma competência deles próprios, intervenientes, estarem preparados a facilitar a abertura do espaço para que as pessoas se manifestem livremente, de modo que todo o grupo – facilitador e participantes – tenha a disponibilidade de ouvir o próximo e serem ouvidos por ele, o que deve ser levado em conta desde o processo de planejamento da intervenção.

Havendo, ainda, a possibilidade deste, enquanto facilitador do processo, intervir caso o grupo se mostre pouco propenso à abertura ou, até mesmo, defensivo e reacionário. De modo que, acredita-se fazer parte do *feeling* do consultor identificar se o grupo será permissivo a participação das pessoas e, além disso, se está disposto a ouvi-las com atenção e respeito pelo que estão dispostas a dizer.

Esta é uma competência que o facilitador precisa saber testar. O facilitador pode esperar abertura, mas deve estar preparado, caso a situação não seja de abertura, mas, pelo contrário, seja defensivo. Logo, sua tarefa é trabalhar esta condição ou situação (CONSULTOR A, grifo nosso).

Quem o consultor ou os participantes? Independente a construção do espaço é compartilhado, o consultor precisa saber fazer as perguntas certas, assim momento em que é contratado, se inicia a construção do espaço (CONSULTOR B, grifo nosso).

Quanto à convicção de que as pessoas darão atenção ao que o próprio interveniente pretende expressar ao grupo, acrescenta-se que existe uma grande possibilidade de dissimulação dos valores propostos pelo método, caso este interveniente não tenha autonomia

de expressar-se livremente, estando, pois, a favor do que ‘pensa’ a organização. Assim, todo o processo será, em algum momento, percebido por todos como manipulativo e dissimulado e, provavelmente, as pessoas terão uma reação bastante negativa ao mesmo, uma vez que a própria instância condutora do processo encontra-se corrompida, os demais participantes não se sentirão a vontade nem atraídos a participar.

Se o consultor não puder se manifestar ele estará a serviço da direção e não da organização e isto quebra uma das condições estruturantes da intervenção: o consultor não pode entrar em um jogo e manipulação. Até mesmo porque no fim as pessoas percebem e desacreditam no processo e a abertura e participação viram um jogo de faz conta (CONSULTOR C).

O estado de empatia ou entendimento empático, anteriormente mencionado, no qual as pessoas são capazes de perceber corretamente as emoções do outro como delas próprias, e a atenção pelo que estes outros falam foram entendidos por todos os entrevistados de maneiras distintas.

Enquanto o consultor B acredita que este sentimento surge naturalmente ao passo que o tópico afirmativo delineado no início da intervenção (etapa de planejamento) foi coerente e está alinhado com as pessoas e suas subjetividades, o consultor A defende que estes não surgem naturalmente necessitando ser “estimulados, favorecidos e estruturados” (CONSULTOR A) o que fica a cargo do interveniente conduzir através de sua própria postura diante do grupo, corroborando a concepção dos clientes de que o consultor tem suas atitudes compreendidas como parâmetros para as atuações dos demais membros.

Precisam ser estimulados, favorecidos, estruturados. Esta é uma das competências esperadas do facilitador. Como se deve fazer isto? Primeiro dando exemplo real, com sua teoria-em-uso de autonomia, transparência, deposição verbal e auto-teste e teste público de suas teses. Se o facilitador ensina pelo exemplo estas competências, com certeza, de modo incremental isto se expande em todo o ambiente (CONSULTOR A).

Um processo de IA bem feito leva entre 3 e 6 meses de planejamento, tudo depende do tópico afirmativo, quando o tópico afirmativo está alinhado com as pessoas, a empatia, apreciação e escuta profunda, acontecem naturalmente (CONSULTOR B).

Diametralmente oposta a concepção de existência de um sentimento empático entre as pessoas, surja ele naturalmente ou não, o consultor C discorda da existência propriamente dita deste sentimento, ao passo que não acredita que o ser humano seja de fato capaz de colocar-se no lugar de um outro, e, conseqüentemente, de sentir suas dores e angústias. Entretanto, defende que existe sim a possibilidade do sujeito escutar o outro e compreender aquilo que ele

diz, a partir do ponto de vista dele, e não apenas adotar o posicionamento de confirmação daquilo que se pensava anteriormente através da fala deste outro.

Para tanto, uma vez que não é um tipo de escuta freqüentemente utilizado nas organizações, o mesmo consultor C defende ainda que esta forma de compreensão do que se ouve poderá ser estimulada através das ferramentas utilizadas durante o método de IA, de modo que as pessoas se habituem a ter respeito por aquilo que ouvem, sem criar conceitos prévios disto, buscando, apenas, ratificá-los ou retificá-los através do outro.

Acho empatia um termo equivocado, ninguém pode ser colocar no lugar do outro, somos seres autopoieticos e biológicos-culturais (ver Habitar Humano, Maturana e Dávila, 2008), nosso sistema nervoso é fechado e portanto não podemos nunca nos colocar em lugar que não seja o nosso próprio lugar. Não podemos fazer isso nem fisicamente, pois se ocuparmos o lugar do outro ela já não estará mais lá! Acredito sim que existem dois modos de escuta: escuta no modo I (escutar para confirmar minhas certezas) e escuta no modo II (escutar para entender a partir de onde o outro fala o que o fala). Este tipo de escuta é estimulado, mas o estímulo não tem muita ressonância uma vez que não faz parte da experiência corriqueira dos participantes (na maioria dos casos), portanto a forma como as perguntas da entrevista e dos diálogos em grupo devem ser montadas de forma a estimular este tipo de comportamento. O protocolo de entrevista e o desenho da intervenção são fatores determinantes para o sucesso do processo (CONSULTOR C).

Através do desenvolvimento de uma escuta sincera e atenciosa pelo que os demais membros do grupo estão dispostos a expressar, tem-se como objetivo a participação real das pessoas no método, contudo, teoricamente, é facultado às pessoas o direito de não-participar do processo. Lembrando, ainda, que o interveniente tem a possibilidade de intervir no caso das pessoas não estarem se sentindo partes do grupo e, deste modo, não se sentirem motivadas à participar.

A maioria dos entrevistados compreendem esse não engajamento como um mecanismo natural de defesa do ser humano, que tende a reagir negativamente a qualquer tipo de modificação de rotinas pré-estabelecidas e executadas há algum tempo. “O facilitador deve trabalhar esta questão transferencial ou de defesa” (CONSULTOR A), buscando, muitas vezes, levar o grupo a um estado de reflexão acerca do posicionamento contrário à mudança, procurando sensibilizar as pessoas sobre a importância dessas modificações e os impactos positivos que já poderão ser observados dentro do próprio grupo. Observa-se uma recorrência de imitação ou “espelhamento” no comportamento de outros membros do grupo e, também, no do interveniente, de modo que as pessoas tendem a repetir os comportamentos aceitos e

legitimados pelo grupo colaborando com ele, ou, em casos extremos, afastando-se de vez do processo.

Isto é assim em qualquer processo, porém quem não adere no primeiro momento começa a ver uma mudança para melhor nos outros e no ambiente de forma que sua posição acaba gerando um desconforto que normalmente leva a adesão, por constatar que a coisa é para valer, ou acaba preferindo sair da organização para continuar a manter seu ambiente como sempre foi (CONSULTOR C).

Apenas o consultor B afirmar nunca ter passado por nenhum tipo de intervenção no qual as pessoas tenham apresentado algum tipo de sentimento de “não engajamento” com o grupo, tendo optado por afastar-se do programa de IA.

4.3 Espaço para sonhar em conjunto

Whitney e Trosten-Bloom (2003) destacam que a IA oferece aos participantes a oportunidade de serem livres para sonharem individualmente, mas, acreditam estimular as pessoas a sonharem, também, coletivamente, o que, de fato, está alinhado com a demanda organizacional de ter ambientes seguros nos quais os colaboradores possam sonhar e compartilhar sonhos através do diálogo, expandindo os sonhos das pessoas em todos os níveis da organização (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

4.3.1 O espaço para sonhar em conjunto sob a ótica do cliente

Muito embora, dentro das próprias organizações, não exista, ainda, a real percepção de que esse alinhamento entre objetivos pessoais e organizacionais seja algo efetivamente possível, as pessoas entendem que é necessário, mas não conseguem perceber como algo real, prático, apenas “do universo teórico” (Cliente C). “É muito difícil, né? Eu acho que isso é uma coisa muito difícil. Em comportamento organizacional tem esse conceito, que você deve conhecer, que é o FIT, o ajuste, entre a pessoa e a organização” (Cliente A). Em suma, é de opinião de todos os entrevistados que não se pode precisar quando e até que ponto os objetivos individuais ou pessoais estão realmente alinhados com os objetivos e propósitos da organização, ficando, esse alinhamento, ainda bastante impreciso e subjetivo, para todos.

Mas é difícil dizer num caso geral, né. As pessoas podem divergir, né, dos objetivos organizacionais. Então.. como uma pergunta assim 'geral', é difícil.. é.. é.. pode haver casos em que os objetivos não são alinhados mesmo.. não tem, não tem como ter uma regra que diga que serão alinhados. Eu acho assim. (Cliente D, grifo nosso)

E, além disso, destaca-se que em algumas equipes de trabalho, as pessoas não têm disponibilidade para fazer além do que está pré-estabelecido pelas funções que exercem, não se dispendo a dialogar, por exemplo, a respeito de seus objetivos e projetos pessoais, de modo que é difícil para a organização trabalhar em busca de um alinhamento de objetivos, uma vez que uma das partes é desconhecida, “fica difícil demais tentar ‘sonhar em conjunto’ se nós não soubermos o que as pessoas sonham sozinhas [...] pra mim, é praticamente impossível” (Cliente C).

Aqui na prefeitura, inclusive porque nós somos, digamos, um grupo muito seletivo de servidores [...] nós temos uma espécie de Ilha de Excelência, pessoas extremamente competentes, a maior parte são concursados, auditores, passaram por concursos muito difíceis, muito pesados. E esse pessoal, as vezes, vem com um propósito muito claro, na cabeça, eles querem fazer o serviço deles, eles querem receber o salário no final do mês, e tá encerrado o assunto. Tem um grupo muuuito mais reduzido que está interessado em realmente dar uma contribuição além, da sua real obrigação, que está interessado em realmente fazer daquilo um propósito maior, né? (Cliente B, grifo nosso)

Todavia, em uma perspectiva que contradiz as idéias anteriormente levantadas, acredita-se que esse ‘alinhamento’ é de responsabilidade da própria organização – entendendo-se organização como as equipes de alta cúpula da mesma –, e não de seus colaboradores (dos demais níveis hierárquicos), tanto na intenção, quanto no planejamento e na implementação de políticas organizacionais que viabilizem a integração desses objetivos organizacionais e pessoais, sendo possível, ainda, que esta participe como financiadora de projetos pessoais que estejam alinhados com suas próprias necessidades.

Na minha opinião a Investigação Apreciativa por si só provoca uma mudança pessoal que pode ser aplicada em qualquer dimensão da vida, contudo se houver uma intenção real de alinhamento, a organização pode alocar um orçamento para atender algumas expectativas dos funcionários na empresa que se transforme em benefícios pessoais. (Cliente A, grifo nosso)

Aponta-se para a relevância, ainda, que tem o fato das “pessoas participarem ativamente de projetos organizacionais como o planejamento estratégico, por exemplo” (Cliente C), estarem cada vez mais propensas a terem seus objetivos alinhados aos das organizações. Uma vez que o indivíduo sente-se parte integrante da organização, e

desenvolve, co-participativamente, estratégias para essa mesma, haverá uma probabilidade maior que este se sinta, também, responsável pelo sucesso das estratégias, alinhando-se, deste modo, com os propósitos que ele próprio ajudou a delinear.

Olhe.. é.. essa é uma questão bem difícil, né. De uma maneira geral, eu acho que as pessoas que tavam participando ali, tavam com um objetivos bastante alinhados, né. Porque.. já se vinha trabalhando em grupos.. e.. fazendo planejamentos, tal. Embora não necessariamente com o método da Investigação Apreciativa. Mas as pessoas tinham já um alinhamento com os objetivos organizacionais. (Cliente D, grifo nosso)

Uma outra alternativa ao não engajamento efetivo das pessoas nos processos de alinhamento de objetivos, apontada por dois respondentes, foi a de tentar criar missões organizacionais compostas de missões departamentais, que, por sua vez, serão criadas a partir das missões individuais dos membros das equipes de trabalho, “buscando, assim, despertar nas pessoas um sentimento de pertença e responsabilidade compartilhada pelos objetivos da organização como um todo” (Cliente D). Idéia esta corroborada pelo Cliente B, ao destacar a importância da participação das pessoas no planejamento estratégico da organização.

É.. então, uma das coisas que a gente tenta fazer, tenta usar aqui, para fazer com que haja esse ajuste maior entre objetivos pessoais e os objetivos coletivos, é a participação efetiva no plano estratégico. Então, qual é a missão dessa organização? Na medida em que todo mundo participa daquilo, e ai quanto mais gente, melhor, participa. Aquilo vai dando aquele sentimento de pertença não é? (...) Uma outra coisa que a gente tentou fazer, não conseguiu ainda, mas que a gente acha que pode dar efeito é você depois de fazer a missão da organização, fazer a missão das diversas unidades que a compõem, pra dar um alinhamento mais específico ali naquele caso. Eu não imagino outra forma. Estabelecer quais são as nossas missões, e tentar fazer com que as pessoas se sintam parte daquilo, não é? (Cliente B, grifo nosso).

Em se tratando de possibilidades de ajuste e alinhamento entre valores pessoais e organizacionais, houve discordância no que diz respeito à possibilidade de se sonhar em conjunto, uma vez que esses valores podem ser contraditórios ou antagônicos entre si.

Enquanto um respondente acredita que “Sonhar não tem limites. [...] Portanto, acho que quando os objetivos são comuns, os valores pessoais e coletivos não interferem nos sonhos” (Cliente A), ao passo que justifica seu ponto-de-vista através de um exemplo prático de implementação do método:

Sonhar não tem limites, pois eu tive uma experiência na criação de um Circulo em Curitiba da URI “United Religion Initiative”, na qual aplicamos o processo da investigação apreciativa com muito sucesso. A URI é a união de pessoas de várias etnias com um objetivo comum. (Cliente A, grifo nosso).

A idéia de que os valores pessoais não são, necessariamente, determinantes sob a possibilidade de um desenvolvimento de um objetivo único, comum a indivíduos e organizações, mas podem ser significativos na construção do mesmo, pode ser corroborada através do que propõe o Cliente D:

Acredito que, na realidade, é possível despertar nas pessoas o sentimento de colaboração com o grupo e de real participação no mesmo, e, assim, fazer com que os valores do grupo possam ser ‘assimilados’ pelo indivíduo, como também, que os valores do indivíduo, possam ser importantes e significativos durante a construção dos valores organizacionais. Deste modo, este indivíduo conseguirá se sentir parte do grupo efetivamente. (Cliente D, grifo nosso).

Em contra-partida, o Cliente B, ao relatar as experiências vividas com sua própria equipe de trabalho, durante a implementação do método de IA, destaca que não acredita ser possível esse alinhamento de valores, caso não haja consonância entre o que as partes almejam, e os frutos dessa interação serão apenas muitos conflitos entre os membros do grupo, despertando sentimentos de resistência e não colaboração com o processo apreciativo.

Eu não acredito não. Sinceramente, eu não acredito. Se não houver esse ajuste, se não houver essa congruência, o que vai haver é muito conflito. Muita confusão. As pessoas vão se defender. As pessoas vão, vão, vão se proteger, digamos assim, e a gente não avança. (Cliente B, grifo nosso).

Outro aspecto também mencionado diz respeito à capacidade que os indivíduos desenvolvem de se colocar diante de um sonho, uma imagem ideal, criada pela organização, ou um senso de possibilidade e viabilidade que, por sua vez serão compartilhados com o grupo inteiro (WHITNEY; TROSTEN-BLOOM, 2003).

Através de entrevistas face-a-face, histórias baseadas em síntese, e sonhando processos coletivos, a IA estimula a imaginação das pessoas e abre os seus sonhos até a totalidade, fator decisivo na mudança das pessoas tanto no trabalho quanto nas suas próprias vidas, “a investigação apreciativa não muda sua identidade, mais sim o modo como enxergamos o mundo” (Cliente A).

4.3.2 A percepção do consultor acerca do espaço para sonhar em conjunto

O método de IA pressupõe a possibilidade que os participantes do processo tenham seus objetivos alinhados às demandas da organização, de modo que seja possível que se sonhe coletivamente, ao passo que os sonhos e desejos individuais são expandidos para a esfera organizacional.

Todavia, apenas um dos consultores entrevistados, consultor B, acredita haver a possibilidade de que este ‘alinhamento’ seja efetivamente realizado através de um processo de planejamento efetivo, e de exaustivas pesquisas acerca da dinâmica da organização, do que elas de fato desejam (na figura da alta administração), e do que os demais membros do grupo esperam também desta relação, promovendo a aproximação dessas expectativas.

Durante o processo de planejamento é preciso fazer estudos, entrevistas com pessoas dos diferentes níveis da organização com o objetivo de fazer os alinhamentos necessários, o entendimento da dinâmica organizacional deve estar muito claro antes da primeira intervenção (CONSULTOR B).

Muito embora, em consonância a percepção dos clientes entrevistados de que dentro das próprias organizações, não existe, ainda, a concepção de que o alinhamento entre objetivos pessoais e organizacionais é algo efetivamente possível, os consultores A e C concordam entre si sobre a única condição em que se é possível alinhar estes objetivos: o caso em que os objetivos pessoais são similares aos objetivos da organização. Caso contrário, as pessoas reafirmam seus posicionamentos pessoais e não se engajam em processos organizacionais.

Isto é um mito da teoria administrativa. As pessoas têm seus objetivos, apenas seus objetivos. Se por ventura seus objetivos passam pelos objetivos da organização ótimo. Se não passam, elas não os executam (CONSULTOR A).

Apresenta-se como utópica a idéia que as pessoas deixarão pra trás seus objetivos pessoais em detrimento de objetivos da organização, uma vez que estes sejam antagônicos entre si. Na prática, o que se percebe é que o termo “alinhamento” é utilizado mais no intuito de denominar uma concordância e aceitação por parte do indivíduo daquilo que a organização, na realidade, sua alta administração, propõe do que necessariamente um comum acordo entre as partes, no qual são negociadas as expectativas de cada uma dessas partes até se chegar a um denominador comum, e, portanto, um alinhamento. O que existe, assim, é um enquadramento dos objetivos pessoais de acordo com os organizacionais, de modo que, conforme explicitado pelos entrevistados, não se configura como uma relação de equilíbrio e/ou igualdade entre as partes, podendo até se realizar, mas não apresentando resultados

concretos e duradouros, bem como tendo impacto significativo na produtividade e motivação das pessoas.

Essa é uma das tarefas mais difíceis. O termo alinhamento muitas vezes é usado para passar a seguinte mensagem: Ou você faz o queremos ou está desalinhado. Pensando bem alinhamento significa um ajustamento onde ambos se movem de onde estão para um terceiro lugar onde os objetivos são mais próximos. A organização é feita por seus integrantes, ela não tem objetivos nem desejos. Seus dirigentes podem ter isso. Enfim considerando os objetivos para o qual a organização (seus membros se propõem) o que acontece é que alguns não dão a mínima para isso e estão apenas usufruindo dos recursos com outros interesses, esses casos não tem muita longevidade e não podemos obrigar ninguém a fazer o que não quer. “sempre fazemos o que queremos” (Maturana e Dávila, 2008) (CONSULTOR C, grifo nosso).

Existe, ainda, uma preocupação que vai além do alinhamento de objetivos, que diz respeito à similaridade entre os valores que as pessoas têm e àqueles que as organizações primam.

Inicialmente, apresenta-se a distinção entre aquilo que a organização proclama como valores e os valores que de fato predominam no ambiente organizacional. Os proclamados foram minuciosamente elaborados e representam os desejos de um ideal que a organização almeja e pretende alcançar, são valores que representam relações interpessoais perfeitas e idealizadas, devendo ser disseminados como parâmetro de comportamento a ser seguido por todos. Entretanto, na prática, os valores vivenciados podem não ser exatamente os mesmos que foram idealizados anteriormente, pois as relações idealizadas, muitas vezes não levam em conta às subjetividades dos sujeitos e os impactos do relacionamento entre todas essas subjetividades em um universo comum que é o ambiente organizacional.

Os sonhos são testados na prática [...] Se os sonhos são viáveis, se as pessoas têm de fato interesse em praticá-los, então funcionam. O que está no papel são apenas desejos..... (CONSULTOR A, grifo nosso).

Desde modo, existe concordância por parte da maioria dos entrevistados de que é possível que as pessoas sonhem coletivamente, se, e somente se, existir similaridade entre essas pessoas e os valores que têm. Caso contrário, o sonho coletivo não existirá. Cada pessoa estará, prioritariamente, a favor da realização dos seus próprios sonhos e pautada em seus valores, não se engajando efetivamente nos sonhos e valores da organização.

Os valores sempre são pessoais. O que chamamos de coletivos são aqueles compartilhados por muitos na organização e nem precisa ser a maioria. Não me refiro aqui àqueles valores pregados na parede, pois esses são justamente os que faltam se existissem ninguém notaria. Os valores praticados, os que realmente existem no agir das pessoas são como nossa digestão, não

distinguimos. Só distinguimos quando a digestão não funciona bem. Os valores escolhidos para irem para a parede são como indigestões. Logo o sonho coletivo é o que pode ser feito por um conjunto de pessoas que no fundo têm valores relativamente próximos, pois se fossem muito diferentes a pessoas já teria saído da organização (CONSULTOR C).

Não havendo aproximação entre os valores, e, mesmo assim, sendo necessária a convivência, destaca-se a grande possibilidade de criação de “um ambiente de cinismo, ocultação, engodo e auto-engodo” (CONSULTOR A), no qual as pessoas apenas representaram papéis sociais destituídos de significados para elas próprias, não mostrando de maneira sincera o que de fato pensam, nem, conseqüentemente, sendo capazes de aceitar os pontos-de-vista alheios.

Vale considerar, ainda, que um dos entrevistados acredita existir a possibilidade de o indivíduo, mesmo não estando em consonância com os valores da organização, não se dissociar da mesma e dos processos por ela propostos. Entretanto, para isso, faz-se necessário que haja algum tipo de negociação entre as partes, indivíduo e organização, para que esta relação possa se desenvolver de maneira transparente e saudável, sendo, pois, aceita e produtiva para ambas as partes, sem que nenhuma delas, na maioria das vezes o indivíduo, precise sublimar seus valores e aceitar os do outro como seus. O que, na realidade, pode ser considerado um tipo de alinhamento entre objetivos, anteriormente discutido.

É sempre assim, nossas convicções são só nossas, o que há é um acordo de como vamos coordenar nossas ações de modo que as convicções de cada um fiquem dentro de um escopo aceitável (CONSULTOR C).

Todavia, é importante considerar, ainda, a perspectiva de um dos entrevistados ao acreditar que mais importante que a congruência entre os valores das pessoas e da organização será a possibilidade de construção coletiva de uma realidade ideal. Para o consultor B o sentimento de ‘apego’ a valores individuais só acontece quando as pessoas não amadureceram o suficiente como grupos, continuando, ainda, sob uma perspectiva individualista.

A congruência só é necessária quando as pessoas querem cobrar algo da organização, nesse caso as pessoas estão lá para construírem juntas, a congruência não é tão importante quanto a construção coletiva de um sonho compartilhado fundamentada em um propósito maior. As pessoas deixam de ser individualistas e deixam de pensarem somente em si mesmas e passam a enxergar o todo maior, passam a se perceber como elemento fundamental desse todo (CONSULTOR B).

Através do desenvolvimento do método e do exercício da escuta profunda e empática, as pessoas necessariamente deixam para trás suas certezas e convicções individuais. Ao passo que conseguem perceber o todo, o grupo, os sonhos por ele construídos passam a ser mais significativos do que aquilo que se sonhava anteriormente, de maneira individual. Posição esta contrária a dos demais entrevistados, anteriormente mencionados.

Quando nós trabalhamos com um grupo pedimos para eles escutarem de forma profunda, ouvir o outro com empatia, com o coração, do ponto de vista do outro e não do seu. Ou seja, abrir mão das suas crenças e certezas, quando existe certezas e convicções individuais não existe escuta profunda (CONSULTOR B).

4.4 Espaço para escolher contribuir

A IA propõe a criação de um ambiente onde as pessoas são livres para escolher contribuir, ou não, pressupondo-se uma conseqüente liberação do poder, mas, em contrapartida, necessita de comprometimento e vontade de aprender por parte dos indivíduos, tornando-os criativos e determinados (WHITNEY; TROSTEN-BLOOM, 2003).

4.4.1 O espaço para escolher contribuir sob a ótica do cliente

Após analisadas as situações em estudo, foi possível concluir que houve sim predominância de liberdade dada às pessoas para escolherem participar ou não do processo de investigação, “Exatamente, foi livre iniciativa [das pessoas em participar]. Agora, ficou restrito à alta administração” (Cliente B).

Todavia, conforme destaca o cliente D, uma vez que o método seja utilizado em situações de atividades rotineiras da organização, ou seja, em tarefas atribuídas às funções a que as pessoas pertencem, a possibilidade de escolher não-colaborar, de fato, não vai existir. As pessoas simplesmente não poderão se recusar a participar de tarefas relativas às suas atribuições organizacionais. A participação torna-se, deste modo, involuntária, muito embora, o indivíduo possa, ainda, escolher inconscientemente não contribuir com o processo, sendo pouco produtivo e colaborativo, mesmo oficialmente participando do mesmo.

Não necessariamente [as pessoas têm a livre iniciativa de participar de um processo de IA], né? Porque.. é.. digamos assim.. o contexto era uma.. um

seminário, né, de planejamento. Então, era uma tarefa a ser feita, né. O método da IA, no caso, ali, era... digamos assim, um método a mais. [...] Para o planejamento.. é.. era obrigatório porque, vamos dizer assim, o planejamento era obrigação de todos, digamos assim, né. Da forma como era feito lá, nessa época. Então, não se pode dizer que foi uma questão de engajamento.. voluntário, não é.. Assim, o planejamento era uma tarefa a fazer, então.. tinha que se fazer (risos) (Cliente D, grifo nosso).

É possível destacar ainda que, na situação A, embora se tenha dito que houve liberdade por escolher participar, o processo de escolha não ocorre sem interferências da organização que, durante a mesma, promove encontros, ‘eventos apreciativos’ (Cliente A), no intuito de sensibilizar as pessoas e motivá-las a participar do processo, o que não foi explicitado como estratégia na situação B.

Sim, na nossa organização nós temos uma equipe central que é responsável para organizar os eventos apreciativos e manter a cultura apreciativa viva na empresa. Esta equipe tem como direção incluir todo o sistema representado relativo ao tema central do encontro (Cliente A, grifo nosso).

Deste modo, a percepção do cliente na situação A é a de que, embora as pessoas sejam livres para optar participar do processo, é direito da organização criar condições para que ela não opte por ‘não-participar’. Dentre essas condições é possível destacar como relevantes a criação de uma cultura apreciativa, a “manutenção dessa cultura viva na organização” (Cliente A), o esclarecimento de como funciona todo o processo de IA e a criação um “clima colaborativo” (Cliente B), ou seja, fazer com que as pessoas se sintam imersas em um ambiente genuinamente positivo, promovido através, por exemplo, das exposições no início de cada intervenção “da coisa mais interessante, mais bonita, mais legal, mais gostosa, que aconteceu com cada um dos integrantes nos últimos 30 dias” (Cliente B).

