

INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA - Princípios e Aplicações.

João Alberto Bordignon
Patrocinador Executivo
Nutrimental S.A.

O início

Em meados da década de 1980, David Cooperrider, Suresh Srivastva e alguns colegas na Case Western Reserve University, Cleveland, Estados Unidos da América, introduziram o termo **Appreciative Inquiry** (Investigação Apreciativa) e começaram a olhar para as organizações como expressões de espírito e beleza. A abordagem desafiava o modelo tradicional de resolução de problemas para o gerenciamento de mudanças.

A metodologia foi trazida ao Brasil pela primeira vez em 1997 pela Nutrimental S.A., que teve o Prof. Cooperrider como seu consultor por vários anos. A Nutrimental, sob a orientação do Prof. Cooperrider, foi a pioneira em termos mundiais no uso da Investigação Apreciativa envolvendo todo o sistema empresarial, servindo hoje como exemplo para várias outras iniciativas, nacional e internacionalmente.

O que é a Investigação Apreciativa (Appreciative Inquiry)

Uma das definições que se encontra na publicação Appreciative Inquiry¹ é a seguinte:

Appreciative Inquiry é uma busca cooperativa do melhor nas pessoas, nas suas organizações e no mundo ao redor. Envolve a descoberta sistemática do que dá “vida” a um sistema quando ele está no seu estado mais eficaz e capaz, em termos humanos, ecológicos e econômicos. O AI envolve a arte e a prática de fazer perguntas que reforcem a capacidade de um sistema de elevar o potencial positivo. Ele mobiliza a “investigação” artesanalmente, na preparação de uma “pergunta positiva incondicional”, envolvendo normalmente centenas ou algumas vezes milhares de pessoas.

Princípios

A Investigação Apreciativa está baseada em cinco princípios que sustentam sua concepção e aplicação:

O Princípio Construcionista:

Colocado de maneira simples, o conhecimento social e o destino organizacional estão interligados. O conhecimento das organizações está no centro de, virtualmente, toda e qualquer tentativa de mudança. Então, a maneira *como* tomamos conhecimento é determinante. A forma das perguntas condiciona as respostas.

O construcionismo é uma abordagem à ciência humana e à prática, que substitui o indivíduo pelo relacionamento como o local do conhecimento. Desta maneira o conhecimento é construído ao redor de uma forte apreciação do poder da linguagem e do discurso de todos os tipos (de palavras para metáforas, para formas narrativas, etc.).

O construcionismo social considera, entre outros, os seguintes pontos de vista:

1. A ordem social, em qualquer momento, é vista como o produto de um amplo contrato social (tácito ou explícito).
2. Narrativas históricas e teorias governam o que é tomado como verdadeiro ou válido e em grande parte determinam o que nós estamos aptos a ver. Todas as observações, desta maneira, são filtradas através de histórias, sistemas de crenças e lentes teóricas.
3. O veículo mais poderoso que as comunidades dispõem para fazer mudanças na ordem social é o diálogo, que só é possível pela linguagem. Como consequência, alterações nas práticas lingüísticas têm profundas implicações para as mudanças na prática social.

¹ Cooperrider, David L. e Whitney, D. – Appreciative Inquiry – Barret-Koehler Communications, Inc. – San Francisco – 1999.

O Princípio da Simultaneidade

A investigação e a mudança não são verdadeiramente momentos separados, mas são simultâneos. A Investigação é também uma intervenção. As sementes da mudança – ou seja, as coisas que as pessoas pensam e falam a respeito, as coisas que as pessoas descobrem e aprendem e as coisas que resultam em informações para o diálogo e inspiram imagens do futuro – estão implícitas na exata primeira pergunta que fazemos.

Um grande mito que continua a diminuir o potencial é o entendimento de que primeiro nós fazemos uma análise e então nós decidimos sobre a mudança. A visão construcionista diz que mesmo a mais inocente das perguntas provoca mudança – mesmo que as reações sejam simples mudanças na conscientização, diálogo, sentimentos de chateação, ou mesmo riso. Quando consideramos que a investigação e a intervenção são simultâneas, devemos nos perguntar: “Qual o impacto que está tendo a minha pergunta nas nossas vidas em conjunto... ela está ajudando a gerar conversas sobre o bom, o melhor, o possível... ela está reforçando nossos relacionamentos?”

O Princípio Poético

A metáfora aqui é que as organizações humanas são muito mais parecidas com um livro aberto do que, digamos, com uma máquina. A história de uma organização está constantemente sendo escrita compartilhadamente. Mais ainda, os passados, presentes e futuros são fontes intermináveis de aprendizagem, inspiração ou interpretação – precisamente como, por exemplo