Faz-se necessário destacar a relevância apontada por alguns dos entrevistados acerca do impacto que tem a criação de um “clima colaborativo” (Cliente B), através do “trabalho associado às lembranças lúdicas do indivíduo, despertando nas pessoas sentimentos de felicidade ‘pura’ experimentados, talvez, na época da infância” (Cliente C). Uma vez despertando nas pessoas lembranças de momentos felizes e prazerosos vividos anteriormente, acredita-se diminuir, significativamente, as reações defensivas de participação no processo, ao passo que as pessoas se sentem a vontade no grupo e, até, acolhidas por ele, através de um processo gradativo de sensibilização, tanto dos indivíduos, isoladamente, como do grupo como um todo. De modo que, aponta-se como importante, neste momento, que as pessoas não se sintam “obrigadas a contribuir, mas sim convidadas a isso” (Cliente C).

É... as características foram justamente as pessoas falarem.. acho que começou numa primeira etapa.. as peessoas falando se re.. se re.. relembrando, digamos assim, dos melhores momentos profissionais que viveram na empresa, né. Essa foi uma das etapas.. e.. isso foi uma das coisas que, por exemplo, já estimulou as pessoas a se tornarem menos defensivas para o processo.. e ... digamos assim, vencer barreiras que houvessem.. eu acho que as pessoas foram, é, compartilhando essas experiências umas com as outras, né, e.. em muitos casos.. é um processo de sensibilização foi bemmm.. e era uma coisa, assim, que ia acontecendo bem naturalmente. Eram as experiências das pessoas, não era um processo, digamos assim, em que as pessoas iriam fazer alguma tarefa artificializada de.. sei lá.. 'vamos dar as mãos aqui'.. (rs).. 'formamos uma corrente'.. não.. as pessoas tavam ali falando de suas experiências, então isso acontecia naturalmente. Em muitos casos, isso era comum entre alguns membros da equipe, né, que viveram experiências semelhantes. E, alguns casos, era uma surpresa você conhecer um pouco a experiência do outro.. então, isso era bem legal (Cliente D, grifo nosso).

Dentre alguns aspectos apontados participação das pessoas pôde, portanto, ser estimulada através da disponibilidade real de ouvi-las, bem como através da permissão para que se manifestem naturalmente, “O estímulo começa com a vontade real de ouvir as pessoas. Depois, como a própria abordagem foca nos aspectos positivos, isto cria um estímulo natural” (Cliente A), em outras palavras, através dos demais aspectos relativos à própria intervenção, conforme ratifica o clientes B:

Sinceramente, eu não vejo outra forma, se não, fazendo. Porque não é um tipo de coisa que uma palestra, por exemplo.. uma palestra pode falar que aquilo ali existe, mas não vai dar a dimensão do que, de fato, aquilo é. Eu acho que fazendo. A melhor forma de estimular mesmo é fazer.. e deixar que as pessoas vão percebendo (Cliente B, grifo nosso).

Todavia, é importante considerar, ainda, como aspecto relevante ao estímulo e engajamento das pessoas no processo de IA, a dificuldade que as organizações têm de diferenciar ‘estímulo’ de ‘condição imposta’. Na realidade, existe uma concepção implícita, por parte dos respondentes, que proporcionar meios ou condições para a participação das pessoas seja o mesmo que estimular esta participação, quando na realidade, uma vez que as pessoas, teoricamente, tenham a liberdade para escolher participar ou não, não existiriam mecanismos, portanto, de condicionamento à participação. Conforme idéia destacada pelo cliente B abaixo:

A gente tem uma dificuldade aqui, nós somos servidores públicos, e o servidor público, diferentemente da área privada [...] na área privada o chefe diz 'vamos ter uma reunião de investigação apreciativa sob a coordenação do Dr. Fulano [consultor], vai todo mundo. Porque, se não gostar daquilo, ele vai ter que dar um jeito de gostar e vai participar assim mesmo, né? Na área pública é mais complicado, BEM mais complicado. Então, uma forma que a

gente possa fazer para estimular as pessoas a participar, foi isso que você perguntou? (Cliente B, grifo nosso).

- Sim.. estimular o engajamento.. a participação.. (pesquisador)

- Pois é. Sinceramente, eu não vejo outra forma, se não, fazendo. (Cliente B, grifo nosso).

Um fator que, teoricamente, diferencia a IA de uma série de outras metodologias de mudança organizacional é que - no seu melhor - as pessoas têm total liberdade para escolher como, quando e em que medida elas desejam se engajar nos processos propostos pela organização. Podem participar e fazer apenas enquanto estiverem curiosas, estimuladas, ou inspiradas por uma tarefa, atividade, ou sonho.

Apointa-se para a crença de que, sem a livre iniciativa de participação das pessoas, seria possível sim dar prosseguimento à implementação de uma investigação apreciativa da situação, e, até, por conseguinte, criar um ambiente favorável à aprendizagem. Esta realidade foi apontada nas situações em que o processo de IA foi realizado em organizações através da execução de tarefas rotineiras, nas quais as pessoas não poderiam ter livre iniciativa de participação.

Não se faz necessário, portanto, na percepção de alguns respondentes que as pessoas estejam comprometidas com o processo e demonstrem vontade e disposição em aprender, neste aspecto, o tempo é apontado como fator influenciador diretamente proporcional à efetiva participação, ou seja, quanto mais tempo se passar de intervenção, mais as pessoas se mostrarão envolvidas e engajadas no processo, mesmo que não o iniciem dispostas a participar.

Olhe, possível é [dar continuidade à implementação sem o comprometimento e a vontade de aprender das pessoas], tanto que a gente deu continuidade, né? Mas a nossa esperança era que, mesmo aquelas pessoas que não participassem, fossem de alguma forma, contaminadas pela cultura que estava se criando. Pelo pensamento que estava emergindo naquele momento. O que, de alguma forma, aconteceu. Então, é possível sim. Embora seria mais fácil se todos estivessem envolvidos (Cliente B, grifo nosso).

O cliente A vai um pouco mais além ao afirmar que é possível, mesmo sem o comprometimento e a vontade de aprender das pessoas, se “criar e desenvolver um ambiente de aprendizado e comprometimento” (Cliente A), durante o processo de investigação da realidade de forma apreciativa. Idéia esta corroborada pelo cliente D ao afirmar que embora não seja fácil dar seguimento ao processo sem a participação e o engajamento de todos, a própria da natureza do método, apreciativo, facilitaria a situação.

Ai é difícil, né. Ai eu não digo nem que é a Investigação Apreciativa no caso.. é qualquer outro método, qualquer outra tarefa, né. Eu acho que até a Investigação Apreciativa é uma das mais simples de se levar adiante pela natureza, digamos assim.. é.. já apreciativa do processo.. que leva a.. a analisar muito mais as forças, os pontos fortes.. (Cliente D, grifo nosso).

Um fator emergente durante os diálogos foi a possibilidade de (im)produtividade deste método ao se trabalhar com equipes habituadas aos treinamentos técnicos e práticos, todavia, não houve concordância dos entrevistados nesse aspecto. O cliente A acredita que é possível sim trabalhar com qualquer tipo de equipe, e que todas elas respondem aos métodos utilizados durante a IA.

“Acho que não [há dificuldade na participação de equipes habituadas a treinamentos técnicos e práticos], pois o processo é muito divertido e, dependendo de como for organizado, as pessoas conseguem se divertir trabalhando” (Cliente A, grifo nosso).

Em contrapartida, o cliente B aponta para uma ‘enorme’ dificuldade em se trabalhar com pessoas com esse perfil de trabalho, não apenas pelo estereótipo que se criou das mesmas por parte de terceiros, mas pelas atitudes que estas próprias incorporaram em suas práticas, mesmo que não haja consciência desta estereotipação.

Hunrum, com toda certeza [há dificuldade na participação de equipes habituadas a treinamentos técnicos e práticos]. Aquilo que a gente falava agora a pouco, nós somos um grupo cujo trabalho é **essencialmente e eminentemente** técnico, e, inclusive até diria, as pessoas têm uma visão até um pouco distorcidas de nós, do tipo, 'ah, [no departamento em que essas pessoas trabalham] as pessoas são muito frias, porque trabalham com números'. Opa! Alto lá! Nós somos gente, né? E, esse tipo de trabalho até nos faz perceber uma dimensão humana que.. completamente escapa do trabalho. Então, essa dificuldade foi muito, muito, presente. As pessoas estão acostumadas a objetividade, a questões racionais (Cliente B, grifo nosso).

Percebe-se, ainda, por parte dessas equipes de trabalho técnico um grau significativo de descrença no que diz respeito a dinâmicas ou atividades mais subjetivas que objetivas, o que se pode considerar um mecanismo de defesa destas equipes frente o novo e a (im)possibilidade de lidar bem com o mesmo. Ao passo que precisam deixar suas zonas de conforto e experimentar situações com as quais não estão habituadas, as pessoas adotam uma postura reativa de não-participação no processo ou mesmo de demonstrar insegurança com relação à fidedignidade do método.

Ah.. eu acho que não [existe dificuldade de participação de equipes habituadas a treinamentos técnicos]. (...) E.. a.. eu não vejo assim não. (...) Não vejo assim não. Assim, é você está dizendo assim 'uma pessoa que trabalha com o método de planejamento, digamos assim, mais tradicional'..

'vamos fazer uma análise de SWOT'.. 'vamos fazer um diagrama de força aqui da empresa'.. uma coisa menos orgânica, mais técnica, digamos assim. não é. (...) É (...) pode ser que.. bem.. eu não vivenciei isso né.. difícil dizer.. mas.. tem pessoas que têm uma característica de querer trabalhar de uma forma extremamente técnica não é? Já.. já vi ambientes assim, que as pessoas tendem a olha com DESCRENÇA movimentos que não sejam muito técnicos (Cliente D, grifo nosso).

4.4.2 A percepção do consultor acerca do espaço para escolher contribuir

Embora se pressuponha uma liberação do poder por parte da organização ao facultar ao indivíduo a escolha de participação ou não no processo, na prática existe uma concordância generalizada, por parte dos consultores de que a realização da IA e a participação das pessoas no mesmo ficam a cargo da legitimação da alta administração. Posicionamento este que pode estar associado à cultura pouco democrática – e, por que não dizer, pseudo-democrática -, que pode predominar no ambiente organizacional.

Na prática, cabe a decisão da alta administração. Em princípio, todos deveriam praticar este direito. Mas tudo parte da legitimidade concedida pela alta administração (CONSULTOR A).

Dependerá dos responsáveis pelo processo, o ideal é que seja um processo voluntário, mas para fazer isso é preciso fazer um excelente divulgação do processo dentro da organização antes de pedir para as pessoas voluntariarem (CONSULTOR B).

O processo tem um custo e normalmente depende da aprovação da direção. Eu vejo muito como um processo que deve partir da alta direção, mas pode ser conduzido por pequenos grupos de forma informal desde que alguém conheça e facilite o processo. Isso tem mais a ver com a organização do que com o próprio processo de IA (CONSULTOR C).

Condição outra à realização de um processo de IA fidedigno seria o comprometimento e a vontade de aprender das pessoas envolvidas no processo. Sob este aspecto, os consultores A e B estão de acordo ao afirmar categoricamente que, sem esta condição, a IA não poderia ser levada adiante, “Não. Isto é uma condição tida por “garantida” (*taken for granted*). Se não houver esta condição nada funciona”. (CONSULTOR A).

Ratificado o proposto pelo Modelo Tridimensional de Intervenção (VALENÇA, 2007) de que a abertura e a receptividade para a aprendizagem num significativo grau de prontidão para aprender por parte do cliente é a condição ideal de consultoria, pois, apenas através dela

foi possível alcançar uma aprendizagem adulta, bilateral e cooperativa, por meio, ainda, de um estilo de intervenção desempenhado através da ‘excelência/maestria’ e/ou de natureza de *performance* de ‘parceria e cooperação’.

Várias outras alternativas apresentam probabilidade de aprendizagem parcial ou apresentam risco de ocorrência de aprendizagem organizacional imprópria ou improdutiva, no dizer de Chris Argyris e Donald Schön, quando os aprendizes se deslocam na direção não-intencionada antes de iniciar o processo de intervenção (VALENÇA, 2007, p. 482).

O consultor C acrescenta ainda que durante sua experiência de trabalho com a IA já presenciou casos em que o processo foi continuado mesmo sem o comprometimento e a vontade explícita das pessoas de aprender, “possível é e acontece, porém sem comprometimento os resultados não são significativos. Acaba virando um processo de planejamento e execução comum” (CONSULTOR C). Todavia, ressalta que isso fez com que o processo tenha se afastado dos preceitos da investigação de maneira apreciativa, sendo percebido como um processo de planejamento tradicional.

Assim, é possível considerar que existe uma totalidade de opiniões no sentido de que sem o comprometimento e vontade de aprender das pessoas não é possível dar prosseguimento ao método de IA propriamente dito.

Em se tratando da liberdade para escolher colaborar ou não com a IA, por parte dos consultores existe concordância de opiniões ao afirmar que tal postura de livre arbítrio das pessoas “depende da organização. A recomendação é deixar a escolha livre” (CONSULTOR C), entretanto, na prática não é exatamente isso que é percebido.

Isso [a liberdade de (não)colaborar] se revela na teoria-em-uso. Difícilmente as pessoas vão expressar isto. Em seus discursos (teoria proclamada) as pessoas são sempre maravilhosas, produtivas, progressistas, colaborativas, democráticas, eficazes, etc. A prática, na observação direta dos padrões comportamentais, pode então emergir a teoria-em-uso, aquela que de fato conta.... (CONSULTOR A).

Muito embora não seja possível identificar aspectos relativos a não liberdade das pessoas na teoria proclamada no ambiente organizacional, na teoria-em-uso é possível destacar indícios de que as pessoas não gozam de tal liberdade, uma vez, por exemplo, que a participação no processo está condicionada ao tipo de intervenção que a organização opta por desenvolver, ou, ainda, a medida que embora não tenham os mesmos objetivos que a organização, as pessoas necessitam se enquadrar naquilo que ela têm como propósito. A justificativa para essa liberdade ‘parcial’ está na veiculação da mesma à produtividade

coletiva. Mais uma vez se propõe que o sujeito seja capaz de ‘abrir mão’ de sua perspectiva individual em função de uma colaboração coletiva.

O processo da IA é um processo de colaboração, de troca, se inicia com entrevistas em pares, depois passa para o compartilhamento em pequenos grupos, então fica difícil essa “liberdade para colaborar”, não se trata de um processo individual mas coletivo. [...] Se você está querendo saber se a liberdade individual é menos importante do que a colaboração, a resposta é SIM. Trata-se de uma metodologia que parte do pressuposto que o conhecimento esta no relacionamento e não no individuo (CONSULTOR B).

Já que as pessoas necessitam participar da IA, e que o comprometimento e vontade de aprender das mesmas é significativo no desenvolvimento do método, estimular a participação e o engajamento das mesmas parece ser uma alternativa válida e utilizada. Para o Consultor B “a própria metodologia, o ciclo dos 4 Ds (Descoberta, sonho (dream), desenho e destino) se encarrega disso”, não havendo, portanto, necessidade de se criar algum tipo de mecanismo outro de engajamento para esses participantes.

Contudo, o Consultor C acredita que duas formas de incentivo poderão ser utilizadas “o exemplo e um sistema de recompensa que premie comportamentos de abertura e participação”. O ‘exemplo’ já foi anteriormente mencionado, tanto por consultores quanto por clientes, ao expressarem ser fundamental o patrocínio e participação da liderança que será compreendida pelos demais membros do grupo como um exemplo a ser seguido, um ‘parâmetro de comportamento idealizado’. Não menos importante é a sugestão de utilização de um “sistema de recompensas que premie comportamentos de abertura e participação”, valendo salientar que essa recompensa não é, necessariamente, financeira. Foi destacado pelo Cliente B que, durante a intervenção de que ele fez parte, a recompensa pela participação foi através do reconhecimento das pessoas e da atribuição de status similar ao do reconhecimento pelo excelente desempenho do interveniente.

Aqui, o processo foi conduzido por **Fulano** [o nome do consultor foi omitido para que se pudesse preservar sua identidade] . Fulano é uma figura que era reconhecida por todos os participantes, ou, pelo menos, por uma boa parte dos participantes como uma pessoa evoluída, uma pessoa avançada, uma pessoa espiritualizada. E isso tinha uma marca. E as pessoas que no trabalho de alguma maneira se destacavam, não é.. naquele trabalho, eram como se fossem assim 'olha, esse aqui é um Fulaninho'.. uma pessoa evoluída também, uma pessoa que estava caminhando naquela direção. Eu acho que isso teve efeito, as pessoas se sentiam, talvez, felizes com isso.. (Cliente B, grifo nosso).

Quando questionados acerca da possibilidade de trabalho e da eficiência da IA com equipes de trabalho habituadas com atividades técnicas e práticas e, portanto, treinamentos de

igual natureza, existe concordância por parte de dois dos três consultores entrevistados de que estas pessoas são capazes de se ‘adaptar’ a essa nova realidade metodológica e participar do processo de maneira produtiva, contudo um deles destaca uma reação inicial tendenciosamente negativa e de estranheza à mudança, mas com a constatação de resultados práticos se engajam no processo. De modo que, baseado nessa última opinião apresentada a participação das pessoas se daria não ao passo em que confiam no método, mas, sim, a medida que este se apresenta similar ou ‘familiar’ aos métodos técnicos anteriormente utilizados, apresentando resultados ‘práticos’.

A contrário, as pessoas estão cansadas de se sentarem diante de um “especialista” que só fala. A nossa experiência tem mostrado que as pessoas trazem de dentro para fora o seu melhor quando tem a oportunidade de conversarem sobre o sucesso do seu passado e sonharem um futuro promissor (CONSULTOR B).

Há uma estranheza no início, mas as pessoas vão se acostumando com o passar do tempo e com a constatação de que tudo culmina para um resultado prático muito expressivo (CONSULTOR C, grifo nosso).

Todavia, para o Consultor A, as dificuldades de implementação da IA em ambientes nos quais as pessoas estão habituadas a treinamentos técnicos são bastante acentuadas, uma vez que não é suficiente, para ele, que as pessoas sejam ‘treinadas’ em um processo e passem a executá-lo com maestria posteriormente, mas que, de fato, reflitam e incutam essa mudança de valores, através de um processo educativo de desenvolvimento pessoal, o que é muito diferente da realidade com que estão habituadas essas pessoas. Ressaltando-se, novamente, a relação existente entre a disponibilidade que as pessoas apresentam em aprender e em construir conhecimento, e o patrocínio e a genuína participação da alta administração da organização no processo. De modo que esses fatores anteriormente mencionados apresentam-se como condições à implementação da IA.

As dificuldades são imensas. Muitas. E complexas. É um processo ao mesmo tempo educativo, político e de desenvolvimento pessoal. O desenvolvimento da organização é um epifenômeno, uma consequência destas outras dimensões. Se as pessoas não querem aprender ou se a organização (diga-se a coalizão política) não favorece, as dificuldades de participação são quase insuperáveis (CONSULTOR A, grifo nosso).

4.5 Espaço para agir com apoio

A IA oferece um contexto favorável para que as pessoas possam ser livres para agir com apoio, a arte essencial da interdependência positiva. Ao passo que as pessoas percebem que um público considerável se importa com o papel que elas estão desempenhando, ficam ansiosas para colaborar, sentem-se mais seguras para experimentar, inovar e aprender (COOPERRIDER e WHITNEY, 2006), ou seja, o apoio da coletividade (sistema integrado) estimula os indivíduos a assumirem desafios e colaboram com os objetivos propostos dando o melhor de si mesmos, com contribuições profundas e lições, muitas vezes, surpreendentes.

4.5.1 O espaço para agir com apoio sob a ótica do cliente

Um importante aspecto identificado durante as entrevistas foi o de que muitos partem do pressuposto que as pessoas são “naturalmente boas” (Cliente C), e que para perceber o potencial que elas têm e para “que as pessoas dêem o melhor de si, é preciso confiar nelas e apoiá-las... ai, é questão de tempo elas colaborarem” (Cliente C). De modo que, o papel da administração e, até, dos líderes organizacionais, ou líderes do processo de IA especificamente, está em estimular a participação das pessoas através de um processo de reconhecimento e reforço positivo ao que elas fazem durante as intervenções.

É emocionante, todos se sentem orgulhosos com o reconhecimento e suas contribuições no processo. Nós nos espantamos com os resultados obtidos nos mais diversos níveis. Se você der chance, as pessoas têm as soluções. (Cliente A, grifo nosso).

Percebe-se que, uma vez reconhecidas, as pessoas tendem a responder com uma maior produtividade e engajamento, sentem-se mais motivadas a participar, e ‘guardam’ aquela experiência em suas memórias por um tempo significativamente maior do que quando não são reconhecidas, o que aponta para a possibilidade de que a recompensa emocional está diretamente relacionada à satisfação das pessoas com o trabalho e a efetiva participação no mesmo, não apenas no processo específico em que foram ‘reconhecidas’, mas, muitas vezes, criando entre o sujeito e a organização, um clima de companheirismo e lealdade que se perpetua pelas demais relações posteriores. Conforme se pode perceber através do discurso do Cliente D adiante:

- (...) Normalmente, a reação [das pessoas ao serem reconhecidas] é muito boa, né? É... há um sentimento coletivo de apreciação, digamos assim, então, a reação das pessoas tende a ser muito boa. [...] eu digo que o seminário foi um EXCELENTE momento, né. Tanto é que, assim, faz um tempo já, mas eu me lembro com alguma clareza... já tem, assim, uns 8 anos que isso aconteceu (rs). (Cliente D, grifo nosso).

- Mas foi então uma coisa marcante.. no caso.. (Pesquisador).

- Foi bastante marcante.. e eu não deixei de viver momento marcantes lá.. porque era uma empresa, com certeza.. assim.. de trabalhos muito interessantes.. vivi experiências MUITÍSSIMO interessantes.. Não diria que essa foi a.. necessariamente a mais marcante não.. mas foi uma excelente experiência (Cliente D, grifo nosso).

Ainda se tratando da liberdade atribuída ao sujeito de agir com apoio perante o grupo, e tendo a recíproca como verdadeira, um interessante aspecto foi ressaltado por alguns dos entrevistados. Para eles, o papel do interveniente é de fundamental importância para que as pessoas se sintam livres para colaborar, e possam, também, serem reconhecidas pelo papel que desempenham diante do grupo.

O interveniente assume, assim, um papel de parâmetro para os demais membros do grupo, ao passo que estes almejam atingir o desempenho não apenas esperado pelo interveniente, bem como pelo próprio desempenho do mesmo, seja através de posturas pessoais, de valores percebidos, da forma como esta pessoa se porta perante o grupo, dentre outros.

De modo que, percebeu-se a formação com uma “marca” (Cliente B) com características pessoais do interveniente, que servia como modelo de atuação para os demais membros, que sentiam-se felizes a medida que se aproximavam deste modelo, sendo, pois, reconhecidos pelos demais membros do grupo e tendo validadas suas atuações.

Eu acho que esse sentimento é muito presente naquelas pessoas que se destacam, né? Porque, inclusive, tem uma coisa engraçada, eu acho que quem contribuiu muito pra isso foi a própria figura do consultor, no nosso caso, aqui, o processo foi conduzido por **Fulano** [o nome do consultor foi omitido para que se pudesse preservar sua identidade] . **Fulano** é uma figura que era reconhecida por todos os participantes, ou, pelo menos, por uma boa parte dos participantes como uma pessoa evoluída, uma pessoa avançada, uma pessoa espiritualizada. E isso tinha uma marca. E as pessoas que no trabalho de alguma maneira se destacavam, não é.. naquele trabalho, eram como se fossem assim 'olha, esse aqui é um Fulaninho'.. uma pessoa evoluída também, uma pessoa que estava caminhando naquela direção. Eu acho que isso teve efeito, as pessoas se sentiam, talvez, felizes com isso.. (Cliente B, grifo nosso).

Havendo, ainda, uma associação entre o papel de ‘parâmetro’ do consultor – interveniente – para o grupo e o do líder organizacional, de quem se espera, não apenas um patrocínio declarado de apoio ao processo, bem como uma participação efetiva no mesmo.

(...) Eu acho que **o mais primordial dos fatores** é o patrocínio da liderança. O líder que esteja fazendo parte do grupo, **investindo naquilo, participando daquilo**. Ele vai criar um, ele vai criar uma cultura de participação maior. (...) Se o líder se defende, praticamente o resultado vai **sem mãos**. Eu acho que esse é o fator primordial (Cliente B).

Existe, deste modo, a crença de que sem a disponibilidade deliberada e efetiva participação da liderança, dificilmente se cria uma “cultura favorável ao engajamento das pessoas” (Cliente C), apontando para a idéia de que as pessoas respondem positiva ou negativamente muito mais de acordo com o exemplo aos quais estão submetidas, do que apenas pelo discurso apresentado, estando este, muitas vezes, dissociado da efetivação prática.

Uma vez que o líder assume uma postura defensiva perante o desenvolvimento de qualquer trabalho, as pessoas ficam menos estimuladas e o trabalho, quando realizado, perde sua identidade, como se fosse “um trabalho de autoria de ninguém” (Cliente C), ou “sem mãos” (Cliente B), pois é atribuído ao líder o papel de “cabeça do grupo” (Cliente C) e, uma vez que este não se envolve, o resultado de toda intervenção se torna acéfalo.

4.5.2 A percepção do consultor acerca do espaço para agir com apoio

A partir da coleta de dados realizada com os consultores organizacionais, foi possível delinear como cenário da IA, no que diz respeito ao espaço que as pessoas têm para agir com apoio, um ambiente no qual existe relevância da imagem social que cada indivíduo tem perante o grupo, na efetiva participação das pessoas no processo.

Ou seja, saber que têm uma imagem social positiva e validada pelo grupo, leva as pessoas a se sentirem parte do processo e terem suas participações reconhecidas, e, ainda, que esse reconhecimento – ou legitimação do grupo – faz com que atuem de maneira cada vez mais positiva, alimentando um ciclo virtuoso de reconhecimento, participação ativa e reconhecimento.

Como em qualquer ambiente social, se destacam nas dimensões (1) técnica, (2) política e (3) de imagem social (CONSULTOR A, grifo nosso).

Nós fizemos um estudo que nos mostrou que elas se sentem parte de um todo maior, se sentem confiantes de que as suas contribuições são importantes para sua organização (CONSULTOR B, grifo nosso).

Acho que esse é um ciclo de reforço virtuoso: quanto mais reconhecimento, melhor atuação e mais reconhecimento (CONSULTOR C, grifo nosso).

4.6 Espaço para ser positivo

Whitney e Trosten-Bloom (2003) destacam como a última das seis liberdades propiciadas pela IA ao indivíduo, a abertura do caminho para as pessoas poderem ser livremente positivas, o que não é comum nos ambientes organizacionais atualmente, onde poucos são alegres, felizes ou positivos.

Cooperrider e Whitney (2006) acrescentam que cada vez mais as pessoas têm feito referência à IA pela abertura dada aos indivíduos para se sentirem positivos e orgulhosos de suas experiências de trabalho.

4.6.1 O espaço para ser positivo sob a ótica do cliente

Para que os indivíduos sejam capazes de agir livremente de maneira positiva, inicialmente, foi necessário que fossem convidados a uma “revolução positiva da mudança”, revolução esta compreendida como “uma nova forma de ver e perceber o mundo... eu acho que de uma posição mais positiva... eu diria até que mais otimista sobre a vida” (Cliente C).

Para alguns dos entrevistados, o convite representou mudanças significativas na forma como passaram a perceber as organizações em que trabalham, os processos e projetos lá desenvolvidos, e conseguiram, além disso, transpor os limites da organização e deixar com que essa nova postura seja aplicada, também, às suas vidas pessoais. Deste modo, há fortes indícios que a ‘revolução positiva da mudança’, quando positivamente percebida pelos indivíduos, tenham como impacto uma mudança de valores não apenas profissionais, bem como dos valores pessoais dos mesmos, como, por exemplo, o posicionamento otimista que assumem diante da vida ao se permitirem, novamente, “como na época em que éramos crianças... sonhar... e o sonho não tem limites, né?” (Cliente C). Este sentimento de otimismo

diante da vida foi também apontado como resultado do processo de IA pelo cliente A ao afirmar que:

Foi fantástico, mudou minha vida. Eu recebi um estímulo muito forte que refletiu em grandes evoluções na minha vida pessoal, profissional e acadêmica. [...] Consegui realizar coisas que eu nem tinha sonhado antes. (Cliente A, grifo nosso).

Um convite a mim, diretamente feito pra isso, me deixaria primeiro muito feliz. Porque, taí uma metodologia em que eu acredito. Sou suspeito pra falar, eu acho até que é bom dizer isso pra você. [...] Já tinha contato [acerca de 11 anos] .. já conhecia bem, já tinha estudado, já tinha lido, já tinha trabalhado.. já tinha, enfim, pra mim não era novidade. (Cliente B, grifo nosso).

Associada a esta postura de ‘encantamento’ com o método poderá se acrescentar a possibilidade que alguns dos entrevistados tiveram de ter acesso aos conceitos que compõem este método, suas bases teóricas e filosóficas, as principais ferramentas utilizadas, bem como todos os seus propósitos. Existe a possibilidade de que a ‘familiaridade’ com a Investigação Apreciativa seja um tipo de catalizador ao processo de sensibilização, adesão e disseminação da mesma, atuando como fator facilitador e acelerador do processo.

É simplesmente maravilhoso o que aconteceu comigo. Sou um estimulador na disseminação desta metodologia, que ao meu ver, trata-se de uma filosofia de vida. (Cliente A, grifo nosso).

[...] um convite a mim, diretamente feito pra isso [a revolução positiva da mudança], me deixaria primeiro muito feliz. Porque, taí uma metodologia em que eu acredito. [...] E, acredito **tanto** nessa metodologia, que, quando nós fundamos aqui o nosso núcleo [...], que hoje eu tenho a honra de dirigir, o *modus operandi* escolhido foi a investigação reflexiva. Dentro dela, a investigação apreciativa. Ou seja, é algo em que eu acredito muito, então qualquer convite nessa direção me deixa maravilhado. (Cliente A, grifo nosso).

Todavia, esta ‘familiaridade’ não se apresenta como fator determinante nem à adesão ao método, como tampouco à disseminação dos valores concernentes à mesma. Foi apontado por um dos respondentes que, embora houvesse tido contato com a IA, o sentimento de curiosidade, associado aos inúmeros questionamentos a respeito da implementação da mesma, e dos “resultados mensuráveis... palpáveis” (Cliente C) pouco perceptíveis pela maioria das pessoas, gerou em alguns dos membros do grupo uma postura de “descrédito, acho que... talvez... acho que uma descrença mesmo” (Cliente C) perante o método. Conforme ratifica o Cliente D:

Veja.. nesse sentido, é.. eu posso dizer, assim, meu sentimento na época era de curiosidade.. tá. Em relação a ser convidado para participar usando o

método, tal, de Investigação Apreciativa.. que, na época, era uma novidade pra gente né? E .. não deixo de dizer pra você que a gente tinha também.. alguns.. alguns preconceitos, digamos assim.. em relação a Investigação Apreciativa, porque [...] essa história de você só viver a.. a.. o aspectos positivo, as vezes, dava aquela desconfiança assim... (Cliente D, grifo nosso).

Observa-se, portanto, que, “deixar-se levar pelos sentimentos que se prega nas reuniões... pelo clima proposto pelas pessoas que já conhecem o método.. não é sempre a coisa mais simples do mundo não” (Cliente C), algumas pessoas adotam uma postura de desconfiança diante do método, possivelmente associada a possibilidade de não-colaborar ou não-participar, que deixou de ser levada em consideração ao passo que se utilizou da mesma como ferramenta de alguma tarefa atribuída pela própria organização, onde de fato todos deveriam participar.

Quando não motivadas, mas necessariamente precisaram contribuir com o desenvolvimento do que foi proposto pela organização, houve em algumas pessoas, a percepção de que seus atos, bem como o de outros colegas, beiravam a encenação de uma “situação ideal.. aquilo exatamente o que a empresa espera da gente” (Cliente C), estando, pois, estas pessoas adotando uma postura de atores perante o grupo, ou seja, não se mostrando como necessariamente o são, nem aquilo que de fato pensam e sentem, mas sim representando os papéis que se espera delas, deliberada e dissimuladamente, ao que o Cliente D abaixo denomina de “cinismo” em:

'ih, será que isso não é um.. movimento que vai cair num certo cinismo.. num certo momento'.. porque todas as empresas têm problemas.. né. Então, 'eu vou ficar aqui só no .. na diplomacia.. falando das coisas boas.. e a gente não vai tratar (rs) a unha encravada, digamos assim'.. então.. isso.. onde vai aparecer o problema. (Cliente D, grifo nosso).

A abertura do caminho para que as pessoas possam ser livremente positivas não é comum nos ambientes organizacionais atualmente, onde não existe predominância de ambientes alegres, felizes ou positivos. Existe, ainda, a possibilidade oposta daquela desejada pela Investigação Apreciativa, que é a de encontrar ambientes naturalmente negativos.

Nestes ambientes, onde predominam a negatividade e a desconfiança entre os membros do grupo – e entre eles e a organização –, nos quais as pessoas estão habituadas a agir de acordo com padrões, mesmo que não estejam de acordo com eles, apenas por serem atribuições de seus cargos, há uma significativa relação entre os papéis desempenhados e os sentimentos de dissimulação e cinismo das pessoas, que sublimam o que de fato sentem, em função do roteiro de atuação que se espera delas.

Todavia, nem todas as atitudes podem ser inteiramente dominadas pelo indivíduo de maneira consciente e intencional e, muitas vezes, há necessidade de retornar às zonas de conforto que se encontravam antes – no caso, quando utilizavam as ferramentas de análise estratégica da situação através do levantamento de pontos positivos e negativos da organização, suas ameaças e oportunidades –.

É.. veja, então.. é.. nesse sentido [de lidar com ambientes naturalmente negativos], eu acho que a investigação apreciativa, ela ajuda a você estabelecer um ambiente positivo, né. Na medida que ela foca.. é.. essa questão de apreciação dos pontos fortes e tal.. então, eu acho que isso até ajuda a depois você tratar os problemas (rs).. de alguma forma ajuda. Eu acho que ajuda... (Cliente D, grifo nosso).

Entretanto, aponta-se como forte a tendência de que, mesmo ao se deparar com ambientes naturalmente negativos, a postura das equipes de IA sejam a de insistir e investir na implementação do referido método, uma vez que existe a possibilidade de que as pessoas se sintam “tocadas pelo clima positivo” (Cliente C) desenvolvida durante as primeiras etapas da mesma, nas quais as pessoas são convidadas a rememorar eventos de felicidade significativa e de realização pessoal, não necessariamente em se tratando de experiências profissionais, é significativa.

(...) A gente lidou muito com isso [ambientes naturalmente negativos], né? Aqui, inclusive. Porque no meio do processo, nós tínhamos momentos, por exemplo, de movimentos grevistas, como tá acontecendo inclusive agora. Ai é uma confusão, porque o trabalho fica atrapalhado, as pessoas não vão, ou vão, mas ficam deliberadamente atrapalhando, ou seja, o ambiente tipicamente negativo. Como é que a gente lida com isso? Eu acho que a melhor forma de lidar é continuar investigando, é continuar dando espaço as pessoas falarem, é continuar respeitando a opinião... o sentimento das pessoas.. [...] Manter a cultura apreciativa.. independente do tipo de ambiente.. (Cliente B, grifo nosso).

Em outras palavras, faz-se necessário, independente do ambiente em que se implementa a Investigação Apreciativa, criar e cultivar, constantemente, uma ‘cultura apreciativa’ de respeito ao que as pessoas têm a dizer, de compreensão às suas reais necessidades, da disposição que têm de participar, do quão estão dispostas a trabalhar e sonhar em conjunto, etc. Ou seja, o tipo de ambiente, naturalmente positivo ou negativo, pode não ser determinante na postura que os intervenientes terão perante o grupo, muito embora se reconheça que trabalhar nesses ambientes é bastante desafiador e, na maioria das vezes, o tempo que as pessoas levam para apresentar resultados é consideravelmente maior do que em ambientes propícios à positividade, ou, até mesmo, em ambientes neutros, nem positivos, nem negativos.

Acho muito desafiador, contudo tenho muita esperança de mudança. Tive um desafio pessoal com uma pessoa na família que depois de 10 anos trabalhando para a mudança de comportamento, consegui obter resultados significativos. Acho que não podemos desistir (Cliente A, grifo nosso).

Além de ser bastante “desafiador” (Cliente D) trabalhar em ambientes naturalmente negativos, é de opinião unânime dos entrevistados que a participação das pessoas nestes ambientes é “muito reduzida.. as pessoas se defendem muito sabe? Tudo é um motivo pra desconfiança, pra não estar motivado a produzir” (Cliente C).

As pessoas imersas em ambientes predominantemente negativos tendem a desenvolver um mecanismo de defesa de auto-proteção perante o grupo que, agora, configura-se como ameaça a permanência ou legitimação das mesmas no grupo. De modo que, enquanto defensivos, estes indivíduos têm a tendência maior de representar papéis dentro da organização do que de expressar o que de fato pensam e sentem, já que não se sentem seguros em fazê-lo:

Eu já convivi em ambientes bastante negativos, então, (...) ééé.. a participação é limitada, né. As pessoas falam, sempre 'pisando em ovos', né, como se diz.. é.. expõem seus pontos de vista, mas, sempre de uma forma muito diplomática.. é.. cautelosa.. arrodando muito. Nunca.. nunca pondo os 'pingos nos is', então.. é difícil, é difícil você ter uma participação ampla, né. E quando não, muitas pessoas ficam absolutamente retraídas mesmo, né. (Cliente D, grifo nosso).

Adotando uma postura “diplomática e cautelosa” (Cliente D), as pessoas agem de maneira superficial respondendo apenas às expectativas que todos têm de sua postura na organização, não conseguem, na maioria das vezes, ser sinceras e objetivas, e têm um comportamento carregado de “insinuações, já que não podem dizer o que pensam.. mas não tem como evitar sentir essas coisas, né?” (Cliente C), ou seja, a linguagem oral pode até ser trabalhada de maneira consciente, todavia, sublimar os comportamentos durante todo o tempo, evitando que as linguagens não-verbais não emirjam genuinamente torna-se não apenas mais difícil, como, também, requer um desprendimento muito maior de energia por parte do sujeito.

Existe, ainda, um aspecto bastante relevante apontado pelo estudo que diz respeito à contaminação do comportamento grupal, em função da influência exercida pelo comportamento de um indivíduo, ou subgrupo. Entretanto, este comportamento assemelha-se ao do papel de motivador do líder através do exemplo que este dá ao grupo. Da mesma forma que o comportamento do líder, enquanto participante ativo e patrocinador do processo motiva o engajamento e a colaboração dos demais membros, a existência de pessoas com

pensamentos negativos, ou sub-grupos naturalmente negativos, pode desencadear nos demais membros algum tipo de insegurança com relação a veracidade das informações ou a boa-fé do grupo, fazendo com que eles reproduzam comportamentos também tendenciosos à negatividade.

Bastante mais dificultada [a participação das pessoas em ambientes naturalmente negativos], porque, inclusive, tem o seguinte, até as pessoas que.. até estão participando do processo, e gostam, e querem, e investem nisso ficam de alguma maneira contaminadas pelo grupo negativo que.. tem uma força. Ai fica mais difícil, né? Sempre (Cliente B, grifo nosso).

Eu, eu me lembro de ter participado de vários trabalhos de planejamento, e tal, em, em uma empresa que havia um clima de desconfiança ENORME e rivalidades entre os grupos, e tal, e, mesmo assim, essas pessoas, quando iam justamente falar dos pontos fortes, e tal, elas tinham uma certa facilidade. Mas difícil era falar das coisas negativas de uma forma mais aberta. (Cliente D, grifo nosso).

Mas, apesar de todas as implicações do desenvolvimento do método de IA em um ambiente naturalmente negativo, existe, ainda, a crença, ou talvez a “esperança” (Cliente C), de que esta possa ser realizada com sucesso já que as pessoas poderão se sensibilizar pelo próprio método, e, assim, sentir-se mais motivadas a participar efetivamente.

Normalmente é baixa [a participação das pessoas em ambientes naturalmente negativos], porém a medida que vão descobrindo o poder da metodologia, percebo um maior interesse (Cliente A, grifo nosso).

Eu acho possível [que as pessoas participem mesmo imersas em ambiente negativos], porque o método ele facilita as pessoas se desarmarem um pouco.. em função do tratamento das (rs) das questões positivas mesmo. É difícil você ter um ambiente tão negativo que as pessoas não possam, digamos assim, narrar situações em que coisas boas aconteceram né? (Cliente D, grifo nosso).

Ressalta-se, neste aspecto ainda, a importância do papel do interveniente, ou da equipe condutora, na sensibilização das pessoas e no *feeling* da condução do processo, identificando as pessoas-chave, ou lideranças informais, do grupo que ajudaram a “tocar as pessoas” (Cliente C), os demais membros, fazendo com que estes deixassem o local de desconfiança deliberada para, pelo menos, o de disponibilidade em conhecer a nova abordagem proposta.

(...) É difícil.. eu acho que é difícil.. Eu acho que elas precisam, assim, precisam ter um.. uma sensibilidade muito grande, e ai, de repente, o grupo que conduziu o processo precisa ter também uma sensibilidade muito grande pra saber como é que vai, digamos assim, tocar aquelas pessoas, sensibilizar aquelas pessoas. Mas acho que é difícil (Cliente B, grifo nosso).

Diante de uma nova abordagem apresentada, as pessoas nem sempre reagem com total aceitação, pelo contrário, acredita-se que, geralmente, têm como reação primeira a negação e relutam a deixar posições já ocupadas e consolidadas pelas experiências anteriores, em função de um 'novo' desconhecido e, portanto, arriscado.

(...) Olha (..) se esse novo vai implicar em.. algum tipo de novidade, algum tipo de mudança na forma dessas pessoas agirem, não tenha dúvidas que a primeira e mais, e mais imediata reação é a de negação. Acho que isso equivale um pouco à morte. (Cliente B, grifo nosso).

(...) Bem, ai.. [a reação das pessoas ao se depararem com o 'novo'] depende.. acho que depende muito do ambiente, da empresa, do.. de uma maneira geral, novidades podem trazer resistência, né. (Cliente D, grifo nosso).

Leva-se a crer que o tempo de contato com determinada situação é diretamente proporcional à possibilidade de negação à idéia de mudança nesta situação, ou seja, quanto mais tempo o indivíduo estiver habituado a desempenhar uma atividade ou tarefa, mais reativo ele será perante a modificação destes padrões anteriores, o que se configura como um mecanismo de defesa natural, podendo representar, ainda, uma perda de poder dentro do ambiente organizacional.

Então, as pessoas se defendem muito com relação a isso.. porque significa dizer que elas vão deixar de fazer o que elas estão acostumadas a fazer. 'Eu faço assim há 10 anos, há 20 anos, há 30 anos.. porque é que eu vou mudar agora?'. Consciente ou inconscientemente, isso pode estar associado à perda de poder, então, as pessoas reagem. (Cliente B, grifo nosso).

Chocante assim.. não necessariamente chocante, mas que leva as pessoas a.. a uma desconfiança.. toda vez que se vai começar um trabalho, não necessariamente nem novo, mas você vai, vem, chama um consultor.. pra iniciar um trabalho, e tal.. as pessoas sempre né.. 'Ih.. vai começar tudo de novo!..' diferente da rotina, digamos assim, as pessoas muitas vezes já vem.. 'ihhh, já vi esse filme'.. 'já vi esse pessoal aqui'.. aquele tipo de desconfiança que consultor, de uma maneira geral, já enfrenta em muitos (rsrs) e muitos lugares. (Cliente D, grifo nosso).

Destacando-se, ainda, que, muitas vezes, a postura que a própria organização assume diante das situações de mudança, ou o tipo de empresa ou trabalho que ela desempenha, podem gerar, nas pessoas, sentimentos menos defensivos e mais motivadores e desafiadores e, portanto, favoráveis a implementação da mudança.

Mas.. dependendo da empresa, o novo pode ser algo estimulante, né. Então,.. numa empresa de consultoria, que trabalhava bastante com essas questões de abertura, de.. [...] o novo não era uma coisa chocante como outros lugares que eu tenho convivido, né. (Cliente D, grifo nosso).

Entretanto, é possível vislumbrar que, mesmo após um processo inicial de rejeição à mudança, caracterizado por uma queda brusca e significativa da produtividade – talvez pela perda de motivação das pessoas em trabalhar –, posteriormente à essa fase, identifica-se um nível bastante acentuado de produção, ao passo que as pessoas aceitam a mudança e conseguem associar-se a ela.

É um mecanismo natural.. de defesa, naturalíssimo, né? A primeira reação é defesa. E aí, a gente sabe que as tecnologias de mudança de cultura, elas levam a uma queda, de produtividade.. momentânea.. pra depois ter um avanço muito maior. (Cliente B, grifo nosso).

Quando questionados a respeito da reação das pessoas ao se depararem com o ‘novo’, conforme descrito anteriormente, todos os entrevistados fizeram menção às reações negativas adotadas pelas pessoas com quem convivem e/ou trabalham. Porém, quando o foco da pergunta deixou de ser o outro indivíduo, e passou a ser o próprio respondente, o tipo de reação ao se deparar com a novidade, a mudança, foi algo diferente do “mecanismo de defesa”.

Alguns se consideram “uma pessoa muito aberta para coisas novas. Normalmente minha reação é de curiosidade e vontade de aprender” (Cliente A), mesmo que isso signifique uma quebra de paradigmas e uma modificação nas rotinas de trabalho com as quais já estão habituadas a desenvolver.

Outros já partem do pressuposto que pode haver sim um momento defensivo e de desconfiança perante a mudança, todavia, em função de experiências profissionais anteriores, e, talvez, de experiências de vida mesmo, conseguem vislumbrar nuances positivos da mudança com maior rapidez e facilidade que os demais indivíduos, que apenas reagem negativamente.

[...] tudo o que eu vá dizer aqui é muito discurso, né.. (rsrs).. é assim.. eu passei por um bocado de experiência, interessante, né. Na própria formação que eu tive.. eu diria que eu sou menos defensivo que.. eu me percebo assim, né.. menos defensivo do que a maioria.. mas.. não deixa de ter momentos de que eu diga assim.. 'Ihh.. isso aí, isso aí agora não tá (rs)"... olhar, olhar com desconfiança também algumas coisas.. mas, de uma maneira geral, eu me engajo, viu? nas coisas.. eu, em geral, participo. Em geral.. não me lembro de nenhuma experiência que eu me recusei a participar.. NENHUMA MESMO (Cliente D, grifo nosso).

Ou estão mais preparados para lidar com os momentos de mudança e instabilidade com maior segurança que os demais – uma vez que têm mais mecanismos de compreensão e domínio dos processos de mudanças em função dos cargos que ocupam, ou das experiências

que já vivenciaram –, ou não conseguem se perceber como pessoas reativas e defensivas como os demais, desenvolvendo um outro tipo de mecanismo de defesa, a negação.

(...) Eu acho que eu talvez reaja de uma maneira parecida.. talvez a minha primeira tendência seja a desconfiada. Mas, --- a todos esses processos pelos quais eu passei, inclusive esse, aqui [na organização em que trabalho], pra mim talvez, hoje, seja mais fácil.. entender que o novo sempre vem.. como diria Belchior naquela famosa música dos anos 70.. O novo sempre vem.. e, o que é interessante é o seguinte.. é que a gente possa tomar as rédeas desse novo e conduzir a mudança.. em vez de ser levado por ela.. hoje, pra mim é mais fácil perceber isso.. muito mais fácil.. **muito** mais fácil.. (Cliente B, grifo nosso).

4.6.2 A percepção do consultor acerca do espaço para ser positivo

Para que fosse possível a abertura do caminho no qual as pessoas pudessem ser livremente positivas, sentindo-se orgulhosas de suas experiências de trabalho, inicialmente, foi necessário, convidá-los a uma “revolução positiva da mudança”, compreendida por dois dos três entrevistados como uma modificação de modelo mental para cada indivíduo impactando, posteriormente, em uma mudança de posturas coletiva.

Para os consultores B e C, existe concordância no que diz respeito ao tipo de mudança a qual se espera com o método de IA. Nesse processo as pessoas ‘desconstruíram’ o modelo mental de desenvolvimento organizacional baseado na solução dos problemas, no qual sempre existiam padrões a serem seguidos e àqueles ou aquilo que não se enquadrasse nesses padrões era classificado como problemático e deveria ser minuciosamente classificado e avaliado pela organização, que proporia reparos ou soluções para o erro; e ‘construíram’ um novo modelo mental no qual se deve analisar apenas pontos positivos das pessoas e do ambiente e, reforçando esses aspectos, o grupo inteiro será capaz de vislumbrar imagens mentais futuras de uma realidade almejada por todos, ou seja, “uma organização saudável” (Consultor C).

Desafiar o status quo do que modelo mental da resolução de problemas. De serem criativas no processo de disseminação do afeto positivo, que desafiem seus próprios padrões dos diálogos internos – o que nega a capacidade das pessoas para um que valoriza o potencial de todos (CONSULTOR B, grifo nosso).

Diria de outra forma “processo de mudança positiva revolucionário”. Revolucionário, porque é uma mudança grande para muitas organizações cujo modelo mental é de resolução de problemas; processo porque não ocorre do dia para a noite; mudança positiva porque as pessoas deixam de serem vistas como culpadas ou causa do problema para serem parte da

solução. Em resumo significa um convite a abrir mão das certezas e se propor a construir coletivamente uma organização saudável, que têm o ser humano como o centro que dá vida à organização, o que parece meio óbvio depois de dito (CONSULTOR C, grifo nosso).

Contudo, o consultor A defende que “não creio em revolução positiva da mudança. Isto é auto-propaganda dos autores da IA”. Para este consultor não seria possível se trabalhar um processo de consultoria genuíno, pautado na sinceridade e honestidade, desconsiderando-se em absoluto aspectos negativos ou, melhor dizendo, traumáticos do ambiente organizacional. Faz-se necessário que o consultor tenha a maturidade e o *feeling* de saber aceitar e lidar também com aspectos não-positivos e não-ideais.

Sobre esse posicionamento, o consultor B em questão coloca-se contrariamente ao afirmar que não é papel do consultor lidar com ambientes e/ou aspectos negativos, e mais, que cabe a ele não se deixar ‘contaminar’ pelo ambiente, mantendo-se numa postura apreciativa e positiva diante da realidade organizacional encontrada, cabendo ao próprio método a modificação do ambiente, ou seja, a transposição da negatividade para a positividade. Em outras palavras, “A própria IA se encarrega de fazer o “shift” mas é fundamental que o consultor não entre no processo negativo, ele(a) precisa se manter apreciativo” (CONSULTOR B).

A crença de que a natureza do ambiente, positiva ou negativa, pode ser modificada é ratificada pelo Consultor C afirmar que “a negatividade ou a positividade, são ambas construções humanas, logo se foi construído pode ser desconstruído”. Deste modo, é papel das pessoas, únicas responsáveis pela construção e consolidação do ambiente negativo, modificarem a natureza deste ambiente através de uma escolha e contribuição no processo de mudança, o que não fica a cargo, portanto, apenas do próprio método, conforme propôs o Consultor B.

Ressalta-se novamente a importância do patrocínio da liderança nas intervenções em ambientes do tipo, mesmo que esse patrocínio possa significar a perda do *status quo* do líder, em detrimento de uma participação efetiva de sua equipe na IA, o que não é entendido como uma “decisão fácil de ser tomada” (CONSULTOR C), nem representa o sucesso da implementação do mesmo.

Em um ambiente onde a negatividade está instalada, é muito difícil se instalar um processo de IA. Se ainda assim alguém com força (patrocinador) desejar usar IA, terá que estar disposto a abrir mão da direção, pois parte da negatividade pode ser influência dele. Esta decisão normalmente é muito difícil. Se ainda assim esta decisão for tomada, o processo pode ser um fracasso. Não acho que IA é a única “ferramenta” de intervenção a ser usada.

quando a única ferramenta que temos é um martelo, todo problema vira um prego e não é bem assim. Coloquei ferramenta entre aspas porque IA é mais que isso é uma metodologia de intervenção (CONSULTOR C).

Entretanto, embora reconheça que as pessoas são as responsáveis pelas mudanças no ambiente organizacional, o Consultor C destaca a dificuldade de implementação do método de IA em ambientes predominantemente negativos, no qual as pessoas estão habituadas a agir de maneira reacionária, e, em sua maioria das vezes, de maneira também negativa, de modo que o método de IA e o posicionamento reacionário parecem não coabitar pacificamente uma mesma realidade organizacional. O que está em consonância com o posicionamento adotado pelo Consultor A no qual as pessoas não podem estar posicionadas contrariamente a implementação do método, e até podem, mas sem essa abertura e engajamento delas no processo, o máximo que se alcançará será um processo de aprendizagem parcial e unilateral, pouco representativo perante o que propõe a IA.

Ao contrário do que pensam os consultores A e C, de que existe dificuldades de implementação em ambientes negativos, o consultor B acredita ser apenas uma questão de tempo e de confiança no processo e nas pessoas para que todos participem do processo e a IA possa ser implementada na organização. “Leva mais tempo mas quando eles escutam dos seus colegas as primeiras histórias positivas, eles entram no processo” (CONSULTOR B).

Nesse aspecto, de que, paulatinamente, as pessoas vão sendo ‘tocadas’ e conseguem participar do programa existe unicidade de opiniões, conforme pode ser visto pela expressão do consultor B acima e pelo posicionamento do consultor C “resposta é sempre sim! Possível é, mas o que acredito ser mais interessante é se essas pessoas são capazes de influenciar outras. Ainda assim acho que sim, mas esse é o tipo de coisa que não há como estimar” (CONSULTOR C, grifo nosso). Entretanto, o consultor A sugere condições para que a participação das pessoas em ambientes negativos seja possível, “caso o processo seja progressivamente bem sucedido, seja transparente, seja transformador, seja revelador, seja uma oportunidade verdadeira de crescimento para as pessoas” (CONSULTOR A). Deste modo, existe a possibilidade de que as pessoas consigam influenciar o comportamento das outras, através de um processo de sensibilização das mesmas e do convencimento de que o resultado do método será uma oportunidade de melhoria e aperfeiçoamento pessoal, o que, contudo, é muito pouco mensurável e bastante difícil de estimar em que ‘grau’ impactam nas pessoas, já que esse impacto está intimamente relacionado às suas subjetividades, sendo, portanto, ímpares.

Assim, é compreensível e aceitável que a percepção das pessoas ao ‘novo’ – à ‘novidade, à ‘mudança’ -, é, da mesma forma, bastante particular e único. As reações imediatas podem ser as mais variadas possíveis, variando desde o ceticismo e a ironia até a o encantamento e a esperança, “há muitas reações, só para citar algumas, estranheza, ceticismo, ironia, admiração, curiosidade, encantamento, esperança, etc.” (CONSULTOR C). Contudo, ao passo que experimentam a mudança e a percebem como representativa de uma melhoria de condições, a tendência é a de que se transformem em direção à aproximação com as mudanças, de modo a procurar um novo ‘ponto de equilíbrio’ emocional favorável, uma ‘zona de conforto’ para o indivíduo e para a organização. “Como Argyris e Schon dizem: (1) ficam surpresas, (2) experimentam lentamente, (3) vão percebendo “sucesso psicológico”, (4) se transformam” (CONSULTOR A).

Partindo do pressuposto que a mudança associada ao método de IA será sempre boa e trará um bem à organização, o consultor B acredita que apenas as reações de surpresa positiva serão observadas durante o processo. “Surpresa positiva, quando o novo é bom e faz bem, traz dedicação e compromisso” (CONSULTOR B). Entretanto, muito embora este possa ser o sentimento e o ponto de vista por parte dos consultores, que, de fato, necessitam ter confiança e crença na força e positividade do método, não se pode garantir que o mesmo sentimento será partilhado por todas as pessoas dentro do ambiente organizacional.

4.7 Conflitos e pensamentos ruminativos

Através da busca por um núcleo positivo que direcione todo o processo investigativo, que a organização poderá fortalecer o conhecimento coletivo, propiciando sinergia entre os elementos do grupo e, paulatinamente, conseguir construir energia tornar-se mais predisposta e/ou flexível aos processos de mudança. Todavia, em alguns grupos, sentimentos negativos podem se sobrepor à capacidade do indivíduo de vislumbrar núcleos positivos, fazendo-os alimentar um ciclo vicioso de pensamentos que serão sempre ruminados, mas poucas vezes ‘deglutido’ e digerido.

4.7.1 Os conflitos e pensamentos ruminativos sob a ótica do cliente

Durante o processo de Investigação Apreciativa nas organizações analisadas, foi possível constatar que, na maioria delas “participaram sim todos os níveis hierárquicos da empresa” (Cliente C), o que indica uma preocupação, por parte dos intervenientes, com a busca pelo engajamento de pessoas dos mais diversos setores da organização, dando a possibilidade de uma troca de informações mais rica, uma vez que os pontos-de-vista tendem a ser diferentes de acordo com as experiências de cada um desses níveis.

Participaram os diretores da empresa, consultores e funcionários, digamos assim, das áreas da empresa mesmo.. Todos os níveis participaram, com certeza.. acho que só quem não participou o vigia! (rs). (Cliente D, grifo nosso).

“Todos os níveis [participaram da IA], inclusive no primeiro encontro tiveram a participação dos sócios e seus familiares” (Cliente A). Ao passo que os sócios podem participar do programa de IA, e, mais ainda, têm a possibilidade de engajar seus familiares em atividades que fazem parte do seu universo profissional, a tendência é que tanto o índice de participação desses colaboradores seja maior, como se diminui a chance de que o indivíduo não se engaje no processo, já que terá o apoio não apenas no ambiente da organização, mas, também, incentivadores e patrocinadores no ambiente familiar.

Todavia, é possível perceber que existem organizações nas quais apenas a cúpula administrativa participou do projeto, muito embora, tenha sido apontado que, dentro desta cúpula, exista algum grau de hierarquia, subdividindo-a em três escalões distintos, todos contidos em um mesmo nível hierárquico, o estratégico ou institucional.

Olhe.. só a hierarquia mais elevada. O pessoal do nível hierárquico mais elevado, ou seja, do secretário até diretores de divisão, que seriam o que.. o primeiro, segundo e terceiro escalão, da [organização]. Isso. E mais alguns assessores estratégicos, que não exatamente diretor de alguma coisa, mas que eram figuras-chave. (Cliente B, grifo nosso).

Em sua maioria, participaram do processo indivíduos de todos os níveis hierárquicos da empresa, compondo, assim, equipes de trabalho bastante heterogêneas. A relação de convivência entre as pessoas dos diversos níveis hierárquicos foi percebida como “fácil” (Cliente D) e “bastante amistosa” (Cliente C).

Todavia, alguns fatores podem ser considerados significativos nesta ‘facilidade’ de convivência entre estes grupos. O primeiro fator apontado foi a “própria natureza da

empresa”, por se tratar de uma organização cujos trabalhos estão pautados no estudo da aprendizagem organizacional, e haver um histórico anterior de participação de todos os níveis hierárquicos em atividades administrativas da empresa.

Bem.. eu percebo como, como uma convivência fácil lá, né? Mas.. isso já.. já era favorecido pela própria natureza da empresa.. Como era uma empresa que trabalhava com aprendizagem organizacional.. várias vezes os níveis mais operacionais, assim, eles participavam com alguma frequência de algumas reuniões, né. Então, não era uma coisa absolutamente nova, aquela intervenção. (Cliente D, grifo nosso).

Em seguida, pode-se destacar que o quanto maior for o período de tempo que as pessoas trabalham juntas, melhor será a convivência das mesmas em um trabalho em grupo, mesmo que heterogêneo, como foi a intervenção de IA, pois antes da convivência nesta intervenção em particular já havia, entre o grupo, relações anteriores de amizade, coleguismo, respeito, enfim, familiaridade entre as pessoas. Os problemas de hierarquia existiam desde antes da intervenção, todavia, conforme destacado posteriormente, as pessoas que passavam por esses problemas, não se engajaram no processo, de modo que não foi possível perceber o fenômeno já na IA.

Não, nesse sentido nunca houve problema não. Inclusive pelo seguinte, porque a maior parte dos participantes, são colegas, são pessoas que trabalham juntas há muito tempo. A gente não tem aqui, nunca teve, pelo menos, na época, não tinha, problemas de hierarquia muito severos. As pessoas que até causam algum problema deste tipo, nunca participaram (rs) dos eventos, né, do trabalho. Foram convidados.. mas não se engajaram.. (Cliente B, grifo nosso).

Aponta-se, assim, para a hipótese de que pessoas propensas às dificuldades de relacionamento ou de engajamento em grupos heterogêneos – no caso em questão, por pessoas de um mesmo nível hierárquico, porém de três escalões distintos –, quando convidadas a participar de um projeto de IA, tendem a optar por não participar.

Por fim, percebe-se que a criação de uma cultura organizacional no qual as pessoas são consideradas umas pelas outras pelo que elas de fato são, e não pelos cargos e/ou funções que ocupam na organização, facilita o trabalho em equipes heterogêneas, pois predomina o respeito pelo próximo e pela contribuição que o mesmo pode dar à organização, ressaltando, ainda, que todos teriam a felicidade como objetivo maior e comum a todos.

Os sentimentos são os mais nobres possíveis, pois apesar de níveis hierárquicos e/ou sociais diferentes, todos buscam a felicidade. Pessoas são pessoas. Além disto, na nossa empresa nós sempre respeitamos nossos

colegas e abrimos espaços para este tipo de convivência. (Cliente A, grifo nosso).

Muito embora as relações entre as equipes de trabalho heterogêneas tenha se mostrado tranquilas e amistosas, foram sim percebidos sentimentos de bloqueio ou inibição por parte das pessoas, em grande maioria dos casos estudados. Com exceção do Cliente D, que afirma não haver percebido qualquer tipo de inibição ou bloqueio, entretanto, não pode, com isso, precisar se de fato houve ou não este tipo de sentimento. “Não, eu não percebi não. Difícil dizer que não houve algum nível, mas eu não percebi. Havia uma.. uma convivência muito 'fácil'.. muito, muito boa na empresa..” (Cliente D).

Os sentimentos de subordinação parecem não ter sido completamente esquecidos durante o processo, o que fez com que algumas pessoas se inibissem ao expor o que de fato pensavam, bem como os comportamentos relativos às posições ocupadas e os papéis sociais representados dentro do ambiente organizacional, que acabaram por tolher e inibir algumas manifestações mais efusivas de participação, pelo menos, nos momentos iniciais do programa.

Em algumas situações sim, contudo com o desenvolver dos trabalhos, aqueles mais inibidos começaram a se soltar na medida em que observavam um colega humilde se manifestando sem nenhuma consequência negativa (Cliente A, grifo nosso).

Mais uma vez o fator ‘tempo’ aparece como facilitador da convivência entre as pessoas do grupo, o que aponta para a possibilidade de que o tempo de convivência esteja intimamente relacionado ao período de tempo que as pessoas em questão necessitaram para de fato se sentirem a vontade com os demais colegas do grupo, bem como com o método. O que, segundo o Cliente B, girou em torno de 40% do tempo total de intervenção (que durou por volta de 2,5 anos), o que sugere, aproximadamente, um ano de convivência.

Sim. Eu não vou dizer que não pode perceber [bloqueio ou inibição], percebe sim. Até que porque, é aquela coisa, o sujeito pode ser meu colega de trabalho, mas naquele momento ali, ele é meu chefe, e diante do meu chefe, a gente sempre fica um pouco, né, tolhido, de alguma maneira. Então eu acho que houve sim algum tolhimento.. no começo. Depois aquilo foi ficando mais tranquilo. [...] Olha eu diria que ela [a inibição] ficou mais presente decorridos 40% do tempo total.. 1/3 e mais alguma coisa, aquilo começou a ficar mais, mais fluido. (Cliente B, grifo nosso).

O método de Investigação Apreciativa defende o processo de mudança organizacional através de uma observação e análise da realidade de uma maneira apreciativa, e, portanto propõe ressaltar apenas aspectos positivos da organização. Apenas um dos entrevistados aponta que, de fato, o foco do processo girou em torno dos pontos positivos das equipes e da

organização, de modo que pontos críticos não foram contemplados, pelo menos, não nesta intervenção especificamente, o que pode sugerir que, em outras intervenções ocorridas, estes pontos negativos possam ter surgido.

(...) Não nessa ocasião. Não nessa ocasião. Eu acho que nessa vez, foi seguido bem o método mesmo.. (rs).. então, a investigação apreciativa ela não.. por natureza, não é, não era.. digamos assim.. em termos de, pelo menos, de nevrálgicos.. do ponto de vista de problemas. né.. e esse era muito mais.. é.. se dizer assim 'pontos críticos do ponto de vista positivo, sim'.. mas do ponto de vista negativo, eu diria que não nessa vez (Cliente D)

Outra situação apontada sugere que pontos nevrálgicos acerca da própria da organização emergem sim durante o processo de investigação, todavia, o objetivo era, através deles, vislumbrar novas oportunidades a serem exploradas e idealizar a forma como conquistar estas situações idealizadas, superando estes pontos críticos.

Com a abordagem da investigação apreciativa, tratamos destes pontos [pontos críticos ou nevrálgicos] como oportunidades a serem exploradas. Isto faz com que as pessoas enxerguem estes pontos como desafios factíveis a serem superados. Dependendo da forma de organizar, criamos motivação para o desenvolvimento destas questões (Cliente A)

Em um extremo oposto ao colocado pelo Cliente D, que não percebeu o surgimento de nenhum aspecto crítico negativo durante a intervenção de que participou, o Cliente B não apenas afirma categoricamente que estes pontos nevrálgicos surgiram durante a intervenção, como sugere que as pessoas no grupo não conseguiram se haver com esses aspectos críticos, optando por não analisá-los de imediato. De modo que, existe a possibilidade de que, com o tempo, a maturidade como grupo tenha sido alcançada e as pessoas tenham conseguido confiar no próprio grupo e nos demais membros, tentando, assim, retomar os pontos anteriormente negados.

[Quando se aponta em pontos nevrálgicos da vida organizacional] Dói né? (risos).. Dói.. **Dói**, incomoda, mexe.. e.. se a coisa for realmente um tabu.. o grupo pode.. inconscientemente, optar-se também por desistir de mexer naquilo, naquele momento. Eu vi acontecer isso.. isso foi uma coisa que a gente não mexe agora, faz de conta que não viu.. olha pro outro lado .. e .. fica pra um outro momento.. em que talvez o grupo esteja mais maduro para enfrentar aquilo, né? (Cliente B, grifo nosso)

Então esses momentos [críticos / nevrálgicos] poderão não ser analisados no momento em que eles surgem, talvez, mas eles retomariam mais adiante, quando o grupo estiver mais maduro, né? Eu vi acontecer isso (Cliente C, grifo nosso).

A experiência de retomada desses pontos críticos foi positiva. Foi.. foi.. poderia ter sido analisado logo naquele primeiro momento.. mas, se não foi, porque talvez o grupo não tivesse realmente maturidade suficiente para encarar, foi avaliado num segundo momento e foi positivo.. (Cliente B)

Vale ressaltar, ainda, que a postura do consultor e da própria liderança durante o surgimento desses encontros com aspectos críticos foi tido como de fundamental importância para a aceitação do grupo da necessidade de análise e elaboração dos mesmos. Era a partir da postura destes dois agentes que a apreciação desses fatores poderia ser efetivamente realizada.

E.. mas sempre que a gente mexe num ponto nevrálgico, aquilo incomoda.. aquilo desgasta.. depende muito da habilidade do consultor, e do patrocínio da liderança, de novo, de dizer 'não, é um tabu, é.. mas vamos enfrentá-lo, vamos mexer.. vamos resolver isso ai'.. (Cliente B, grifo nosso)

Ao se deparar com pontos críticos da vida organizacional, alguns grupos de pessoas bloquearam a evolução do grupo, em função de pensamentos individuais em desacordo com os objetivos da organização.

Não, assim, nessa ocasião não relato nenhuma coisa né. Mas eu diria que a investigação apreciativa ela, ela.. ela tende a ser, vamos dizer assim, (...) é mais difícil você ter pessoas, vamos dizer assim, bloqueando a evolução do trabalho, pela natureza mais positiva do trabalho. A não ser que possa, também, despertar um outro lado "aqui a gente vai ficar só falando de coisa boa, né?".. "mas e dos problemas.. né.. a gente não vai falar?!"..(rsrs) pode ter alguém assim também. O que eu acho até saudável, viu? (Cliente D, grifo nosso)

Mesmo relatando não ter percebido conflitos e pensamentos individuais que bloqueassem a evolução grupal, o Cliente D propõe que o surgimento de pontos negativos pode ser percebido como benéfico e saudável ao processo de investigação apreciativa. Para lidar com grupos de pessoas submersas nesses conflitos interiores, apontam-se aspectos mencionados anteriormente como o desenvolvimento paulatino e constante de um ambiente onde predominasse a confiança, para que as pessoas se sintam acolhidas e motivadas a colaborar, no qual a percepção dos problemas e pontos negativos sob uma ótica apreciativa transformando-os em oportunidades.

Bem, ai, ai, seria necessário, acho que desenvolver um ambiente de confiança em que as pessoas pudessem, digamos assim, até mesmo, dentro daquela linha que eu falei anteriormente, ter uma visão apreciativa sobre os problemas, ou seja, tratar os problemas.. é.. sem uma.. uma mobilização emocional, digamos assim, negativa demais. ou, de uma forma que as pessoas.. que fosse psicologicamente gostoso né.. pra você tratar problemas, é.. problemas mesmo de uma forma que não seja psicologicamente proveitosa, é preciso ter pessoas muito experientes conduzindo o grupo.. é

preciso.. é.. ter um ambiente construído, não é. Não acredito que isso é uma reunião que se faça. (...) É um trabalho de algum tempo, né. (Cliente D, grifo nosso)

Para lidar com as pessoas que passam por conflitos e sentem-se incapazes ou bloqueadas para participar do processo, destaca-se a importância do papel do líder durante todo o desenvolvimento do trabalho.

Olha.. eu acho que sempre tem.. um ou outro maluco.. eu fazia muito esse papel.. que ousa mais.. e ai esse que ousa mais, vai, digamos assim, servindo de exemplo.. para os demais. Sempre tem um mais maluco, que, né.. que avança mais um pouco.. sempre tem um mais ousado que.. quebra um pouco o padrão.. e a medida que as pessoas vão vendo aquilo, elas vão.. vão acompanhando um pouco mais aquilo ali.. então tem que ter um doido que.. que quebre.. na minha posiç.. na minha visão esse, esse papel é do líder. Então, assim, **Fulano** [consultor] sempre usou muito essa tecnologia, 'vamos colocar o líder na ponta da história'.. e, quando o líder realmente entrava pra quebrar, as coisas fluíam mais facilmente. [...] Mas.. mesmo o nosso líder.. o líder MESMO.. não é.. na época.. quando ele se defendia (..) a coisa não fluía tão bem. E era.. pra mim.. era muito evidente quando isso acontecia.. [...] É.. é.. eu diria que o líder ele seria um espelho de comportamento para o grupo eu acho que a verdade é essa mesmo.. um espelho.. ele é quem definia, digamos assim, o comportamento do grupo. O comportamento dele se multiplicava.. (Cliente B, grifo nosso)

O líder deverá ser um membro efetivo do grupo, sendo, pois, apontado como o “espelho de comportamento” (Cliente B) do mesmo. Em outras palavras, através da colaboração e empenho do líder, paulatinamente as pessoas se sentirão seguras e dispostas a trabalhar em prol dos objetivos grupais, diminuindo-se as resistências e os conflitos pessoais.

4.7.2 A percepção do consultor acerca dos conflitos e pensamentos ruminativos

Durante o processo de Investigação Apreciativa, sob a ótica dos consultores, foi possível constatar que “idealmente todos os níveis são representados nos encontros” (CONSULTOR B), conforme apontado pela maioria dos clientes entrevistados, ratificando a preocupação sugerida pela busca do engajamento de pessoas dos mais diversos setores da organização, dando a possibilidade de uma troca de informações mais rica, uma vez que os pontos-de-vista tendem a ser diferentes de acordo com as experiências de cada um desses níveis, mesmo que em um número absoluto reduzido em algumas fases do método, todavia, todos os níveis sendo representados, e a comunicação com os demais membros fluindo de

maneira satisfatória, o que indica uma intenção de disseminação da nova cultura proposta e seus respectivos valores.

Todos os *stakeholders* devem participar: do acionista ao porteiro, os clientes, a comunidade, parceiros e fornecedores. O que acontece é que em algumas etapas, final do Design e o Discovery, o grupo pode ser menor, incluindo apenas alguns representantes escolhidos democraticamente, porém a comunicação deve se manter para todos (CONSULTOR C, grifo nosso).

Sendo, ainda, fundamental contar com a aprovação e comprometimento de todos os níveis hierárquicos envolvidos no processo, de modo que esta se apresenta como uma das condições de sucesso para o mesmo, conforme propõe o consultor A, “é absolutamente recomendável que as diversas “coalizões políticas” envolvidas diretamente com a situação participem. Sem aprovação e comprometimento político nada acontece” (CONSULTOR A, grifo nosso).

Não obstante, mesmo tendo como condição a participação de todas as “coalizões políticas”, é destacado por um dos entrevistados que nem sempre as pessoas estarão à vontade na convivência com pessoas de níveis hierárquicos diferentes do que faz parte, havendo posturas favoráveis à relação proposta e, também, as desfavoráveis, contrárias e, até, aquelas que ‘boicotam’ qualquer tipo de iniciativa das pessoas, já que essas são consideradas como pouco sinceras e muito artificiais.

Lembro de alguns depoimentos positivos que ressaltam a oportunidade de expressar suas opiniões e idéias, de se sentirem valorizados, etc. mas, também já ouvi cétricos, que fazem piadas, dizem que o processo é só para melhorar o clima como outros anteriores, etc (CONSULTOR C, grifo nosso).

Existem indícios de que o posicionamento das pessoas nessa convivência está intimamente relacionado à política e à cultura que prevalece no ambiente organizacional “isto depende muito da cultura da organização. Se houver qualquer inclinação democrática fica mais fácil. Se é uma cultura autoritária ou centralizadora, as dificuldades são enormes” (CONSULTOR A).

“Algumas [pessoas] ficam meio desconfiadas e sem saber exatamente no que vai resultar o trabalho. Partes destas vão se “desarmando” e outras se mantêm na defensiva. (CONSULTOR C). Outrossim, aponta-se, pela maioria dos entrevistados, a presença de um sentimento de inibição ou bloqueio das pessoas por estarem se relacionando ao mesmo tempo com seus superiores e subordinados, mantendo-se defensivos por algum tempo, ou ainda, durante todo o processo. “O método facilita muito a abertura. Mas não se pode garantir”

(CONSULTOR A) que as pessoas se apresentarão ao processo de maneira aberta e dispostas a participar.

Apenas um dos consultores entrevistados considera que as pessoas não dão a mínima importância para a heterogeneidade durante da IA, partindo do pressuposto que, enquanto indivíduos, os níveis hierárquicos de que fazem parte sempre serão deixados em segundo plano, e que todos participarão do processo, mesmo que passem por um período inicial de resistência à fase de descoberta – o que parece ser atribuído ao grau de negatividade aumentado da pessoa –, esse sentimento não será determinante, nem tampouco significativo no processo de reflexão que desenvolverão, motivando-os nas demais fases do método.

Quando se inicia um processo como esse os cargos e hierarquias são colocados de lado, o encontro passa a ser de seres humanos que buscam resgatar dos seus passados a energia que poderá movê-los em direção ao futuro que desejam [...] as vezes uma simples resistência a fase da descoberta, quando os participantes refletem sobre o melhor do seu passado, mas isso dependendo do grau de negatividade da pessoa (CONSULTOR B, grifo nosso).

Na medida em que é considerado pela maioria dos consultores um sentimento de bloqueio ou inibição das pessoas, durante a convivência heterogênea, faz-se necessário compreender que posicionamentos adotam, enquanto consultores, em momentos nos quais os sentimentos negativos das pessoas geram conflitos entre elas podendo, em casos extremos, bloquear a evolução da elaboração apreciativa de todo o grupo e, assim, comprometendo o sucesso do método.

Existe a concordância por parte de todos que é fundamental lidar com grupos nos quais existam conflitos que bloqueiem a evolução, todavia, cada um deles adota uma perspectiva distinta do tipo de intervenção mais indicada. Para o consultor C, através de ferramentas de simulação de atividades, os grupos podem se familiarizar às situações e se disporem a vivenciá-las na prática posteriormente, utilizando-se, ainda, sistemas de recompensas às participações das pessoas. O que na realidade pode não ser significativo para o processo, uma vez que o bloqueio já se configura como realidade do grupo, só se poderia simular a situação se ela fosse uma hipótese, e não a realidade.

Esses requerem um pouco mais de atenção. Laboratórios e participação em situações sem risco podem ser uma forma de fazer com que as pessoas se exponham mais e experimentem algo diferente. Se em situações artificiais e sem risco elas sentirem que ser apreciativo é melhor, há uma chance de queiram arriscar no ambiente de trabalho. Lembrando que deve haver um sistema de recompensa que estimule esse tipo de comportamento (CONSULTOR C).

Por sua vez, o consultor B acredita que “esses são os grupos que mais precisam desse tipo de intervenção, os conflitos podem ser resolvidos de forma pacífica com o uso da IA (CONSULTOR B) e que o próprio processo se encarrega de criar um clima positivo e pacífico propício a dar conta dessa demanda. E, além disso, defende que os pontos críticos, negativos e nevrálgicos das relações organizações não devem fazer parte do método de IA, de modo que é de responsabilidade dele não permitir que esses sentimentos emirjam durante a implementação. Caso o planejamento tenha sido falho e esses pontos sejam levantados, a postura do consultor deve ser a de não intervir na elaboração dos mesmos.

Nada... se isso ocorrer [o aparecimento de pontos nevrálgicos], deve-se deixar acontecer. Mas isso só irá acontecer se o processo de planejamento não for bem feito, como mencionei antes se o Tópico Afirmativo não estiver consistente com a necessidade da organização. O mesmo deve ser muito bem identificado. A apresentação de alguns conceitos da IA também ajudam no dialogo (CONSULTOR B).

Diametralmente oposta a essa postura acima exposta está o consultor A ao acreditar que posicionar-se unicamente de maneira positiva é algo utópico e não faz parte da realidade das pessoas. Para ele, assumir uma postura genuinamente positiva diante das organizações, e da vida, é ser capaz de apreciar e encontrar os aspectos positivos contidos nos conflitos, problemas e questionamentos das pessoas, em suma, propõe que o ‘real’ é aceitar as pessoas em sua totalidade, sempre carregada de aspectos tanto positivos quanto negativos, e ser humilde e capaz de apreciá-las mesmo com as disparidades e dialéticas que possuem, “Ou se crê ou não se Crê que a verdade liberta. Se há crença a apreciação. Se não há esta crença há cinismo e manipulação” (CONSULTOR A).

Esta é grande idiotice dos que crêem que fazendo “perguntas incondicionalmente apreciativas” vão transformar o mundo, sobretudo o mundo das organizações. Esta é uma situação ridiculamente manipulativa. Só será uma intervenção verdadeiramente apreciativa se houver espaço para críticas, ressentimentos, murmúrios, dúvidas, paradoxos, conflitos. Lidar com estas situações com integridade e abertura é a melhor maneira de ser apreciativo (CONSULTOR A).

4.8 Tempo de vida útil do grupo de IA

4.8.1 O tempo de vida útil do grupo de IA sob a ótica do cliente

O grupo de IA foi estabelecido nos primeiros momentos da implementação do método no ambiente organizacional, permanecendo em atividade plena até o final do processo. Sob a ótica dos clientes entrevistados, foram unânimes ao defender que este grupo não teria, necessariamente, uma vida útil pré-estabelecida, ou seja, mesmo transposto um período longo de tempo, o grupo não se tornaria improdutivo.

Mais que uma ferramenta de trabalho para a organização, a IA pôde ser comparada a um processo psicanalítico no qual o próprio grupo imerge e, paulatinamente, descobre-se, conhece-se, evolui, progride, analisa-se, questiona-se, reflete sobre si e sobre sua relação com o outro, consegue posicionar-se de acordo com sua identidade. E, assim como a psicanálise, será um processo em ininterrupta e gradual evolução, mas, não necessariamente, conclusiva e pragmática.

Não.. eu acho que isso é um pouco como a psicanálise, não tem fim, não é? Você está sempre se investigando, ali.. O nosso grupo se extinguiu, digamos assim, por.. porque o projeto tinha um tempo para acabar (rs).. mas as pessoas sempre sentem, até hoje sentem falta.. o grupo acabou no final de 2008. Então tem um ano e alguma coisa.. um ano e três meses que o grupo deixou de existir. [...] o pessoal entendeu que .. que tinha continuar o trabalho.. que tínhamos que continuar nos investigando, e refletindo.. então eu não diria que tenha necessariamente que haver um.. um prazo final, um tempo útil de vida, não.. Eu acho que isso não tem fim (Cliente B, grifo nosso).

Deste modo, é coerente afirmar que a IA é, também, uma nova filosofia de vida, que transpõe a vida organizacional e começa a ser aos poucos inculcada nos valores que cada sujeito tem como prioritários em sua vida. “Acho que não, pois se consideramos que a Investigação Apreciativa é também uma filosofia, você pode vivê-la eternamente” (Cliente A, grifo nosso).

Pode-se acreditar, portanto, que um dos frutos de um processo de IA para a organização é a criação de uma cultura apreciativa partilhada não somente dentro deste ambiente, mas inculcada nos valores de todos os colaboradores. Todavia, a consolidação desta cultura demanda bastante tempo, esforço, persistência e colaboração do grupo, estando, talvez, condicionada à maturidade do mesmo no processo de investigação.

Uma vez consolidada, a cultura seria forte o suficiente para suportar as oscilações ocorridas durante as evoluções dos grupos, não havendo, pois, a possibilidade de que os

indivíduos retomassem suas zonas de conforto por falta de estabilidade do que o grupo propõe e oferece.

A cultura apreciativa, pra permanecer.. ai eu acho que o projeto, pelo menos no nosso caso, precisava ter sido mais longo.. porque, também, tem um detalhe, como é uma coisa nova, e a gente está migrando para essa nova cultura, se houver qualquer desconforto, se houver qualquer dúvida, se houver qualquer coisa que.. que me tire um pouco do eixo.. é muito confortável pra mim, rapidamente, retornar ao ponto original. Só que eu conheço.. só é o que as pessoas conhecem.. então, no nosso caso, pra gente criar realmente uma cultura que ficasse.. permanentemente transmutada.. a gente precisaria de mais tempo pra fazer essa investigação.. pra continuar esse trabalho de investigação.. mas.. eu acho que.. a gente, no nosso caso aqui.. a gente deixou uma FORTE semente.. que seria, então.. na realidade.. a gente até continuou (Cliente B, grifo nosso)

Não foi possível, contudo, precisar o tempo necessário para que a cultura apreciativa se consolidasse no imaginário das pessoas. Para o cliente B, participante de um processo de IA com duração de dois anos e meio, o tempo estimado para esta consolidação gira em torno de cinco anos. O que sugere que na organização a que pertence o cliente A esta cultura não só tenha se consolidado, como já seja percebida pelos colaboradores como uma filosofia, transcorridos treze anos do início da experiência.

4.8.2 A percepção do consultor acerca do tempo de vida útil do grupo de IA

Em se tratando da existência de um tempo pré-estabelecido para a ‘vida útil’ de um grupo de IA, entendendo-se por útil todo momento em que o desenvolvimento do grupo continua a crescer mesmo que em menores proporções do que em fases anteriores do método, todos os consultores crêem que a IA não tem um final determinado e alcançado “é melhor pensar em IA como um processo contínuo” (CONSULTOR C), a todo tempo será sempre benéfico para a organização, e para os indivíduos, que todos percebam a realidade de maneira apreciativa.

A IA só tem início não tem fim. Quando as pessoas absorvem a metodologia os princípios passam a fazer parte da vida delas, nos dizemos que elas “se tornam IA como pessoas” quer dizer aplicam em todas as esferas das suas vidas (CONSULTOR B).

Havendo, ainda a sugestão de que, com o passar do tempo e a maturidade na apreciação, as pessoas tendem a absorverem as proposições da IA como valores pessoais, inculcando-os em suas próprias atitudes, passando a praticá-la de maneira natural, e não mais artificial e/ou estimulada, e é isso que, segundo o consultor A, caracteriza o sucesso do método, de modo que desempenhos técnicos não são o principal foco.

No meu caso, tenho trabalho por 18 a 36 meses. E o sucesso para mim quer dizer: as pessoas passam todo este tempo aprendendo a conversar e conviver apreciativamente. Não tenho compromisso, a priori, com desempenho técnico. Não trabalho para submeter-me a estes parâmetros (CONSULTOR A).

Deste modo, não se tem registro, por parte dos consultores, de nenhum parâmetro de tempo mínimo ou máximo de persistência na implementação do método quando não se observa resposta satisfatória por parte da organização. Há predominância na opinião que a decisão do tempo não está a cargo do interveniente, muito embora ele seja a pessoa mais indicada para perceber o *feeling* do processo, as melhores práticas a serem utilizadas e o momento de o fazer.

O consultor A defende dar seguimento ao processo até “o tempo que o cliente admitir continuar investigando e apreciando conversar e refletir. Isto não está no controle do facilitador”. Entretanto, persiste a dúvida se o consultor se refere ao ‘cliente’ como sendo o público total da empresa ou o ‘cliente patrocinador’, a alta cúpula da empresa.

Deste modo, não é possível afirmar, mas apenas supor, que existe concordância entre os consultores A e C, uma vez que este considera a percepção do patrocinador “opino apenas que isso é uma questão de sensibilidade do interveniente e dos patrocinadores” (CONSULTOR C) como sendo relevante durante a decisão de manutenção ou não do patrocínio.

O consultor B foi evasivo em sua resposta, não podendo, por isso, ser considerado em termos de análise. “Depende do que se esta tentando fazer” (CONSULTOR B).

4.9 Utilização de mídias alternativas

4.9.1 A utilização de mídias alternativas sob a ótica do cliente

Uma outra realidade encontrada diz respeito a limitação de tempo que as equipes de trabalho apresentam em seus cotidianos, de modo que o tempo despendido para o processo de IA não é, necessariamente, “uma coisa muito fácil de se ter.. todos têm muitas atividades e pouco tempo pra isso.. é um pouco complicado arrumar a agenda” (Cliente C).

Para que o processo transcorra conforme o planejado, faz-se necessário não apenas que as equipes de trabalho se empenhem e estejam comprometidas, mas, também, que suas agendas permitam o fluxo de trabalho periódico da IA e, para tal, os clientes consideram, novamente, imprescindível o apoio e patrocínio da alta administração da organização, atuante, nesse momento, como mediadora e negociadora do tempo de trabalho das equipes destinado parcialmente ao projeto.

Todavia, foi possível constatar que os encontros do referido do grupo, muitas vezes, não aconteceram nos dias de trabalho normais, ou seja, sendo transpostos para finais de semana, o que pode representar um tipo de alternativa para a indisponibilidade das pessoas durante os dias úteis da semana.

Olhe.. é.. eu acho que, primeiro, é preciso ter apoio da alta administração, digamos assim, pra poder priorizar um certo tempo. Porque se você não tiver algum tempo, não tem como fazer o trabalho, né. A primeira coisa é ter um nível de prioridade estabelecido CLARO.. porque se isso não tiver, eu acho que as coisas começam a não andar direito.. a outra.. a outra forma é, é.. digamos assim, .. trabalhar PERIODICAMENTE né.. sei lá.. uma vez por mês e evoluir.. isso depende da, da.. da dinâmica que vai sendo necessária em cada grupo, eu não sei.. nesse caso que eu trabalhei, inclusive, a gente ficou um fim-de-semana, né.. Assim, a gente ficou.. num digo o domingo todo.. mas.. ou o sábado todo, com certeza.. e não sei se.. a manhã do domingo.. uma coisa assim.. (Cliente B, grifo nosso).

Alternativa outra encontrada para driblar a falta de tempo das equipes para dedicarem-se às realizações dos seminários propriamente ditos, geralmente se retirando do ambiente organizacional e imergindo no processo apreciativo, foi a realização de atividades de fixação do conteúdo e desenvolvimento paulatino da capacidade apreciativa, nos períodos entre os seminários. Entretanto, conforme destacado posteriormente, esta alternativa, embora aceita pelo grupo, não foi efetivamente desenvolvida por ele, o que, de certa forma, compromete o desenvolvimento do método. O processo educativo do grupo demanda, também, tempo e necessidade de reconhecimento da importância de realização destas atividades.

Olha.. esse [a limitação de tempo das equipes de trabalho] realmente é um problema, né? Porque se, por exemplo, um consultor passa aspas "um dever de casa", as pessoas simplesmente não fazem o dever de casa. "Olha, durante

o mês vocês se **reúnem** em grupo, vocês fazem **tal e tal** tarefa, e quando voltar aqui, a gente vai discutir".. **as pessoas não fazem.** Pelo menos aqui, não fizeram, não funcionou essa tecnologia.. Mas, eu ainda acho que essa seja a melhor tecnologia, de você criar um mecanismo qualquer que faça com que as pessoas, mesmo no seu dia-a-dia, lembrem daquilo, pensem naquilo. Comecem a adotar essa forma de pensar como uma segunda natureza.. **mas isso leva tempo né?** Mas eu ainda acho que é isso.. trabalhos, nem que sejam uma coisa muito simples, muito rápida, uma coisa muito, muito leve.. mas que, ao longo do intervalo entre uma intervenção e outra, entre um encontro e outro, as pessoas pensem um pouco naquilo, lembrem um pouco daquilo.. ai já ajuda mais a fixar (Cliente B).

Apenas um dos entrevistados está em desacordo aos demais, ao considerar que as limitações de tempo das equipes não prejudicam sua dedicação ao processo de IA, uma vez que a próprio método prevê o desenvolvimento de habilidades colaborativas das pessoas, dando, também, condições para que produzam mais e tenham, portanto, tempo livre para se dedicar a IA. Contudo, neste estudo, não foi possível perceber se este “estágio colaborativo eficaz” foi alcançado de imediato, ou demandou algum tempo específico para ser alcançado.

Acho que a dedicação das pessoas em projetos ligados a investigação apreciativa desenvolve novas habilidades e cria condições para que as pessoas produzam mais em suas atividades do dia a dia, bem como façam escolhas mais acertadas a cerca do que é mais prioritário. Desta forma, acredito que a limitação do tempo das equipes não prejudica sua dedicação neste novo esforço (Cliente A, grifo nosso).

É de comum acordo de todos os entrevistados que a escolha de atividades, ferramentas utilizadas durante o processo e a priorização de tarefas, em função da implementação da IA no ambiente organizacional não é de responsabilidade apenas dos indivíduos, ou, tampouco, do próprio grupo de IA, mas sim dos líderes organizacionais e da alta administração da organização, responsável por criar não apenas os períodos de tempo demandados para os encontros, mas também, uma flexibilização de tarefas que permita ao indivíduo ‘evoluir’ nos períodos compreendidos entre os seminários. Faz-se necessário que o discurso não seja vazio de conteúdo, “da boca pra fora.. é o faça o que eu digo mas não faça o que eu faço” (Cliente C), e esteja pautado na prática dessa alta administração durante todo o processo.

Acho que primeiro a questão, como eu falei, da priorização.. se o trabalho não tiver uma.. uma.. importância localizada.. localizada eu digo assim, bem identificada.. pra quem tá patrocinando isso, eu acho que a intervenção precisa de ter patrocínio.. né.. patrocínio da alta administração. Então, essa é uma questão bem CHAVE, eu acho. Quando isso acontece, o tempo.. o tempo será arranjado. Quando isso não acontece.. quando tem esse discurso 'não temos tempo, não temos tempo, não temos tempo NUNCA'.. é porque.. aquilo não tá sendo é.. priorizado.. tá sendo só discurso.. aquilo tá, sendo ali

um.. uma retórica.. 'tão fazendo aqui algum tipo de trabalho, investigação e tal'.. mas não está sendo, na prática, priorizado.. (Cliente C, grifo nosso).

Um dos artifícios encontrados foi também diminuir o tempo de duração dos encontros, mesmo que aumentando o número de encontros, facilitando a participação do maior número de pessoas nos mesmos.

É sempre muito difícil, né? Inclusive, assim, porque como o nosso grupo ele é todo formado por gestores, de diversos níveis hierárquicos, né? Mas por gestores.. é sempre um pessoal mais **solicitado**.. é sempre um pessoal mais ocupado, com menos tempo, etc. Então, é muito **difícil** exigir da gente um grau muito elevado de controle de tempo, de planejamento, de cronograma.. **Um trabalho do cão né?** E, mesmo assim, a gente ia, por exemplo, sempre procuramos fazer **fora** do espaço [da organização] os trabalhos, pra evitar aquela coisa de **que você tá aqui, mas** [o superior] chama porque tem uma coisa pra assinar, aí o assessor vem porque quer discutir **não sei o que** com você "**é rapidinho**", né? E aí, bagunça completamente. A gente sempre procurava sair. E não era fácil, por exemplo, você tirar 68, ou mesmo 40, gerentes de uma unidade como é [o departamento estudado] de uma vez só, pra passar dois dias **fora, ou** passar um dia fora. Então é muito difícil, agora.. se a gente **até** reduz o tempo do encontro, ainda que aumente, ao longo do tempo, o número de encontros.. é uma forma.. então.. eu não preciso passar o dia todo, mas se eu passar uma manhã.. dá pra fazer alguma coisa, passar uma tarde né? A gente usava mecanismos assim. (Cliente B, grifo nosso).

Durante a implementação da IA, alguns ferramentas de mídia alternativas como utilização de vídeos, dinâmicas de grupos, dramatizações, encenações teatrais, dentre outras, foram utilizadas nas organizações em estudo. Todos os entrevistados consideram a utilização destas mídias como importantes para o sucesso da implementação, contudo nenhum deles sentiu-se a vontade de mensurar o impacto que este fenômeno de fato teve para a evolução do grupo.

Eu não conseguiria te dar um número **exato**, né, pra mensurar esse impacto. Mas .. por exemplo, no caso do cinema, que é uma mídia de um apelo muito **forte**, de uma linguagem muito marcante, acho que foi **extremamente** importante, pra nós, muito importante.. se não fossem os filmes que a gente via, e a partir daqueles filmes fazíamos os trabalhos de investigação (...) acho que o grupo não teria sido tão impactado como foi. Eles foram um ponto essencial (Cliente B).

A utilização de vídeos e sessões de cinema foi apontada pelo Cliente B como essenciais para 'nortear' o trabalho desenvolvido pelo grupo, que tomava as experiências percebidas nos filmes como parâmetro para as análises da realidade da própria organização. De certa forma, a percepção de uma realidade, mesmo que virtual, direciona o indivíduo para

o caminho proposto, de modo que, é ainda válido pela possibilidade de se dimensionar uma realidade possível, conforme a apresentada nos filmes.

Foi um processo mais rápido.. acho que nós fizemos.. acho que nós chegamos a fazer uma coisa que tinha a ver com desenhos né.. (rs).. a gente fazia uns desenhos, e, em cima dos desenhos, a gente falava algumas coisas, né. Era uma espécie de quebra geelo.. num sei.. num sei como dizer isso.. mas.. não foi utilizado assim, dramatizações.. que eu me lembre. [...] Sim.. sim.. ela ajudou na desenvoltura e na participação das pessoas porque tornou mais leve, tornou engraçado né.. isso foi, foi interessante.. (Cliente D)

A utilização de recursos de representação gráfica do conteúdo desenvolvido pelos grupos, através de desenhos, foi percebida pelo Cliente D como bastante significativa no momento de sensibilizar as pessoas e deixá-las à vontade para participar do processo, “quebrando o gelo mesmo.. todos se sentiam crianças de novo..” (Cliente C), percepção esta que se remete, novamente, à perspectiva lúdica desenvolvida durante a prática da IA, na tentativa de resgatar nas pessoas os sentimentos mais genuínos possíveis, possibilitando, ainda, que o indivíduo, assim como quando criança, permita-se aprender a partir da experimentação dessas novas experiências, como imagina, indiretamente, o cliente A ao afirmar que embora “não conseguiria mensurar, contudo acredito que estas mídias facilitam o aprendizado, assim como já estudado no que se refere ao processo de aprendizado” (Cliente A).

Muito embora todos tenham reconhecido a importância da utilização dessas mídias alternativas, é de comum acordo de todos, também, que a utilização das mesmas causa algum tipo de inibição e/ou bloqueio nas pessoas, principalmente se esta não é uma prática condizente com a cultura vivida nos ambientes organizacionais, fugindo, assim, totalmente do estilo de trabalho com o qual as pessoas já se encontram familiarizadas.

Mas é possível que pessoas se sintam [inibidas].. com dramatizações.. ou que tenham que fazer uma música.. cantar alguma coisa.. é possível que as pessoas se sintam sim.. principalmente se não há um.. é.. um costume disso né? Eu posso supor que isso vai acontecer.. (Cliente D, grifo nosso)

No início sim, porém depois as pessoas se soltam. Isto é como se nós voltássemos as épocas de criança. Não sei qual é a melhor forma de exemplificar, contudo nos eventos que tivemos aqui na [organização], percebi isto. Tinham muitas pessoas que no dia a dia pareciam tímidas e que quando foram convidados a representar, tiveram uma atuação excepcional, simplesmente se transformaram (Cliente A, grifo nosso).

É importante, ainda, mencionar que, embora se sintam inibidas, as pessoas podem, mesmo assim, dispor-se a participar do processo de investigação apreciativa através da

utilização destas mídias alternativas, todavia, muitos aspectos levam a crer que, para isso, faz-se necessário que as pessoas se sintam a vontade e que possam tomar outros indivíduos como parâmetro de atuação no grupo. Esta pessoa poderá emergir naturalmente do grupo, durante a intervenção, podendo ser qualquer membro, ou, pode ser indicada e estimulada pelo interveniente, neste caso, devendo ser, por exemplo, um líder organizacional (alta administração), desde que este se disponha a desempenhar este papel.

As dramatizações, por exemplo, não eram coisas **simples** para as pessoas, né. As pessoas se sentiam extremamente.. por exemplo.. é, laboratório tipo '**aquário**'. Você conhece o conceito né? Três falando, três ao redor ali, ou quatro olhando, observado.. **complicado!** Tô aqui, conversando com você, interagindo, a princípio, normalmente, mas eu sei que tem pessoas me olhando (...) certamente não é fácil, é um fator.. é um fator **dificultador** né. Eu me recordo que, durante todos os trabalhos, houve eu acho que duas dramatizações ... dramatizações mesmo. Uma, fui eu que fiz. (...) Porque as pessoas não se sentem tão **à vontade**, e aí, eu **porque fiz, sou** despachado, sou o doido, aquele que quebra os padrões, aquela coisa toda.. **aquele** que ter **coragem** de fazer isso! (Cliente B, grifo nosso)

Ainda no que se confere à utilização de mídias, foi tido como prática comum a todas as intervenções estudadas a gravação visual dos encontros, como forma de registro das dinâmicas utilizadas, da evolução do grupo e da produtividade do mesmo, servindo, ainda, como fonte de análises posteriores para o interveniente, e, também, o próprio grupo de IA.

Para um dos entrevistados, houve impacto negativo da utilização deste recurso visual ao passo que as pessoas se sentiram incomodadas e “intimidadas” (Cliente C) com a gravação dos encontros, não agindo naturalmente na presença do mesmo. Entretanto, o próprio cliente reconhece como necessária a utilização do recurso, pois, sem ele, o registro de toda a implementação acabaria por se tornar superficial e distante da realidade encontrada.

Bem, em alguns momentos agente fazia os trabalhos, e filmava as interações, pra depois fazer a verificação, e isso era um fator, também, de restrição. [...] é.. eu não tinha pensado assim, mas é.. é um impacto negativo [para a organização] sim, porque, se não houvesse aquilo, teria sido mais fácil para as pessoas interagirem naturalmente. Por outro lado, se não tivesse, **não teria um registro**, muito a gente não teria como avaliar depois, né. Então, é uma .. é uma coisa complicada.. que complica por um lado.. e facilita por outro..

Os demais clientes ouvidos não considera ter havido impacto negativo sobre a utilização do recurso de gravação de vídeo durante as atividades, ressaltando a possibilidade de que, para o cliente D, essa inibição das pessoas não tenha sido percebida uma vez que a própria cultura da organização já favorecia e utilizada o referido recurso antes, o que é corroborado pela percepção de que “eu acho que sendo a primeira vez que a pessoa esteja

exposta a gravação, fica inibida mesmo.. mas, depois.. nem lembra que a câmera está ali” (Cliente C).

Ah.. gravação eu acho que sim.. eu acho que em alguns momentos foi gravado um vídeo.. isso era freqüente lá.. [...] Não [houve impacto negativo].. assim.. porque ai, assim.. nós já tínhamos um costume.. ai, não posso dizer que isso foi porque a.. a investigação apreciativa não causou esse impacto.. na verdade é porque essa prática já existia.. já havia o hábito.. mas provavelmente causaria algum impacto se fosse.. pela primeira vez.. (Cliente D, grifo nosso)

Um dos produtos apontado pelo Cliente A, para a gravação dos encontros foi a edição dos mesmo e produção de vídeos institucionais com o intuito de mostrar aos posteriores membros do grupo como foi possível alcançar os resultados almejados, motivando-os a trabalhar em função de seus próprios sonhos.

Sim, nós fizemos vários vídeos dos nossos encontros. Inclusive temos alguns encontros editados em 10 minutos de evento. Este recurso auxilia na motivação das pessoas para a participação em novos eventos, ajuda a treinar no conceito da investigação apreciativa e permite lembrarmos-nos dos nossos principais desejos e sonhos (Cliente A).

4.9.2 A percepção do consultor acerca da utilização de mídias alternativas

As limitações de tempo das equipes de trabalho foram percebidas por todos os entrevistados, e foram unânimes ao afirmar que a disponibilidade das equipes para a participação no programa fica a cargo dos próprios clientes “Encarar IA como parte prioritária do trabalho. Falta de tempo é uma questão de priorização” (CONSULTOR C).

Como na vida, pode-se fazer ou não se pode fazer. No meu caso pessoal, sempre negocio um horizonte desejável, mas não fico controlando unilateralmente isto. Na verdade, tenho convicção de que é o cliente quem controla (CONSULTOR A).

Com isso, é possível inferir que a disponibilidade das equipes para a participação no programa pode estar intimamente relacionada a real intenção que têm de se engajar no trabalho proposto. As pessoas só desprenderão tempo de suas agendas de trabalho para participar do método de IA se estiverem realmente dispostas a participar do mesmo, do contrário, poderão utilizar suas limitações de tempo como subterfúgios para sua não-participação.

Como forma de tentar minimizar os prejuízos causados pela limitação de tempo, os consultores apontam como importante a construção de uma ‘agenda de intervenção’, elaborada pelo interveniente e baseada tanto na necessidade de tempo do método (em padrões desejáveis) e a disponibilidade de tempo das equipas, de tal modo que o processo seja combinado e negociável, pelas partes.

O consultor deve sempre fazer uma agenda considerando possíveis mudanças no tempo das atividades. Então deve ser considerado antes do evento [...] Explicamos as regras dos grupos auto-gerenciados e pedimos que elejam um gestor do tempo em cada mesa (CONSULTOR B).

Porém, mesmo havendo o processo de negociação do tempo com as equipas, não é sempre possível trabalhar com a utilização de mídias alternativas durante o processo, como dinâmicas, encenações teatrais, cinemas, etc. Alguns clientes mostram-se mais ‘receptivos’ do que outros acerca da utilização destes recursos e, segundo o consultor A, o papel do interveniente é informar às pessoas os benefícios de uso destes, tentando encorajá-las na experimentação.

Informando, instruindo, negociando com os clientes. Pessoalmente, negocio um ou dois dias por mês para isto. Toda a teoria deve ser passada de forma laboratorial. Uns clientes aceitam, outros não (CONSULTOR A, grifo nosso).

No que se refere ao impacto da utilização das mídias alternativas para o sucesso da IA, existe unicidade de opiniões ao destacar que não é possível mensurar este impacto, “as avaliações são subjetivas. Argyris e Schon dizem que isto se manifesta mais na atmosfera, no clima, na natureza estrutural das relações. As pessoas antes “sentem” do que “medem” estas condições” (CONSULTOR A, grifo nosso), todavia, existe predominância de opiniões acerca dos benefícios de utilização das mesmas. Para o consultor C, recursos de mídia alternativa despertam nas pessoas um processo de identificação e desejos de mudança, de modo que favorecem o engajamento das mesmas e, portanto, o sucesso do método.

Estes recursos normalmente disparam nas pessoas processos de identificação e desejo de mudança, é impossível mensurar isto e não conheço se há pesquisa à respeito. Porém isso faz parte de gerar um ambiente favorável. Meu sentimento é que melhora a predisposição das pessoas para o processo (CONSULTOR C).

Existe concordância por parte do consultor B acerca dos benefícios destes recursos que, uma vez recebidos positivamente pelas pessoas, tendem a provocar a desinibição das mesmas e uma provável participação mais efetiva no processo. Contudo, recomenda cautela

pois o resultado pode ser oposto, causando mais inibição nas pessoas. Um fator de identificação do tipo de reação desencadeada nas pessoas pode ser a cultura predominante no ambiente organizacional, ou seja, em ambientes democráticos, provavelmente, as pessoas tenderão a aceitar mais facilmente as mídias alternativas, tornando-se paulatinamente menos inibidas e mais produtivas através delas.

Trata-se de um excelente quebra-gelo para aqueles que gostam desse tipo de processo, algumas pessoas podem participar mais e outras podem se sentir mais inibidas ainda, então é preciso ser cauteloso(a) com o seu uso, precisa conhecer bem o cliente, seu negócio, sua cultura, para tomar esse tipo de decisão (CONSULTOR B).

Para os consultores A e B, existe a possibilidade real de que a utilização dessas mídias alternativas cause inibição nas pessoas, o que vai estar relacionado a fatores como: “a cultura da organização e das pessoas que estão responsáveis pelo processo dentro da organização. Depende também do perfil do consultor, alguns consultores utilizam e outro não” (CONSULTOR B). Todavia, o consultor A ressalta que mesmo inicialmente inibidas, com o passar do tempo, as pessoas se habituem, podendo, até, passar a gostar do processo de utilização das mesmas. “Mas elas se acostumam. Por exemplo, pessoalmente eu filmo muitas situações de laboratório. No início tem muitas reações. Depois as pessoas se acostumam e passam a gostar do processo” (CONSULTOR A).

Foi apontado pelo consultor C a possibilidade que a adesão à utilização das mídias alternativas pode ser um fator determinante na descoberta de familiaridades entre as pessoas, ou seja, aquelas que as recebem de maneira positiva tendem a se unir com maior facilidade, bem como as que recebem de maneira negativa, conforme destacado no exemplo abaixo:

Só para citar um caso interessante, em um *summit* passamos um vídeo de fotógrafo americano e uma pessoa da platéia disse que deveríamos buscar casos brasileiros. Alguns aderiram e outros ressaltaram que o objetivo era despertar nossos sentires íntimos e que nisso somos todos iguais independentemente de nacionalidade, crenças, etc. A fala dos que aderiram à crítica, caíram no silêncio e a fala positiva foi aplaudida por uma grande maioria. Isso mostra que o efeito desejado foi alcançado (CONSULTOR C).

Os registros visuais das intervenções foram utilizados por todos os consultores. Os consultores A e C afirmam utilizar registros áudios-visuais em suas intervenções, o que é acordado com os clientes antecipadamente. A tendência é a de que quanto maior for o porte da intervenção e, conseqüentemente, o número de participantes, mais facilmente será aceita a utilização do registro visual, o que pode ser compreendido como uma falta de segurança das pessoas em serem observadas em suas atitudes e, talvez, julgadas posteriormente.

Depende do objetivo. Grandes summits, onde há uma participação pública, como por exemplo o Global Fórum América Latina, normalmente gravamos para ter um registro histórico do evento. Já em intervenções em empresas é algo a ser combinado. Normalmente gravo em áudio as apresentações em plenária para o caso de perda de registros das contribuições (CONSULTOR C).

Algumas pessoas, contudo, reagem de maneira negativa à utilização de registros visuais, mas, com o passar do tempo também se familiarizam com esta tecnologia, nem a percebendo como parte do cenário.

Como disse, gravo em áudio e vídeo muitas de minhas intervenções. Reagem a princípio negativamente, mas tendem a se acostumar. Com 7 a 9 meses de trabalho as máquinas fazem parte do cenário..... (CONSULTOR A).

Nos primeiros momentos inibe um pouco, mas logo são esquecidos. Claro que as câmeras são colocadas á distância e não há filmagens de conversas mais íntimas, digo nas entrevistas em pares ou em trabalhos nas mesas. Somente as devoluções em plenária (CONSULTOR C).

O consultor B diz utilizar como registro e gravação visual um modelo de construção de idéias desenvolvidas, a “Facilitação Gráfica”, e a reação das pessoas à utilização da mesma é sempre positiva pois “as pessoas percebem de imediato que não se trata de metodologias tradicionais de resolução de problemas” (CONSULTOR B).

4.10 Preparação / Formação do consultor de IA

4.10.1 A formação do consultor de IA sob a ótica do cliente

Em vários momentos durante as coletas de dados, foi ressaltada a importância da preparação do interveniente para o sucesso de desenvolvimento do método de Investigação Apreciativa. Dentre os aspectos que compõem esta preparação, foi apontado que este consultor deve ter habilidades de relacionamento interpessoal, uma vez que irá conduzir o processo com um grupo cada vez mais heterogêneo de indivíduos, um treinamento técnico e conceitual no próprio método, tendo participado de pelo menos um evento apreciativo bem sucedido, bem como do projeto do mesmo, anteriormente na condição de participante efetivo.

Bem eu acho que ele tem que ser preparado para lidar com o comportamento das pessoas né.. então.. é.. ele tem que ser preparado para lidar com o comportamento humano. Com certeza (Cliente D).

Acho que um treinamento conceitual é fundamental; Participação em pelo menos um evento apreciativo; Participação em pelo menos de um projeto de investigação apreciativa; E muita leitura (Cliente A).

Ao contrário de consultores de outros tipos de metodologia, o consultor de IA necessita, conforme os cliente B e C, “passar para os membros do grupo algo muito mais subjetivo do que técnicas e procedimentos” (Cliente C), mais do que um responsável pela disseminação de técnicas e práticas, o consultor de IA parece ser um “educador” (Cliente B) capaz de se relacionar bem com as pessoas, compreender suas potencialidades e limitações, respeitando seus limites e trabalhando em prol de minimizar suas resistências. Além de realmente acreditar no potencial delas em aprender e progredir.

(...) é diferente um consultor desse tipo (...) de um consultor digamos mais tradicional para a área de gestão. Por exemplo, um consultor em planejamento estratégico, um consultor em re-desenhamo de processos, é diferente de um consultor nessa área.. o consultor nessa área ele é muito mais um educador, propriamente dito, que um consultor. Eu vejo assim. (...) e um educador (...) primeiro tem que gostar muito de **gente** (...) segundo, ele tem que acreditar que as pessoas **podem mudar**(...) terceiro, ele tem que acreditar que aquelas, aquela tecnologia que ele usa pra metodologia que ele usa, **pode** ser o caminho para fazer as pessoas mudarem (...) e, quarto, ele tem que tá muito pronto pra enfrentar as resistências (rs), pra enfrentar os obstáculos, pra ter um **jogo de cintura muito maior do que um** outro tipo de consultor, e assim por diante. Então, eu acho que além de uma preparação técnica, óbvia (...), essas questões são significativas (Cliente B, grifo nosso).

A formação do consultor de IA, portanto, deve ser o mais holística possível, contemplando habilidades técnicas, psicológicas, espirituais e, acima de tudo, humanísticas. O educador perspicaz que percebe as demandas de seus colegas e consegue-os fazer encontrar seus próprios caminhos, propiciando benefícios duradouros não apenas para estes indivíduos, bem como para toda a organização a médio e longo prazos.

Psicológica, espiritual, **humanística**, eu diria. Eu acho que um consultor nessa área ele tem que ser um humanista. Ele tem que entender que o homem é o centro de tudo (rs), o homem é o centro da própria mudança, do próprio aprendizado, né. Ele **tem** que, muito mais adotar a postura e a atitude de um **educador**, e um educador é aquela coisa que se diz.. hoje em dia, diferentemente de algumas décadas, talvez atrás, ou até mesmo alguns anos atrás, o educador, há uns anos atrás era alguém que sabia todas as respostas. Pergunta e ele sabe te dizer. Hoje em dia, não, o educador, **como o líder moderno**, não é mais alguém que sabe as respostas, ele sabe **quais as perguntas!** Mais importante, isso sim! Então, essa postura, eu acho que o educador tem que ter.. e o consultor nessa área também precisa ter.

4.10.2 A percepção do consultor acerca da formação do consultor de IA

Uma vez questionados acerca de suas próprias formações, enquanto consultores de IA, acerca de qual a preparação mínima necessária para a condução bem-sucedida de uma intervenção, os consultores entrevistados não estiveram plenamente de acordo.

Para o consultor B, é suficiente para a atuação bem-sucedida uma formação técnica no método e aquisição da “Certificação Internacional na Investigação Apreciativa” (CONSULTOR B), que capacita profissionais a aplicar a metodologia Investigação Apreciativa em processos de planejamento e desenvolvimento organizacional, contando com a chancela da Case Western Reserve University – CWRU - uma das principais escolas de administração do mundo, fundada em 1826 e situada em Cleveland - EUA.

Não obstante, o consultor C sugere que, além da formação técnica, que é imprescindível, seria significativo para o sucesso da intervenção a experiência de ter passado pelo processo anteriormente (como não-consultor e participante), além da familiaridade com as ciências do comportamento e de dinâmicas grupais, e, não menos importante, a crença que este deve ter no referido método, como filosofia e não como técnica.

O consultor de IA deve ter ele próprio passado por essa mudança revolucionária. Deve fazer porque acredita e não como uma técnica. Além disso uma boa formação em consultoria ajuda muito para saber como lidar com grupos, grandes públicos, etc. A experiência de vida conta muito também (CONSULTOR C).

O posicionamento adotado pelo consultor A assemelha-se bastante ao descrito pelo consultor C, de modo que defende como condições *sine qua non* a formação do consultor de IA a legitimidade das atitudes do indivíduo – em consonância com os preceitos apreciativos -, uma formação teórica sólida e experiências práticas no fenômeno da consultoria em IA – através de um embasamento teórico holístico – conforme o proposto pelo consultor C acima -, e, por fim, o posicionamento democrático e aberto a participação das pessoas no processo de geração das informações durante a intervenção, não manipulando ou direcionando a construção de informações que não sejam válidas e úteis para o grupo, ou seja, as informações não apenas devem ser construídas por e de conhecimento de todos, bem como possam ser publicamente validadas e reconhecidas.

4.11 Momento especial de genuína apreciação

4.11.1 O momento especial de genuína apreciação sob a ótica do cliente

O momento mais esperado durante todas as intervenções de IA foi o momento em que as pessoas genuinamente fossem capazes de apreciar a realidade ao seu redor, percebendo os pontos positivos que tinham, bem com as organizações, e, também, as oportunidades e potencialidades ainda não exploradas.

Eu diria que a Investigação Apreciativa pode criar um **ambiente interno** favorável para que esse ciclo venha a acontecer.. interno que eu digo, na própria alma da pessoa. É, quando a gente começa a perceber a possibilidade de que, focando o positivo em vez do negativo, focando a solução em vez do problema, focando o que a gente quer em vez do que a gente não quer, a gente começa a ter resultados mais eficazes (Cliente B).

Foi de comum acordo de todos os entrevistados que o método de investigação apreciativa alimenta nas pessoas um ciclo virtuoso, no qual as virtudes propostas, quando inculcadas pelas pessoas, passam a fazer parte de suas vidas e, concomitantemente, constitui parte da vida organizacional também, “com certeza, pois a abordagem por si só é muito estimulante, o evento é muito agradável e os resultados geralmente são fantásticos” (Cliente A).

(...) eu acho que sim [um ciclo virtuoso é desenvolvido].. eu acho que, que a investigação apreciativa pode ser.. BEM USADA sim.. é.. pra gerar um ciclo de.. um ciclo de coisas boas.. eu não, eu Não digo assim.. não tenho experiência suficiente.. até seria interessante vivenciar.. ou, ou mesmo como consultor.. ter presenciado.. uma aplicação do método num ambiente, digamos assim, éé'.. mais difícil, né. Como não era o caso.. então isso não dava pra mensurar.. mas eu gostaria até a título de curiosidade, de vivenciar.. é.. isso num ambiente mais, mais problemático, mais negativo, pra até ver.. ver como a investigação apreciativa se sairia a longo prazo, digamos assim.. Ai. eu, eu.. eu tenho ressalvas com relação a essa resposta.. de que "cria um ciclo virtuoso".. eu acho que cria MAS é.. essa questão de você não tratar nunca os problemas.. É UM PROBLEMA... (rsrs) [...] Ainda fica sempre aquele questionamento.. 'quando ele vai aparecer?!' .. (rs).. é porque, assim, isso pode descambar pra uma, pra um cinismo né.. um tratamento cínico das questões da organização né.. é como se tivesse uma regra.. 'perai.. aqui eu não posso falar..' (rs) "pois é negativa né" ... "não posso depreciar nada".. (Cliente D, grifo nosso).

Entretanto, existem, ainda, por parte dos clientes, desconfianças com relação a alguns valores propostos pela IA. Conforme explicitado durante as entrevistas, as pessoas até se dispõem a participar do processo, todavia, o fato de não se sentirem seguras o suficiente as faz desconfiar que o método apresenta-se de maneira muito utópica e idealista, de modo que as pessoas não podem falar o que realmente pensam. Supõe-se, também, que este sentimento de insegurança possa ser superado ao passo que a proposta se mantém fidedigna aos seus preceitos por um período de tempo considerável para as pessoas envolvidas no mesmo.

Por parte da alta administração, o que se percebe é que, muitas vezes, o propósito de utilização da IA, pode não ser a mudança de paradigmas e valores, mas, sim, um aumento de produtividade e de resultados, o que de fato seria significativo. Se o uso do método implica numa melhoria de resultados, será aceita pela alta administração. O que se mostra como antagônica a perspectiva de que é fundamental para o sucesso da mesma o investimento e a participação desta alta administração.

E ai, eu tô falando de uma **pragmática**. (..) Uma coisa da sala dos empresários.. os empresários não, eles adoram uma coisa chamada **resultado**. Eles [os empresários] não estão preocupados se você acendeu uma vela pra Deus, pro diabo. Não importa. O que ele quer resultado. E quando eles percebem, quando, de um modo geral, se percebe que aquilo traz resultados, ele **adora**. Você pode usar essa idéia, no criar essa idéia pra dizer 'quando as pessoas percebem que a Investigação Apreciativa traz resultados (rs) eficazes, que é mais do que pensamento positivo, que é mais do que você fazer o jogo do contente da Polyana', é muito mais do que isso, elas podem criar esse ambiente na própria alma capaz a gerar essa mudança, gerar esse ciclo de [virtudes] que você fala (Cliente B, grifo nosso).

Por fim, quando questionados a respeito da possibilidade de criação de um ambiente organizacional com condições ideais favoráveis ao sucesso do método, foram apontados como condições excelentes, conforme mencionado anteriormente. Por parte dos indivíduos a participação voluntária, com disponibilidade de participação nas atividades propostas, abertas ao aprendizado proposto. Por parte da organização o patrocínio da liderança e participação da mesma em todo o processo de IA, a escolha de um ambiente físico condizente com a proposta de idealização e sonho, bem como a contratação de um consultor experiente e preparado para conduzir o processo.

(...) Participação total do grupo, voluntária, (...) disponibilidade desse grupo para essa participação, atitude de, de, de aprendizagem, abertura, pra isso, (...) é, isso eu já **o paraíso, né, que eu estou dizendo** (risos). E, assim, um **ambiente adequado**, eu acho que o ambiente ajuda muito. Quando a gente fazia os nossos encontros, por exemplo, a gente sempre ia pra um hotel na praia, pra um hotel no campo, dependendo da época do ano, etc. E isso

ajudava **muito**. Um lugar **legal**, gostoso, que você se sinta, também, estimulado também pelo ambiente. Eu acho que esse é um fator secundário, porém, importante. **Eu acho que é isso. O que já o um paraíso. O melhor do mundo. O melhor dos cenários** (Cliente B, grifo nosso).

Apoio.. né. da alta administração.. Participação da alta administração.. no processo.. dando exemplo né? dando exemplo.. **consultor experiente** com.. né.. com boa formação.. acho que essas são as circunstâncias ideais.. principais.. tá.. eee.. assim.. você pode dizer assim.. pessoas.. (rs) se é pra falar de **ideal**.. só pode dizer que peçoas abertas, né, a participação e tal. Mas ai eu acho que isso ai já é ideal demais (Cliente D, grifo nosso).

Mesmo sendo apontadas condições ideais para um ambiente no qual a IA possa ser desenvolvida, para o Cliente A, em quaisquer que sejam as circunstâncias, o método poderá ser aplicada, com grandes chances de sucesso, até mesmo em ambiente não organizacionais, o que sugere que a proposta de IA vai muito mais além do que analisar técnicas e ferramentas da administração de empresas, adentrando no imaginário dos sujeitos e despertando neles os benefícios de adotar uma postura apreciativa diante da realidade, qualquer que seja ela.

Acho que em qualquer circunstância você pode aplicar a investigação apreciativa com sucesso, pois conheço uma colega de empresa que aplicou para um grupo de pessoas com algum parente que tinham uma doença rara. A partir do uso da investigação apreciativa neste grupo, um novo nível de esperança surgiu e novas soluções foram encontradas (Cliente A, grifo nosso).

4.11.2 A percepção do consultor do momento especial de genuína apreciação

Por fim, quando questionados acerca da possibilidade que a participação em programas de IA alimente nas pessoas um ciclo de virtudes, houve predominância na concordância com a afirmação proposta.

Tanto o consultor A, quanto o consultor C, acreditam que esta participação alimenta nas pessoas um ciclo virtuoso que transpõe o ambiente organizacional, sendo bastante relevante no processo de crescimento e evolução pessoal do sujeito. Conforme já apontado anteriormente, os valores propostos pela IA, quando bem assimilados pelas pessoas, com o tempo, começam a fazer parte de suas rotinas e, por conseguinte, de suas vidas pessoais e, não apenas profissionais.

Sim, porém ciclos virtuosos não existem isolados, pois se assim fosse o crescimento não encontraria limites, e tudo tem limites. Fica claro que em

determinados momentos, especialmente quando a organização atinge um grau de excelência em que os participantes partem em busca de novos conhecimentos e formas de se relacionar que vão além da IA. O autoconhecimento, a espiritualidade, etc. (CONSULTOR C).

Destaca-se, nesse posicionamento, a similaridade com a condição de genuinidade, autenticidade e congruência com a filosofia apreciativa necessária ao consultor de IA. Para que ele possa conduzir uma intervenção de maneira ‘sincera’, faz-se necessário não apenas que creia no método, mas que o vivencie em sua própria vida, servindo, assim, de parâmetro aos demais participantes do processo.

No meu caso, creio nisto como creio no mistério da vida. Faço de minha vida esta missão. Não vou para a organização, senão para ajudar as pessoas a crescerem. Não tenho outro compromisso. Creio nisto firmemente (CONSULTOR A).

A opinião expressa pelo consultor B não poderá ser considerada, uma vez que o mesmo respondeu à questão sobre a alimentação de um ‘ciclo vicioso’ e não ‘ciclo virtuoso’.

Depende do que você chama de ciclo vicioso, o ciclo vicioso, na minha opinião é maléfico para a saúde das pessoas e da organização, por outro lado se as pessoas começam a buscar o lado positivo nas coisas poderíamos que é um processo de aprendizagem de ciclo duplo positivo, o que ira obrigar as pessoas a não somente reclamarem e encontrarem culpados das coisas que não são como gostariam. As próprias pessoas começam a se cobrar mas o que existe de positivo nesse processo? O pressuposto da IA é o de que se um sistema existe existem coisas boas, se as pessoas ficam em um sistema é porque de alguma forma essas pessoas se beneficiam de algo que em algumas situações elas mesmas não compreendem (CONSULTOR B).

O consultor A acredita não haver ambiente ideal para a implementação da IA, todavia aponta como condições tanto as competências necessárias ao consultor (anteriormente descritas), como a abertura e disponibilidade das pessoas em participar e aprender com o método, toda a intervenção pautada em uma relação de acordo político válido entre as partes.

O consultor B concorda com a afirmação de não existência de um ambiente ideal e acrescenta exemplos bastante diversificados de utilização do método.

Não existem circunstancias certas ou ideais, esse processo já foi aplicado com grupos de professores doutores e com pessoas que não sabiam como escrever, dependerá somente da criatividade do consultor para criar o ideal dentro do que já existe (CONSULTOR B).

Existe concordância também por parte do consultor C sobre a inexistência de um ambiente ideal, todavia, fundamentado em dados de intervenções anteriores, supõe que o

método poderá ser melhor utilizado e receber mais adesão das pessoas em situação de crises financeiras graves, que poderão ocasionar o desaparecimento total da organização.

A IA é um processo que normalmente se busca quando as opções “convencionais” não estão surtindo o efeito desejado. Muitas organizações buscam IA como um processo de “salvação” quer seja de uma crise financeira, quer seja de uma estagnação, ou mesmo de uma melhoria no clima organizacional, já outras estão muito bem e não sabem como passar de boa para excelente. Enfim não existe uma circunstância certa ou ideal, mas em geral as que estão em crise têm uma adesão melhor, uma vez que se não der certo pode se o fim da organização. As boas, por sua vez se não der certo, tudo bem já são boas mesmo (CONSULTOR C).

Seria, assim, plausível inferir que a possibilidade de ‘morte’ da organização, ou de um momento drástico na vida do indivíduo, seria um fator motivador a participação no referido método, fazendo com que reveja seus posicionamentos e consiga perceber os preceitos apreciativos com maior facilidade. Resta saber se por mero desespero ou se pelo convencimento e engajamento voluntário e genuíno.

5 Discussão dos resultados

O presente capítulo tem como propósito estabelecer um diálogo entre os achados do campo e a literatura especializada, revelando a contribuição dada pelo autor com os estudos sobre o tema de forma a ampliar, reforçar ou se opor às publicações existentes (MERRIAM, 1998).

Neste momento, são discutidas as análises das informações coletadas à luz das teorias apresentadas na revisão de literatura e direcionadas para este estudo, de modo a responder aos objetivos propostos, resgatando-se o objetivo geral que é compreender quais os fatores críticos à implementação do Método de Investigação Appreciativa no caso das organizações em estudo.

Buscou-se, nesta fase, organizar os achados seguindo a perspectiva de categorias emergentes nas coletas de dados apresentada no capítulo 4, através de um contraponto das perspectivas de consultores e clientes a cerca das mesmas, o que será explicitado nos quadros de 9 a 20 adiante.

O quadro 10 abaixo apresenta os posicionamentos adotados por consultores e clientes acerca do espaço que se tem para ser reconhecido em uma relação de IA.

Espaço para ser reconhecido numa relação		
Propósito das Perguntas	Clientes	Consultores
<p>Identificar se é possível que as pessoas encontrem um ambiente realmente aberto para que possam expressar suas opiniões.</p>	<p>A possibilidade de que encontrem um ambiente aberto para expressarem suas opiniões está veiculada a características como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A cultura predominante no ambiente organizacional (se favorável) • O patrocínio e efetiva participação da liderança • A preparação do consultor para lidar com as ferramentas que o método proporciona. <p>Vale acrescentar que existe uma espécie de “bloqueio” inicial das pessoas em se mostrarem abertas, o que pode ser</p>	<p>O ambiente poderá ser aberto à participação das pessoas, desde que algumas condições sejam consideradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A natureza do ambiente e a cultura predominante; • A possibilidade de construção compartilhada das informações; • A autonomia de posicionamento crítico das pessoas com relação aos ‘produtos’ da intervenção; • O comprometimento interno da liderança; • O domínio metodológico do interveniente; • O ‘amadurecimento apreciativo’

	<p>minimizado pelo tempo de convivência que tiveram anteriormente (já como colegas de trabalho), a cultura favorável à abertura e o tempo de duração da experiência.</p>	<p>do consultor.</p>
--	--	----------------------

Quadro 10 (4) – Espaço para ser reconhecido numa relação
 Fonte: Elaboração própria

Através do quadro 10 foi possível perceber que a cultura da organização foi apontada por ambas as partes como significativa, favorecendo a implementação do método, bem como o comprometimento interno das pessoas e da própria administração, a preparação técnica e metodológica do interveniente, assim como seu amadurecimento apreciativo. Todavia, a existência de um ambiente aberto à participação das pessoas está condicionada aos fatores acima mencionados.

Os autores defendem que o Método de IA propicia a criação de um ambiente no qual as pessoas sentem-se livres para se relacionarem umas com as outras e, nessa relação, serem reconhecidas. Neste momento, a identidade dos sujeitos se forma e evolui nas relações, modificando-se, paulatinamente, até o momento em que atravessa as ‘fronteiras’ do poder e da autoridade (WHITNEY; TROSTEN-BLOOM, 2003, COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

A utilização de uma Reunião de Cúpula da IA é um processo de reunião de larga escala centralizado na descoberta e desenvolvimento de um núcleo positivo para a organização, delineando, ainda, processos estratégicos de negócios de toda a organização (WHITNEY; TROSTEN-BLOOM, 2003, COOPERRIDER; WHITNEY, 2006), o que poderá ser compreendido como uma cultura favorável à participação das pessoas e, portanto, à implementação do método.

Ratificam-se, ainda, os pressupostos teóricos de que os líderes organizacionais exercem um papel fundamental durante a implementação do Método de IA, funcionando como promotores ou catalisadores da mudança positiva, sendo, pois, os responsáveis por plantar a semente da mudança nas pessoas que fazem parte da organização, despertando nelas o desejo de mudar, transpondo obstáculos, quebrando barreiras e superando rejeições (COOPERRIDER; WHITNEY, 2005; 2006),

Conforme Valença (2007; 2009) a percepção de amadurecimento apreciativo e preparação do consultor é válida e imprescindível para o processo, exercitando as virtudes da humildade, generosidade e justiça durante o desempenho de sua atividade, tendo, ainda capacidade técnica e metodológica para tal, bem como experiência prática em consultoria de IA.

No que se refere ao espaço para ser ouvido em uma relação, pode-se compreender, através do quadro 11, que tanto consultores quanto clientes percebem como um mecanismo natural do indivíduo a não participação imediata no processo de mudança, e, conforme os autores, defendem que as pessoas relacionam-se umas com as outras e, paulatinamente, são reconhecidas (WHITNEY; TROSTEN-BLOOM, 2003, COOPERRIDER; WHITNEY, 2006), ao passo que a familiaridade com o método favorece o engajamento das pessoas.

Espaço para ser ouvido		
Propósito das Perguntas	Clientes	Consultores
<p>Que tipos de sentimentos serão significativos no momento em que o indivíduo se sentir, de fato, a vontade para falar, tendo a convicção que será ouvido.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Resistência à convivência nova é inicial e natural; • Ter a segurança que as pessoas darão atenção ao que falam (não se faz necessário haver concordância); • Ambiente predominantemente positivo favorece o posicionamento aberto das pessoas; • A familiaridade com o método de IA favorece a abertura; • A empatia surge naturalmente, mas algumas ferramentas da IA podem servir de catalisador ao processo; • O tempo de convivência e a confiança no grupo é fundamental e sugere que estes grupos mais integrados possam desenvolver empatia mais facilmente; • Faz-se necessário despertar nas pessoas o sentimento de co-responsabilidade e co-participação; • Se não se sentem 'partes' do grupo, as pessoas tendem a optar por não participar 	<ul style="list-style-type: none"> • O não-engajamento é um mecanismo natural de defesa do ser humano, que tende a reagir negativamente a qualquer tipo de modificação de rotinas pré-estabelecidas e executadas há algum tempo; • É competência do interveniente facilitar a abertura do espaço às pessoas; • Um posicionamento não-democrático do consultor bloqueia a evolução do grupo; • A relação autêntica entre o consultor e o grupo, e entre ele e a liderança da organização; • A empatia no grupo não surgirá naturalmente, sendo, pois, competência do interveniente estimulá-la; • O consultor tem seu comportamento 'copiado' pelo grupo.

Quadro 11 (4) – Espaço para ser ouvido

Fonte: Elaboração própria

Não existe consenso a respeito do surgimento da empatia, todavia, há convergência no sentido de este sentimento poderá ser estimulado através de fatores como o tempo de convivência do grupo e um posicionamento aberto e democrático do consultor. O que ratifica a proposta do Modelo Tridimensional de Intervenção (Valença 2007; 2009) no qual uma dos

eixos de sustentação da intervenção de IA são a genuinidade, autenticidade e congruência apreciativas do consultor que precisa, além de vender a ideologia do método, crer em seus propósitos e vivenciá-los na prática.

O sentimento de co-responsabilidade e co-participação é apontado por clientes como a forma de fazer com que as pessoas optem por participar, corroborando o Princípio Construtivista proposto por Cooperrider e Whitney (2005; 2006) no qual as pessoas considerarão a produção coletiva, sentindo-se parte integrante deste coletivo e, assim, também responsável por ele.

Uma vez colocado como uma parte de um todo, é fundamental que o sujeito desenvolva o processo de comunicação com os outros membros do grupo e, assim, paulatinamente, consiga construir uma linguagem e um discurso eficiente e eficaz, gerando, a partir de um senso de realidade coletivo, seu próprio senso de realidade – “de verdade, de bondade e do possível” (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 52).

Entretanto, como delineado no quadro 12 adiante, não foi possível identificar, nos discursos de consultores e clientes, a possibilidade de ‘alinhamento’ dos objetivos individuais aos organizacionais. Parece claro que os objetivos organizacionais são delineados pela organização, e as pessoas, por sua vez, delineiam seus próprios objetivos, optando por estes, em detrimento daqueles, caso seja necessário. O que contraria a proposta de que a IA oferece aos participantes a oportunidade de serem livres e sonharem coletivamente, o que, de fato, estaria alinhado com a demanda organizacional de ter ambientes seguros nos quais os colaboradores possam sonhar e compartilhar sonhos através do diálogo, numa perspectiva de liderança visionária que implica expandir os sonhos das pessoas em todos os níveis da organização (WHITNEY; TROSTEN-BLOOM, 2003, COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

A busca pelo enquadramento entre os valores individuais e coletivos, quando não orientados de maneira genuína, tende a ser percebida como manipulativa e dominadora por parte do consultor ou da organização, que aparenta desconsiderar os propósitos individuais, quando divergentes dos organizacionais, contrariando o Princípio Poético adotado pela IA (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006) que defendem que, mesmo sendo fruto de uma co-construção coletiva, as organizações não ditam, necessariamente, a forma como os indivíduos deverão pensar ou agir, pelo contrário, o pensar e agir são, por si só, artefatos sociais, produtos dos processos sociais e, portanto, construídos, também, pelo próprio indivíduo. Devendo, este, ser senhor de suas próprias vontades (VALENÇA 2007; 2009).

Espaço para sonhar em conjunto		
Propósito das Perguntas	Cientes	Consultores
<p>Qual a prevalência: objetivos individuais ou organizacionais?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Não conseguem perceber o alinhamento dos objetivos pessoais com os organizacionais como algo prático e real, mas, em tese, fica sob responsabilidade da alta administração; • Pessoas que participam ativamente do delineamento dos planos organizacionais tendem a se aproximar dos objetivos da mesma; • Não existe consenso acerca da possibilidade de se sonhar em conjunto mesmo com discordância entre os valores de organização e indivíduo; 	<ul style="list-style-type: none"> • Há predominância na percepção de que os indivíduos tendem a optar por seus objetivos pessoais em detrimento dos organizacionais, caso sejam distintos entre si; • O ajuste (enquadramento) dos objetivos individuais aos organizacionais pode ser percebido como manipulativo e/ou dominador, implicando um ambiente onde predomina o cinismo e o engodo; • Os valores que a organização proclama nem sempre são os mesmos que pratica; • É possível que as pessoas sonhem coletivamente, se, e somente se, existir similaridade entre essas pessoas e os valores que têm. • Caso contrário, optarão por seus valores e sonhos individuais.

Quadro 12 (4) – Espaço para sonhar em conjunto
 Fonte: Elaboração própria

A necessidade de proclamação e vivência de valores similares foi proposta, também, pelo Modelo Tridimensional de Intervenção (VALENÇA, 2007; 2009), através da atitude autêntica e congruente necessárias aos intervenientes do método, e, por que não, extensivo aos líderes organizacionais. Proclamar um valor ideal e praticar outro é percebido por todos como cinismo, falta de compromisso e dissimulação, sendo, pois, um fator significativo no não-engajamento das pessoas no método, uma vez que não se estabelece uma relação de confiança clara e verdadeira.

Em se tratando da liberdade para colaborar ou não com a IA, existe considerável discrepância entre o que se encontra na teoria e nas realidades práticas estudadas.

Teoricamente, a IA cria um ambiente onde as pessoas são livres para escolherem contribuir e esta liberdade de escolha libera poder, mas, em contrapartida, necessita de comprometimento e vontade de aprender por parte dos indivíduos, tornando-os criativos e determinados (WHITNEY; TROSTEN-BLOOM, 2003), fazendo de tudo o que for necessário e aprendendo coisas a fim de realizar as tarefas a que se propuseram.

Na prática, o que se percebe é que, embora alguns clientes destaquem ter recebido a liberdade de escolherem participar, foi possível perceber que a organização se utiliza de estímulo e condições impostas para ‘despertar’ o desejo de participar nas pessoas, esta última apresentando-se diametralmente oposta à condição de "Liberdade de Escolha" que se estende às pessoas e às suas organizações, convidando ambos a um compromisso mútuo de que ‘é real’ e que ‘dá vida’ (WHITNEY; TROSTEN-BLOOM, 2003).

Deste modo, compreende-se, em termos de análise que, consultores e clientes, concordam que a alta administração da empresa tem autonomia para legitimar a participação das pessoas no processo, ou seja, nas organizações em que predomina uma cultura democrática, as pessoas tendem a receber maior liberdade de escolha do que nas organizações não-democráticas, nas quais esse direito é vetado.

O argumento apresentado por Whitney e Trosten-Bloom (2003) de que - um fator que diferencia a IA de uma série de outras metodologias de mudança organizacional é que - no seu melhor - as pessoas têm total liberdade para escolher como, quando e em que medida elas desejam se engajar nos processos propostos pela organização. Podem participar e fazer apenas enquanto estiverem curiosas, estimuladas, ou inspiradas por uma tarefa, atividade, ou sonho (WHITNEY; TROSTEN-BLOOM, 2003) – pode ser retificado a partir de sua associação ao conceito de cultura predominante no ambiente organizacional, conforme descrito acima.

A idéia de que a construção de um clima apreciativo, positivo e colaborativo pode ser estimulante para as pessoas, tocando-as e as fazendo participar com maior empenho do método é tida como válida e verdadeira. Todavia, associado ao clima proposto, aponta-se como significativa a disponibilidade que as pessoas que participam da IA terão de realmente aprender, estando abertas e comprometidas com o mesmo, o que ratifica a proposta de Valença (2007; 2009) de que é a condição *sine qua non* de realização do método que as pessoas estejam dispostas, abertas e comprometidas com a aprendizagem, destacando-se como resultado dele uma aprendizagem adulta, bilateral e cooperativa entre as partes envolvidas.

Muito embora seja preciso destacar que não houve convergência com relação a esta condição ao sucesso por parte dos clientes entrevistados – para eles, é possível (e foi observado) o prosseguimento das intervenções mesmo sem o comprometimento e engajamento das pessoas, todavia, não foi possível mensurar que tipo de aprendizagem resultou do referido processo, de modo que o argumento proposto por Valença (2007; 2009) acima descrito não se invalida.

Espaço para escolher contribuir		
Propósito das Perguntas	Cientes	Consultores
<p>Compreender se as pessoas têm DE FATO a liberdade de PODER OPTAR por participar da IA ou não.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Relatasse a liberdade de escolha na participação do processo; • A alta administração cria condições para despertar nas pessoas o desejo de participar (estímulo x condição imposta); • O ‘clima colaborativo’ tende a diminuir as resistências das pessoas em participar; • A livre iniciativa é condição <i>sine qua non</i> para a realização de um processo de IA; • As pessoas podem não estar dispostas e comprometidas com o processo e mesmo assim participarem (interferência do tempo); • A percepção da disponibilidade real de escuta tende a estimular a participação das pessoas. 	<ul style="list-style-type: none"> • A realização da IA e a participação das pessoas no mesmo ficam a cargo da legitimação da alta administração; • O livre arbítrio dado aos indivíduos fica a critério da organização; • Na teoria em uso, percebem-se indícios de que as pessoas não gozam dessa liberdade; • Influência da cultura da organização; • A disposição para aprender e o comprometimento das pessoas é uma condição para o sucesso do método; • O ‘exemplo’ e as ‘recompensas’ são artifícios utilizados para estimular o engajamento das pessoas;

Quadro 13 (4) – Espaço para escolher contribuir
Fonte: Elaboração própria

No quadro 14 adiante, destacam-se as perspectivas levantadas pelos entrevistados acerca do espaço que se tem na IA para agir com apoio ao grupo e ao método. Existe consonância entre as partes ao levantarem como significativos à disponibilidade das pessoas em participar o sentimento de reconhecimento de suas participações pelo grupo, que, com isso, acabou por legitimar a contribuição dada por cada pessoa, fazendo dela uma parte integrante e importante do grupo. Assim, as pessoas se sentiram pertencentes ao grupo, satisfazendo-se em participar e desenvolvendo laços fraternos com ele e com a organização propriamente dita que excedem a experiência de implementação do método apenas, sendo, pois, continuada nas demais relações posteriores entre indivíduo e organização.

De modo que foi possível destacar congruência entre a percepção dos entrevistados e a teoria de que a IA se propõe a oferecer um contexto favorável à liberdade para agir com apoio, a arte essencial da interdependência positiva. Ao passo que as pessoas percebem que um público considerável se importa com o papel que elas estão desempenhando, ficam ansiosas para colaborar, sentem-se mais seguras para experimentar, inovar e aprender (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006), ou seja, o apoio da coletividade (sistema integrado)

estimula os indivíduos a assumirem desafios e colaboram com os objetivos propostos dando o melhor de si mesmos, com contribuições profundas e lições, muitas vezes, surpreendentes.

Espaço para agir com apoio		
Propósito das Perguntas	Cientes	Consultores
Qual o impacto do reconhecimento no desempenho dos colaboradores?	<ul style="list-style-type: none"> • Há possibilidade de que a recompensa emocional esteja diretamente relacionada à satisfação das pessoas com o trabalho e a efetiva participação no mesmo; • O reconhecimento gera laços de companheirismo entre o indivíduo e a ‘organização’, e não apenas no processo em si; • O desempenho, posturas pessoais, e valores percebidos do consultor e dos líderes são parâmetros de desempenho para o grupo; • Sem a disponibilidade deliberada e efetiva participação da liderança, dificilmente se cria uma “cultura favorável ao engajamento das pessoas”. 	<ul style="list-style-type: none"> • Saber que têm uma imagem social positiva e validada pelo grupo, leva as pessoas a se sentirem parte do processo e terem suas participações reconhecidas; • Esse reconhecimento – ou legitimação do grupo – faz com que atuem de maneira cada vez mais positiva, alimentando um ciclo virtuoso de reconhecimento, participação ativa e reconhecimento.

Quadro 14 (4) – Espaço para agir com apoio
Fonte: Elaboração própria

No quadro 14 acima é possível realçar, ainda, a visão levantada por clientes de que sem a disponibilidade deliberada e explícita da liderança em efetivamente participar do método, a criação de uma cultura favorável ao engajamento e à participação dificilmente se instaura na organização. Estando, pois, de acordo com o proposto por Valença (2007; 2009) de uma das condições ao sucesso da implementação de um método apreciativo como sendo o estilo aberto e democrático de geração da informação, adotado tanto pelo interveniente, quanto pelos líderes organizacionais.

Nada pode ser mais improdutivo para qualquer método apreciativo, desconfigurando-o na essência, do que a imposição e a manipulação dissimulada do consultor e educador [...] essas competências não se casam com autoritarismo e, muito menos, com sedução, maneirismo, simpatia gratuita, lisonja e mentiras. Ou seja, a manipulação é, em essência, a antiapreciação por sua base de desrespeito às pessoas (VALENÇA, 2007, p. 474, grifo nosso).

Espaço para ser positivo		
Propósito das Perguntas	Clientes	Consultores
<p>Como as pessoas se comportam em ambientes naturalmente positivos e nos negativos? Qual a importância desta “natureza” do ambiente para o sucesso da IA?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A ‘revolução positiva da mudança’ implica uma mudança de valores profissionais e pessoais; • A ‘familiaridade’ com a IA é um catalizador ao processo de sensibilização, adesão e disseminação da mesma, mas não se apresenta como fator determinante; • A não existência do livre arbítrio desperta sentimentos de desconfiança e descrédito; • Quando precisam colaborar, mas não se sentem parte, as pessoas assumem papéis sociais e atuam ‘como se espera delas’ (sentimentos de dissimulação e cinismo); • Mesmo em ambientes negativos faz-se necessário insistir e investir, para que as pessoas possam ser “tocadas pelo clima positivo”; • As pessoas imersas em ambientes negativos tendem a desenvolver auto-proteção perante o grupo (ameaça a permanência ou legitimação); • A existência de pessoas com pensamentos negativos pode ‘contaminar’ o grupo; • O tempo de contato com determinada situação é diretamente proporcional à possibilidade de negação à idéia de mudança nesta situação; • A postura da organização diante das situações de mudança pode gerar sentimentos menos defensivos e mais motivadores e desafiadores. 	<ul style="list-style-type: none"> • A ‘revolução positiva da mudança’ é percebida como uma modificação de modelo mental, da solução de problemas para a análise e reforço de aspectos positivos do ambiente; • A natureza do ambiente, positiva ou negativa, pode ser modificada e é papel das pessoas, consultor e clientes, fazerem isso através da escolha e contribuição no processo de mudança, o que não fica a cargo, portanto, apenas do próprio método; • Há dificuldade de aplicação do método e participação em ambientes negativos; • Percebe-se que, paulatinamente, as pessoas podem ser ‘tocadas’ pelo clima criado com a IA e participarem com maior genuinidade; • O comportamento das pessoas influencia e é influenciado pelo comportamento das outras; • As reações imediatas ao ‘novo’ podem ser as mais variadas possíveis, desde o ceticismo e a ironia até a o encantamento e a esperança; • Ao passo que percebem os benefícios do método, as pessoas tendem a aceitar as mudanças com menos rejeição e participar com maior sinceridade.

Quadro 15 (4) – Espaço para ser positivo

Fonte: Elaboração própria

Em sua essência, a Investigação Apreciativa propõe “uma revolução positiva na área do conhecimento organizacional e da gestão de mudanças” (CAMERSON, DUTTON, QUINN, 2003, p. 367), transformando a prática da mudança gerencial, sugere, de maneira

bastante incisiva, “que as organizações não sejam, em sua essência, problemas a serem resolvidos, muito ao contrário disso” (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 3), são centros de conexões vitais e potenciais doadores de vida.

De acordo com o anteriormente exposto no quadro 15, é possível afirmar concordância entre os entrevistados de que a ‘revolução positiva da mudança’ é a modificação de modelos mentais que antes estavam programados para perceber problemas e agora conseguem vislumbrar potencialidades (consultores) e que esta alteração de postura implica uma mudança em valores não apenas profissionais como também pessoais dos indivíduos (clientes).

Uma vez iniciado o processo de revolução positiva, o líder precisa se fazer sempre presente, tendo a responsabilidade de guiar os participantes por uma trilha clara, aberta e propícia à experimentação e à inovação, formulando perguntas positivas e poderosas, focadas nos valores organizacionais (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

Alguns outros aspectos se apresentaram como significativos no processo de revolução positiva da mudança, pelos entrevistados: a natureza do ambiente - naturalmente negativo - não é determinante na participação e no engajamento das pessoas com o método, existe sim uma dificuldade de se trabalhar nesses ambientes, pois elas se mostram mais reativas e reacionárias para com o grupo, mas ainda assim, são passíveis de participação em algumas situações, não se podendo precisar que fator determina essa participação. Todavia, infere-se que a familiaridade com o método e suas ferramentas poderá ser um catalizador do processo de aceitação e adesão à IA.

Quando percebem que prevalece uma postura pouco clara da organização ou quando são destituídas do livre-arbítrio, prevalece um sentimento de desconfiança por parte das pessoas, que tendem a desempenhar papéis sociais ‘ocultos’ apenas para responder às necessidades e imposições da organização. Neste caso, o que se cria é um ambiente de cinismo e dissimulação de ambas as partes, sendo pois, um ambiente pouco favorável ao sucesso de implementação da IA.

Embora tendam a ter variadas reações às mudanças, foi levantada a possibilidade que, embora não aceitem a mudança de imediato, as pessoas são capazes de se adaptar a ela, quando, de fato, acreditam e vislumbram possibilidades de melhorias. Para tanto, destaca-se como relevante à aceitação da mudança a postura adotada pela organização frente a mesma, sendo o tempo, também, influente neste processo.

Conflitos e Pensamentos Ruminativos		
Propósito das Perguntas	Clientes	Consultores
<p>Qual o impacto dos conflitos de pensamento no desenvolvimento da IA em uma equipe.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Houve participação de todos os níveis hierárquicos da empresa; • Nas equipes de trabalho bastante heterogêneas, a relação de convivência entre as pessoas dos diversos níveis hierárquicos foi percebida como “fácil” e “bastante amistosa”; • A natureza da empresa – cultura – quando democrática, facilitou a relação entre as pessoas de diferentes níveis; • As relações de convivência anteriores à experiência foram significativas no desenvolvimento eficiente das relações; • As pessoas com dificuldades de relacionamento interpessoal com suas equipes tendem a não se engajar na IA; • Foram percebidos sentimentos de bloqueio e inibição em função da convivência com outros níveis hierárquicos; • O tempo foi significativo na possibilidade de construção da confiança no grupo; • Os pontos nevrálgicos da organização emergiram durante a IA, mas nem todos os grupos foram capazes de lidar com eles; • A postura do consultor e da liderança durante o surgimento de aspectos críticos foi fundamental para a aceitação do grupo da necessidade de análise e elaboração dos mesmos; 	<ul style="list-style-type: none"> • Idealmente existe participação de todos os níveis hierárquicos da empresa; • Fundamental contar com a aprovação e comprometimento de todos os níveis hierárquicos envolvidos no processo • Nem sempre as pessoas estarão à vontade na convivência com pessoas de níveis hierárquicos; • A natureza da empresa – cultura – quando democrática, facilitou a relação entre as pessoas de diferentes níveis; • Existe um sentimento de inibição ou bloqueio das pessoas por estarem se relacionando ao mesmo tempo com seus superiores e subordinados, mantendo-se defensivos por algum tempo, ou ainda, durante todo o processo; • É fundamental lidar com grupos nos quais existam conflitos que bloqueiem a evolução; • Não existe consenso acerca da forma ideal de acolhimento dos pontos nevrálgicos da organização.

Quadro 16 (4) – Conflitos e pensamentos ruminativos

Fonte: Elaboração própria

Em consonância com o proposto por Cooperrider e Whitney (2000; 2006), participaram do processo pessoas de todos os níveis hierárquicos das organizações. Muito embora exista a percepção, por parte dos clientes, de que a convivência em equipes marcadas pela heterogeneidade hierárquica foi ‘fácil’ e ‘bastante amistosa’ – e que isso dependeu fundamentalmente da cultura dominante na organização –, a idéia também apresentada pelos

mesmos que existe inibição e bloqueio por parte dessas mesmas pessoas, diminui sensivelmente a relevância do argumento anterior, de modo que, adota-se como de concordância por parte dos entrevistados que existem dificuldades de relacionamento entre as pessoas de diferentes níveis hierárquicos ao se relacionarem com os demais colegas de outros níveis, sentimentos estes minimizados com o tempo de convivência com o grupo, a familiaridade com o método e cultura favorável da organização.

As pessoas passam a ser reconhecidas pelo que realmente são e não pelos cargos ou funções que desempenham, e, quanto maior for o sentimento de pertença que o indivíduo tiver com relação a um grupo, melhor vai ser seu relacionamento com os demais participantes do mesmo, e mais plenamente este indivíduo irá trabalhar e contribuir para o sucesso de todos (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006), ou seja, a idéia inicial de que as pessoas se ‘despreendem’ dos cargos que ocupam ao passo que estão participando da IA é utópica, uma vez que elas continuam representando os papéis sociais atribuídos aos seus respectivos cargos, entretanto, a segunda idéia de que o relacionamento do indivíduo com o grupo é diretamente proporcional ao sentimento de pertença a ele foi corroborada pela opinião dos entrevistados.

No que diz respeito à emergência de fatores críticos da vida organizacional, foi possível perceber que é inevitável que ela aconteça e estará a favor do amadurecimento do grupo no processo de investigação. Contudo, nem todos os grupos apresentaram maturidade suficiente para a discussão e elaboração destes fatores, nem todos os consultores ratificaram estar preparados para lidar com a situação.

O surgimento de fatores negativos e nevrálgicos da vida organizacional está em desacordo com o que propõe o método de IA, a partir do qual o delineamento de um tópico apreciativo preciso e coerente, pautado na resposta de perguntas eminentemente positivas (COOPERRIDER; WHITNEY, 2005; 2006; WHITNEY; TROSTEN-BLOOM, 2003), configurando-se como a busca de identificação de histórias positivas e uma tentativa de espalhá-las por toda a organização – valendo ressaltar que, antes dessa fase, existe um ponto fundamental a ser delineado, que é o cerne, núcleo ou tópico apreciativo, ao redor do qual todo o processo será desenvolvido.

Contudo, a possibilidade de surgimento de pontos negativos durante a implementação da IA foi levantada por Valença (2007; 2009), ressaltando-se que a postura genuína do interveniente em situações como esta devem se pautar no acolhimento destes fatores, mesmo que negativos, e de um estímulo à apreciação dos mesmos, reconhecendo-os como partes integrantes da realidade organizacional.

Um aspecto já mencionado anteriormente diz respeito à relação existente entre o tempo de utilização do referido método e os resultados por ele alcançados. Como se pode observar no quadro 17 abaixo, e nos conceitos teóricos anteriormente destacados, a IA não apresentou um tempo de existência pré-determinado no ambiente organizacional, o que pode sustentar a hipótese de que não se chega a uma saturação de resultados, ou seja, os benefícios de utilização do mesmo serão sempre crescentes. Mais que isso, é possível inferir a possibilidade que a medida que faz parte da cultura da organização, existe a tendência natural de inserção à cultura pessoal do indivíduo.

Tempo de vida útil do grupo de IA		
Propósito das Perguntas	Cientes	Consultores
<p>Compreender se existe um período de vida útil para um processo de intervenção de IA. Alcança-se a saturação?!</p>	<ul style="list-style-type: none"> • O grupo de IA não teria, necessariamente, uma vida útil pré-estabelecida; • Uma nova filosofia de vida, que transpõe a vida organizacional e começa a ser aos poucos inculcada nos valores que cada sujeito tem como prioritários em sua vida; • A consolidação da cultura apreciativa demanda tempo, esforço, persistência e colaboração do grupo, estando, talvez, condicionada à maturidade do mesmo no processo de investigação; • Uma vez consolidada, a cultura seria forte o suficiente para suportar as oscilações ocorridas durante as evoluções dos grupos, não havendo, pois, a possibilidade de que os indivíduos retomassem suas zonas de conforto por falta de estabilidade do que o grupo propõe e oferece; • Não foi possível precisar o tempo necessário para que a cultura apreciativa se consolidasse no imaginário das pessoas. 	<ul style="list-style-type: none"> • A IA não tem um final determinado e alcançado, é um processo contínuo; • Com o passar do tempo e a maturidade na apreciação, as pessoas tendem a absorver as proposições da IA como valores pessoais, inculcando-os em suas próprias atitudes, passando a praticá-la de maneira natural, e não mais artificial e/ou estimulada; • A decisão do tempo de intervenção é da alta administração e não do consultor.

Quadro 17 (4) – Tempo de vida útil do grupo de IA

Fonte: Elaboração própria

Todavia vale ressaltar que a consolidação da cultura apreciativa, quer seja a nível organizacional, quer seja a nível individual, demanda tempo e disponibilidade genuína por parte das pessoas, com atitudes pautadas no esforço, na persistência, compreensão, colaboração, aceitação e apreciação, o que parece estar em acordo com o proposto por Valença (2007; 2009).

Uma vez consolidada como cultura e legitimada pelo grupo, a mesma dará respaldo e segurança aos indivíduos para a aceitação das mudanças propostas inicialmente, não sendo mais necessário, deste modo, retornar a posicionamentos contrários à modificação do *status quo* já instituído e validado anteriormente.

Um outro aspecto apresentado como categoria de estudo diz respeito à utilização de mídias alternativas como as dramatizações, as encenações teatrais, os jogos lúdicos, dentre outros. O método de IA teve o caráter precursor de pesquisar imagens mentais no contexto das organizações e, em especial, no mundo dos negócios empresariais. Deste modo, a orientação adotada pelo referido método deixava de ter seu foco na racionalidade técnica no ambiente organizacional, passando a considerar com maior ênfase fatores como intuição e emoções positivas (COOPERRIDER; WHITNEY, 2005; VALENÇA, 2007).

Embora seja retratado pelos entrevistados algum tipo de inibição pela utilização desse tipo de mídias, houve concordância no que diz respeito ao desaparecimento desta inibição ao passo que as pessoas se familiarizam com o método e com o grupo. A partir de então, essas mídias facilitam o relacionamento dentro do grupo, fazendo com que as pessoas se mostrem mais verdadeiramente e participem com maior profundidade, ao serem reconhecidas pelo grupo dessa forma. Este comportamento pode estar associado ao efeito placebo (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006; VALENÇA, 2007) proposto que faz com que as pessoas respondam positivamente as suas participações, ao passo que são reconhecidas e legitimadas como bons colaboradores.

O efeito pigmaleão no qual um fenômeno de influência sobre o estado mental do outro (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006; VALENÇA, 2007) foi também corroborado ao passo que as pessoas afirmaram se espelhar no comportamento do interveniente e da liderança para o delineamento de seus próprios comportamentos. “Aqui a força da imagem positiva (ou negativa) é criada por terceiros e atua na ação ou desempenho daqueles sobre as quais a imagem é projetada” (VALENÇA, 2007, p. 191).

Esses e outros aspectos relativos à utilização de mídias alternativas poderão ser encontrados no quadro 18 adiante.

Utilização de mídias alternativas		
Propósito das Perguntas	Clientes	Consultores
<p>A utilização de mídias alternativas podem ser fatores facilitadores da intervenção de IA.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Imprescindível o apoio e patrocínio da alta administração da organização, atuante, nesse momento, como mediadora e negociadora do tempo de trabalho das equipes destinado parcialmente ao projeto; • A participação efetiva e legítima dos líderes organizacionais é fundamental na disponibilidade de tempo desprendida pelos demais membros; • A utilização destas mídias é importante para o sucesso da implementação, contudo não se pode mensurar o impacto que este fenômeno de fato teve para a evolução do grupo; • As mídias ajudam a quebrar o gelo das equipes, remetem a sentimentos lúdicos e norteiam alguns progressos do grupo; • A utilização das mesmas causa algum tipo de inibição e/ou bloqueio nas pessoas, principalmente se esta não é uma prática condizente com a cultura vivida nos ambientes organizacionais; • A utilização de recurso de gravação de vídeo foi utilizada sem apresentar impactos negativos para o desenvolvimento do trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> • A disponibilidade das equipes para a participação no programa fica a cargo dos próprios clientes e não do consultor; • A disponibilidade das equipes para a participação no programa pode estar intimamente relacionada a real intenção que têm de se engajar no trabalho proposto; • Aponta-se para a construção de uma ‘agenda de intervenção’, elaborada pelo interveniente e baseada tanto na necessidade de tempo do método (em padrões desejáveis) e a disponibilidade de tempo das equipes; • A utilização destas mídias é importante para o sucesso da implementação, contudo não se pode mensurar o impacto que este fenômeno de fato teve para a evolução do grupo; • Alguns fatores podem ser significativos no que diz respeito à inibição das pessoas pelo uso dessas mídias: a cultura da organização, a postura do consultor, a postura da liderança, etc.; • A utilização de recurso de gravação de vídeo foi utilizada sem apresentar impactos negativos para o desenvolvimento do trabalho.

Quadro 18 (4) – Utilização de mídias alternativas

Fonte: Elaboração própria

A imagem positiva e força cultural é a perspectiva que considera que a imagem que uma coletividade tem de si mesma, seja ela positiva ou negativa, será decisivamente influente nas ações e atitudes desta coletividade, de modo a corresponder às projeções coletivas construídas (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006; VALENÇA, 2007) e foi sancionada pelas opiniões dos entrevistados ao afirmarem que uma disponibilidade (de tempo e qualquer outra) dos líderes em participar do método influencia consideravelmente na disponibilidade que os demais membros terão em colaborar com o processo e se engajar nele.

A utilização das mídias alternativas apresenta, conforme Cooperrider e Whitney (2005), através do princípio antecipatório que são as imagens positivas do futuro que conduzem às ações positivas. O fato é que é a imagem que o indivíduo tem de seu próprio futuro que orienta o seu comportamento presente, bem como, a imagem de futuro ideal que a organização construirá, orientará seu comportamento – dos indivíduos que a compõe -, no sentido de alcançar, ao máximo, a idealização almejada (VALENÇA, 2009).

Por conseguinte, existe ainda a categoria que analisou o tipo formação e preparação necessária ao interveniente de IA, de modo que este fosse capaz de conduzir o processo de maneira produtiva para a organização e para os participantes. A condensação das opiniões expressas encontra-se descrita no quadro 19 abaixo.

Preparação / formação do consultor		
Propósito das Perguntas	Cientes	Consultores
<p>Existe uma formação teórico-metodológica, psicológica e/ou espiritual do consultor ideal?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • O consultor deve ter habilidades de relacionamento interpessoal, treinamento técnico e conceitual no próprio método, tendo participado de pelo menos um evento apreciativo bem sucedido; • Realmente acreditar no potencial das pessoas em aprender e progredir; • A formação do consultor de IA, portanto, deve ser o mais holística possível, contemplando habilidades técnicas, psicológicas, espirituais e, acima de tudo, humanísticas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Possuir a Certificação Internacional na Investigação Apreciativa; • A experiência de ter passado pelo processo anteriormente; • Familiaridade com as ciências do comportamento e de dinâmicas grupais; • A crença que deve ter no referido método, como filosofia e não como técnica; • O posicionamento democrático e aberto a participação das pessoas no processo de geração das informações durante a intervenção, não manipulando ou direcionando a construção de informações que não sejam válidas e úteis para o grupo.

Quadro 19 (4) – Preparação / formação do consultor
Fonte: Elaboração própria

Existe uma consonância por parte dos entrevistados acerca do tipo de preparação que um consultor de IA precisa ter, ressaltando-se que essas opiniões foram consideradas, em alguns momentos, complementares entre si, de modo que foi preferível agrupá-las em alguns momentos da análise. Para tanto, é de posicionamento dos mesmos que apenas a formação técnica e metodológica do interveniente não será suficiente para a condução de um processo de investigação deste gênero, sendo, ainda, importante e imprescindível, o que corrobora os

conceitos apresentados por Valença (2007; 2009) ao trazer a formação técnico-metodológica e a experiência do consultor como um dos três eixos que dão sustentação ao processo de IA, de acordo com o Modelo Tridimensional de Intervenção.

Habilidades de relacionamento interpessoal e o conhecimento das ciências humanas também foi requerido como importante à formação do interveniente, de modo que este seja capaz de conduzir o processo sem se sobrepor aos demais, nem agir de maneira repressora e manipulativa, e, para isso, Valença (2007; 2009) destaca como importante, e segundo eixo do MTI acima mencionado, o posicionamento democrático e aberto a participação das pessoas no processo de geração das informações durante a intervenção, não manipulando ou direcionando a construção de informações que não sejam válidas e úteis para o grupo.

É importante destacar, ainda, que o consultor é percebido não apenas como aquele que conduz a intervenção, mas, como um ‘educador’ ou facilitador da aprendizagem do grupo, de modo que se apresenta como variável implícita ao modelo proposto ‘a abertura e a receptividade dos participantes para a aprendizagem’. Espera-se do interveniente que ele realmente acredite no potencial das pessoas em aprender e progredir e, assim, conduza a implementação do método.

Por fim, apresenta-se a categoria intitulada ‘momento especial de genuína apreciação’. Conforme dados coletados e analisados, foi possível perceber que persiste a perspectiva de descrédito por parte de alguns clientes que consideram o método utópico e idealista da forma como proposto uma vez que as pessoas só poderão falar o que de fato pensam, se, e somente se, forem aspectos positivos da organização.

Momento especial de genuína apreciação		
Propósito das Perguntas	Clientes	Consultores
<p>É possível criar um AMBIENTE IDEAL para a IA?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • O método de IA alimenta nas pessoas um ciclo virtuoso, no qual as virtudes propostas, quando inculcadas, passam a fazer parte de suas vidas e, concomitantemente, constitui parte da vida organizacional; • Ainda persiste o fato das pessoas não se sentirem seguras o suficiente, fazendo-as desconfiar que o método apresenta-se de maneira muito utópica e idealista, de modo que as pessoas não podem falar o que realmente pensam; 	<ul style="list-style-type: none"> • A participação na IA alimenta nas pessoas um ciclo virtuoso que transpõe o ambiente organizacional, sendo bastante relevante no processo de crescimento e evolução pessoal do sujeito; • Para que se possa conduzir uma intervenção de maneira ‘sincera’, faz-se necessário não apenas que o consultor creia no método, mas que o vivencie em sua própria vida, servindo, assim, de parâmetro aos demais participantes do processo.

	<ul style="list-style-type: none">• Condições ideais de intervenção, por parte dos indivíduos, a participação voluntária, com disponibilidade de participação nas atividades propostas, abertas ao aprendizado proposto.• Por parte da organização o patrocínio da liderança e participação da mesma em todo o processo de IA, a escolha de um ambiente físico condizente com a proposta de idealização e sonho, bem como a contratação de um consultor experiente e preparado para conduzir o processo.	<ul style="list-style-type: none">• A abertura e disponibilidade das pessoas em participar e aprender com o método, toda a intervenção pautada em uma relação de acordo político válido entre as partes.
--	---	--

Quadro 20 (4) – Momento especial de genuína apreciação
Fonte: Elaboração própria

6 Considerações finais

Em um cenário onde os avanços tecnológicos, as expectativas dos consumidores e dos cidadãos e as realidades globais estão, paulatinamente, transformando a maneira com que as organizações se relacionam interna e externamente, faz-se necessário um redimensionamento também das estratégias de desenvolvimento organizacionais utilizadas para redefinir os padrões organizacionais doravante requeridos.

Por conseguinte, as abordagens relacionadas à cultura organizacional e ao trabalho estão sofrendo mudanças – muitas vezes abruptas. E, concomitantemente, os modelos de gestão, ultrapassados devido à sua rigidez, estão sendo cada vez mais questionados e revistos (LOURES, 2008).

O grande desafio contemporâneo no mundo corporativo diz respeito ao estabelecimento de um desenvolvimento eficaz e contínuo de competências e habilidades profissionais que vão além da sobrevivência organizacional e têm como resposta à turbulência, novos valores culturais e humanísticos, reformulando drasticamente a forma como as organizações se posicionam diante da construção de suas visões de futuro, bem como do dimensionamento de suas estratégias.

A perspectiva de existência de uma demanda latente pela geração de maior competência às organizações, maior competitividade e inserção em novos mercados, bem como pela formação de novos profissionais, mais eficientes, questionadores, adaptativos - à toda gama de modificações do cenário atual -, e reflexivos - buscando refletir sobre os problemas que acontecem na organização -, requer das organizações modificações que criem ambientes favoráveis ao seu próprio desenvolvimento, e ao das pessoas que a compõem. Para tanto, como alternativa de ferramenta de desenvolvimento organizacional e de gerenciamento de mudanças, apresentou-se o Método de Investigação Apreciativa, proposto como um novo e revolucionário processo de investigação da realidade de maneira apreciativa.

O objetivo deste trabalho foi compreender quais os fatores críticos à implementação do Método de Investigação Apreciativa no caso das organizações em estudo. Para isso, foi realizado um estudo qualitativo básico com pesquisa bibliográfica, documental e de campo, através da aplicação de entrevistas semi-estruturadas e observação não-participante, tendo análise por clientes e consultores pesquisados.

Com base nos dados coletados por meio de observações, documentos, entrevistas, no referencial teórico e nos resultados apresentados e analisados no capítulo anterior, procurou-se responder à pergunta de pesquisa do estudo: **Quais os fatores críticos à implementação do Método de Investigação Apreciativa?**

Assim, é possível defender que alguns fatores são favoráveis à implementação bem-sucedida da IA em ambientes organizacionais, contudo não se pode assegurar que a existência dos mesmos seja determinante no sucesso do referido método.

O patrocínio e engajamento da liderança apresentaram-se como de fundamental importância para o sucesso do método, uma vez que é através deste engajamento que os líderes organizacionais poderão vivenciar o método, motivando os demais membros da organização a fazerem o mesmo, ou seja, promovendo uma aproximação entre as dimensões proclamadas e em-uso da teoria de ação vigente no ambiente organizacional.

A teoria proclamada - aquela que as pessoas “alegam seguir” – e a teoria-em-uso – aquela que pode ser inferida das ações ou dos comportamentos deliberados, em-uso, que podem ser acionados e usados numa determinada situação, precisam estar atreladas a realidade da IA, pois, sem essa aproximação, as pessoas se mostraram pouco propensas a participar genuinamente do processo.

Outro aspecto também de significativa relevância foi o desenvolvimento de uma cultura organizacional favorável à apreciação. Pode-se inferir que a inexistência de uma cultura democrática e participativa, na qual seja possível a construção bilateral e cooperativa da informação, pode ser obstáculo intransponível para a genuína apreciação. As pessoas não se mostraram dispostas a colaborar e desenvolver uma apreciação por realidades arraigadas a processos pouco ou pseudo-democráticos, conforme acrescenta Valença (2009, p. 69) “um discurso, em si mesmo, é apenas um discurso, mesmo que intitulado de apreciativo. A prática apreciativa é outra história. Trata-se de outra dimensão”: a dimensão de genuína apreciação.

Para tanto, apresenta-se como fundamental a preparação e amadurecimento do consultor, interveniente do processo de IA no ambiente organizacional. É preciso que este profissional esteja preparado técnico-metodologicamente e apreciativamente para conduzir um processo dentro de padrões ideais. Sem uma dessas dimensões, fica caracterizado como improdutivo o processo de intervenção, gerando resultados pouco significativos ou, até, equivocados para a organização e às pessoas envolvidas, conforme proposto pelo Modelo Tridimensional de Intervenção anteriormente detalhado.

A familiaridade com os conceitos propostos pela IA por parte dos indivíduos que compõem a organização apresentou-se como relevante ao processo de engajamento dos

mesmos no método, de sorte que as pessoas tendem a participar com maior motivação e colaboração a partir do momento em que têm consciência do processo como um todo e da real importância de suas participações, bem como de suas contribuições para a construção dos resultados alcançados, o que se pôde promover através de um processo de sensibilização das pessoas e de apresentação de todo o método: seus objetivos, ferramentas, processos e resultados almejados.

O engajamento, abertura e disposição das pessoas para a aprendizagem e construção coletiva do conhecimento organizacional foi descoberto como de condição *sine qua non* para o sucesso da IA, conforme já propunha o Modelo Tridimensional de Intervenção anteriormente detalhado. Sem a disposição das pessoas para o engajamento no processo, a apreciação não poderá alcançar níveis genuínos, de modo que a aprendizagem dos indivíduos não conseguirá se realizar de maneira eficiente, não sendo, portanto, adulta, bilateral e/ou cooperativa.

Durante o desenvolvimento do processo de IA, o reconhecimento e legitimação do grupo da participação das pessoas se mostraram bastante significativo, sendo, assim, considerado fator favorável ao sucesso do mesmo. As pessoas parecem se importar muito com a legitimação conferida pelo grupo – participantes, líderes e intervenientes – de suas contribuições para com os resultados finais da intervenção.

Outro aspecto também bastante recorrente diz respeito ao tempo decorrido da referida experiência, ou seja, nos momentos do início da intervenção as pessoas não se mostraram receptivas incondicionais ao método, e, portanto, pouco produtivas. Todavia, com o passar do tempo, e através da construção e desenvolvimento da confiança dentro e pelo grupo, passaram a colaborar com o mesmo, alcançando níveis significativos de produtividade, o que pode ser indício para o delineamento de um tempo mínimo necessário para que o processo de investigação da realidade de maneira apreciativa seja efetivo, contudo, não foi objetivo deste estudo delinear o referido tempo.

Ainda relacionado ao critério de tempo, foi apontada como significativa a utilização de mídias alternativas como ferramentas de intervenção. A eficiência das mesmas parece ter aumentado de maneira similar a destacada anteriormente, ou seja, a medida que o tempo de intervenção avança, a familiaridade com o método aumenta e a confiança com o grupo se estabelece.

Por fim, e, talvez, mais significativa apresenta-se a necessidade de aceitação e apreciação dos aspectos negativos emergentes durante o processo. Este aspecto não foi abordado e/ou aceito pelos autores da IA, uma vez que propõem e fundamentam sua teoria no

acolhimento e desenvolvimento de aspectos positivos vislumbrados pelas pessoas. Todavia, defende-se o pressuposto que as pessoas, em suas essências, são constituídas dialeticamente e, portanto, arraigadas por prismas positivos e negativos de visão. Aceitar que as pessoas têm prismas negativos não quer dizer se basear neles para a apreciação da realidade, é apenas não desconsiderá-los enquanto partes integrantes e constituintes.

Quando sentimos que nossa vida é boa e autêntica, não precisamos nos iludir nem iludir as outras pessoas. Conseguimos ver nossas falhas sem nos sentir culpados ou incapazes, ao mesmo tempo que conseguimos perceber nosso potencial para entender a bondade dos outros. Podemos dizer a verdade sem rodeios e ser absolutamente abertos, porém simultaneamente firmes. A essência da condição guerreira, ou essência da coragem humana, é a recusa a desistir de algo ou alguém (TRUNGPA, 2000 apud VALENÇA, 2009, p. 55).

A apreciação está além de uma mera descoberta acadêmica, ou de um método de intervenção, é uma atitude autenticamente amorosa de aceitação da realidade e das pessoas como elas de fato o são, cheias de disparidades, divergências, dialéticas e incongruências, mas, ainda assim, ímpar, frutífera, potencialmente bela e inesquecível. O dom gratuito da vida.

*“Somos nós que fazemos a vida
Como der, ou puder, ou quiser...
Sempre desejada
Por mais que esteja errada
Ninguém quer a morte
Só saúde e sorte...
E a pergunta roda
E a cabeça agita
Eu fico com a pureza
Da resposta das crianças
É a vida, é bonita
E é bonita...”*

(Gonzaguinha)

7 Referências

ANDRADE, Maria Margarida de. Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas. 5 ed. São Paulo”Atlas, 2002.

ANDRADE, A. L. e KASPER, H. Pensamento Sistêmico e Modelagem Computacional: aplicação prática na empresa de trens urbanos de Porto Alegre –TRENSURB.

BARRETT, F. J; FRY, R. Appreciative Inquiry: A Positive Approach to Building Cooperative Capacity. Chagrin Falls, OH Taos Institute Publications 2005.

BARROS, C. A. El marco teórico: su importancia en la investigación científica. Anuário Científico. Universidad Del Norte. B. Quilla, v. IV, p. 111-128. Disponível em: http://200.26.134.109:8080/endeporte/hermesoft/portal/home_1/rec/arc_1459.pdf Acesso em 16 de ago. 2008.

BARROS, I. Relatório Resumido do 1º Encontro do Planejamento Compartilhado da Federação das Indústrias do Estado do Paraná. Curitiba, 2004.

BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. Investigação qualitativa em educação. Porto Codex, Portugal: Porto Editora, 1994.

CAMERON, K.S.; DUTTON, J.E.; QUINN, R.E. Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline. San Francisco: Berrett-Koehler, 2003.

COOPERRIDER, D. Positive image, positive action: the affirmative basis of organizing. In: APPRECIATIVE inquiry: rethinking human organization toward a positive theory of change. Champaign IL: Stipes Publishing, 2001.

COOPERRIDER, D.; WHITNEY, D. A Positive Revolutions in Change: Appreciative Inquiry. In: Appreciative Inquiry. Illinois: Stipes Publishing, 2000.

_____. Appreciative Inquiry – A Positive Revolution in Change. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2005.

_____. *Investigação Apreciativa – Uma Abordagem Positiva para a Gestão de Mudanças*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

COOPERRIDER, D. et. al. *Manual da Investigação Apreciativa*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

DEWEY, J. *Os Pensadores – Vida e Obra*. 2ª Ed. São Paulo: Abril Cultural, 1985.

DONADONE, J. C.; SZNELWAR, L. I. Dinâmica organizacional, crescimento das consultorias e mudanças nos conteúdos gerenciais nos anos 90. *Prod.*, São Paulo, v. 14, n. 2, 2004.

FOLLEDO, Manuel. Raciocínio Sistêmico: uma boa forma de se pensar o meio ambiente. *Ambient. soc.* [online]. 2000, n.6-7, pp. 105-144. ISSN 1414-753X. doi: 10.1590/S1414-753X2000000100006.

FORRESTER, Jay W. Policies, Decisions, and Information Sources for Modeling. In: MORECROFT, John D. W. & STERMAN, John D. *Modeling for Learning Organizations*. Portland, Productivity Press, 1994. p.51-84.

FRY, R.; BARRET, F. *Appreciative Inquiry and Organizational Transformation*. London: Quorum Books, 2002.

GIBBS, Graham. *Análise de dados qualitativos*. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GODOY, A. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*. V. 35, n. 3, p. 20-29, mai/jun. 1995.

HAGUETTE, T. M. F. *Metodologias Qualitativas na Sociologia*. Petrópolis: Vozes, 2002.

LOURES, C. R. *Educar e Inovar na Sustentabilidade*. Curitiba: UNINDUS, 2008.

MERRIAM, S. B. *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 23ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004.

MORGAN, G.; SMIRCICH, L. The case for qualitative research. *Academy of Management*. V. 5, n.4, p. 491-500, 1980.

PATTON, M. *Qualitative research and evaluation methods*. 3. ed. Thousand Oaks: Sage, 2002.

POGREBINSCHI, T. Será o neopragmatismo pragmatista? Interpelando Richard Rorty. *Novos estud. - CEBRAP*, São Paulo, n. 74, Mar. 2006. Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010133002006000100008&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 22 de abril de 2009. doi: 10.1590/S0101-33002006000100008.

ROBBINS, S. P. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RODRIGUES, Rui Marinho. *Pesquisa acadêmica: como facilitar o processo de preparação de suas etapas*. São Paulo: Atlas, 2007.

SENGE, Peter M. *A Quinta Disciplina - Arte, Teoria e Prática da Organização de Aprendizagem*. São Paulo, Best Seller, 1990. 352 p.

_____. *A Quinta Disciplina - Caderno de Campo*. São Paulo, Qualitymark, 1996. 543 p.

_____. *Systems Thinking*. *Executive Excellence*. 15-16, Jan 15, 1996.

SENGE, Peter M.; STERMAN, John D. *Systems Thinking and Organizational Learning: Acting Locally and Thinking Globally in the Organizations of the Future*. In: MORECROFT, John D. W. & STERMAN, John D. *Modeling for Learning Organizations*. Portland, Productivity Press, 1994. p. 195-216.

STAKE, R. E. *The Art Of Case Study Research*. Thousand Oaks. Sage Publications, 1995.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. *Basic of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*. 2. Ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 1998.

VALENÇA, A. C. *Mediação: método de investigação apreciativa da ação-na-ação: teoria e prática de consultoria reflexiva*. Recife: Bagão, 2007.

_____. *Método da Investigação Apreciativa da Ação-da-ação. Um Caso Prático de Introdução à Mudança de Teoria de Ação e de Valores da Cultura e do Sistema de*

Aprendizagem Organizacional da SEFIN – Secretaria de Finanças da Prefeitura da Cidade do Recife. Recife: Bagaço, 2009.

_____. CARVALHO, G. C., DELMAS, C. A. C. N., JULIÃO, D. V. S., OLIVEIRA, H. P. L., Aprendizagem Organizacional: 123 Arquéticos Sistêmicos. São Paulo: Ed. SENAC – SP (no prelo), 2010.

WHITNEY, D. K. The Power of Appreciative Inquiry: a practical guide to positive change. San Francisco, CA: Berrettet-Koehler Publishers, 2003.

WHITNEY, D.; TROSTEN-BLOOM, A. The Liberation of Power: Exploring how Appreciative Inquiry “Powers Up the People”. In: The Power of Appreciative Inquiry: a practical guide to positive change. San Francisco, CA: Berrettet-Koehler Publishers, 2003.

YIN, R. K. E. Estudo de Caso: planejamento e método. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – Instrumento de coleta de dados



**PESQUISA DO GRUPO DE ESTUDOS EM CONHECIMENTO E
CONSULTORIA ORGANIZACIONAL – ECCO – UFPE
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Prezado (a) senhor (a),

Solicito que contextualize nossa conversa se reportando aos momentos de aplicação do Método da Investigação Apreciativa, em todas as suas etapas (descoberta, sonho, desenho e destino), realizada nos encontros da atividade de consultoria entre a Sr(a) CONSULTOR e a ORGANIZAÇÃO, com a intenção de abordarmos a questão da construção de um ambiente favorável à implementação da metodologia de Investigação Apreciativa.

Sua participação será muito importante para a realização do nosso trabalho.

1. O(a) Sr(a) acredita que, durante o processo de IA, existe um ambiente no qual as pessoas se sintam a vontade para expressar o que realmente pensam?
2. O(a) Sr(a) acredita que, no início do processo de IA, as pessoas já chegam dispostas a participar 'abertamente' do processo? Ou acontece com o tempo?
3. Que fatores poderiam ser significativos na 'construção' deste ambiente (aberto a participação das pessoas)?
4. Algum fator poderia dificultar o desenvolvimento deste ambiente?
5. Qual o grau de importância para o(a) Sr(a) saber que as pessoas darão espaço para que se manifeste?
6. Sentimentos como empatia e atenção ao que os outros falam emergem naturalmente durante o processo ou precisam ser estimulados/despertados? Como?
7. O que fazer se as pessoas não se sentirem parte do processo e, assim, recusarem-se a participar?
8. Como alinhar objetivos individuais com os objetivos organizacionais?
9. Como sonhar coletivamente, mesmo não havendo congruência entre valores pessoais e coletivos?
10. É possível para o indivíduo manter suas convicções individuais (identidade) sem se dissociar da organização e do processo de IA?
11. Que níveis hierárquicos participam da IA?
12. Quais os sentimentos entre as pessoas dos diferentes níveis hierárquicos em função da convivência com os demais colegas dos diferentes níveis?
13. Percebe-se algum sentimento de bloqueio ou inibição nas pessoas?
14. As pessoas têm a livre iniciativa em participar de um processo de IA, ou essa decisão cabe à alta administração das organizações?

15. É possível dar seguimento ao processo sem o comprometimento e a vontade de aprender das pessoas envolvidas?
16. Existe a liberdade para escolher não colaborar?
17. Como estimular a participação e engajamento das pessoas?
18. Na sua opinião, existe alguma dificuldade de participação, uma vez que muitas pessoas estão habituadas a treinamentos práticos e técnicos?
19. Qual a reação das pessoas quando são 'reconhecidas' pelos seus desempenho e atuação no grupo?
20. O que significa ser convidado a um processo de revolução positiva da mudança?
21. Como lidar com ambientes 'naturalmente' negativos?
22. Como é a participação das pessoas nesse tipo de ambiente?
23. É possível que as pessoas imersas em ambientes naturalmente negativos se disponham a participar do processo de IA?
24. Qual a sua reação ao se depararem com "o novo"?
25. O que acontece no momento em que se toca em pontos nevrálgicos (críticos / epicentros) da vida organizacional?
26. Como lidar com grupos de pessoas nas quais os conflitos e pensamentos individuais bloqueiam a "evolução" da elaboração apreciativa?
27. O(a) Sr(a) saberia dizer se existe um tempo de vida para um grupo de IA?
28. Como lidar com a limitação de tempo das equipes de trabalho?
29. Como trabalhar com atividades que demandam tempo (dinâmicas / dramatizações) e a escassez de tempo das equipes?
30. No processo de IA, são utilizadas mídias alternativas como vídeos, músicas, dramatizações, entre outras. É possível mensurar o impacto de utilização destas mídias na desenvoltura e participação das pessoas no processo?
31. O(a) Sr(a) considera que exista inibição das pessoas pela utilização destas mídias alternativas? Justifique / exemplifique.
32. Durante as intervenções, foi utilizado algum tipo de registro visual / gravação dos encontros?
33. Quais os impactos de utilização desses recursos?
34. Que tipo de preparação o(a) Sr(a) acredita ser fundamental para o consultor de IA?
35. Para o(a) Sr(a) é possível que a participação em programas de Investigação Apreciativa alimente um ciclo virtuoso (de virtudes) nas pessoas?
36. É possível elencar circunstâncias certas ou ideais para a implementação eficiente da IA?

Desde já, agradeço a sua enorme colaboração em se dispor a participar da pesquisa, colocando-me à sua disposição para maiores esclarecimentos acerca da mesma e da temática em estudo.

Atenciosamente,

Andrezza Marianna Pinto de Oliveira
Mestrado em Administração - PROPAD
Centro de Ciências Sociais Aplicadas - CCSA
Universidade Federal de Pernambuco - UFPE

APÊNDICE B – Quadro utilizado para a preparação do roteiro de entrevista

Objetivo específico:		
c) Investigar empiricamente como os fatores presentes na organização se configuram como obstáculos à implementação do Método de IA; d) Investigar empiricamente como os fatores presentes na organização se configuram como facilitadores à implementação do Método de IA.		
Tema	Perguntas específicas	PRÓPOSITO DA PERGUNTA
A. Espaço para ser reconhecido numa relação	1. O(a) Sr(a) acredita que, durante o processo de IA, existe um ambiente no qual as pessoas se sintam a vontade para expressar o que realmente pensam? 2. O(a) Sr(a) acredita que, no início do processo de IA, as pessoas já chegam dispostas a participar ‘abertamente’ do processo? 3. Que fatores poderiam ser significativos na ‘construção’ deste ambiente (aberto a participação das pessoas)? 4. Algum fator poderia dificultar o desenvolvimento deste ambiente?	Identificar se é possível que as pessoas encontrem um ambiente realmente aberto para que possam expressar suas opiniões.
B. Espaço para ser ouvido	5. Qual o grau de importância para o(a) Sr(a) saber que as pessoas darão espaço para que você se manifeste? 6. Sentimentos como empatia e atenção ao que os outros falam emergem naturalmente durante o processo ou precisam ser estimulados/despertados? Como? 7. O que fazer se as pessoas não se sentirem parte do processo e, assim, recusarem-se a participar?	Que tipos de sentimentos serão significativos no momento em que o indivíduo se sentir, de fato, a vontade para falar, tendo a convicção que será ouvido.
C. Espaço para sonhar em conjunto	8. Como alinhar objetivos organizacionais com os objetivos individuais? 9. Como sonhar coletivamente, mesmo não havendo congruência entre valores pessoais e coletivos? 10. É possível para o indivíduo manter suas convicções individuais (identidade) sem se dissociar da organização e do processo de IA?	Qual a prevalência: objetivos individuais ou organizacionais?

	<p>11. Que níveis hierárquicos participam da IA?</p> <p>12. Quais os sentimentos entre as pessoas dos diferentes níveis hierárquicos em função da convivência com os demais colegas dos diferentes níveis?</p> <p>13. Percebe-se algum sentimento de bloqueio ou inibição nas pessoas?</p>	
D. Espaço para escolher contribuir	<p>14. As pessoas têm a livre iniciativa em participar de um processo de IA, ou essa decisão cabe à alta administração das organizações?</p> <p>15. É possível dar seguimento ao processo sem o comprometimento e a vontade de aprender das pessoas envolvidas?</p> <p>16. Existe a liberdade para escolher não colaborar?</p> <p>17. Como lidar com isso?</p> <p>18. Como estimular a participação e engajamento das pessoas?</p> <p>19. Na sua opinião, existe alguma dificuldade de participação, uma vez que muitas pessoas estão habituadas a treinamentos práticos e técnicos?</p>	Compreender se as pessoas têm DE FATO a liberdade de PODER OPTAR por participar da IA ou não.
E. Espaço para agir com apoio	<p>20. Qual a reação das pessoas quando são ‘reconhecidas’ pelos seus desempenho e atuação no grupo?</p>	Qual o impacto do reconhecimento no desempenho dos colaboradores?
F. Espaço para ser positivo	<p>21. O que significa convidar as pessoas a um processo de revolução positiva da mudança?</p> <p>22. Como lidar com ambientes ‘naturalmente’ negativos?</p> <p>23. Como é a participação das pessoas nesse tipo de ambiente?</p> <p>24. É possível que as pessoas imersas em ambientes naturalmente negativos se disponham a participar do processo de IA?</p> <p>25. Qual a reação das pessoas ao se depararem com “o novo”?</p>	<p>Como as pessoas se comportam em ambientes naturalmente positivos e nos negativos.</p> <p>Qual a importância desta “natureza” do ambiente para o sucesso da IA.</p>
G. Conflitos e pensamentos ruminativos	<p>26. E o que dizer da possibilidade de lidar com grupos de pessoas nas quais os conflitos e pensamentos individuais bloqueiam a “evolução” da elaboração apreciativa?</p>	Qual o impacto dos conflitos de pensamento no desenvolvimento da IA em uma equipe.

	27. O que acontece no momento em que se toca em pontos nevrálgicos (críticos / epicentros) da vida organizacional?	
H. Tempo de vida útil do grupo de IA	28. É possível precisar qual o tempo de vida útil de um grupo de IA quando produtivo? 29. Caso não se desenvolve conforme planejado, existe um período mínimo/máximo de tempo que se deve persistir com a experiência? 30. Como lidar com a limitação de tempo das equipes de trabalho? 31. Como trabalhar com atividades que demandam tempo (dinâmicas / dramatizações) e a escassez de tempo das equipes?	Compreender se existe um período de vida útil para um processo de intervenção de IA. Alcança-se a saturação?!
I. Utilização de uma mídia alternativa – vídeos, músicas, encenações teatrais	32. No processo de IA, são utilizadas mídias alternativas como vídeos, músicas, dramatizações, entre outras. É possível mensurar o impacto de utilização destas mídias na desenvoltura e participação das pessoas no processo? 33. O(a) Sr(a) considera que exista inibição das pessoas pela utilização destas mídias alternativas? Justifique / exemplifique. 34. Durante as intervenções, o(a) Sr(a) costuma utilizar algum tipo de registro visual / gravação dos encontro? 35. Quais os impactos de utilização desses recursos?	A utilização de mídias alternativas podem ser fatores facilitadores da intervenção de IA.
J. Preparação / Formação do Consultor	36. Que tipo de preparação o(a) Sr(a) acredita ser fundamental para o consultor de IA?	Formação teórico-metodológica, psicológica e/ou espiritual do consultor
K. Momento especial Genuína Apreciação	37. Para o(a) Sr(a) é possível que a participação em programas de Investigação Apreciativa alimente um ciclo virtuoso nas pessoas? 38. É possível elencar circunstâncias certas ou ideais para a implementação eficiente da IA?	É possível criar um AMBIENTE IDEAL para a IA?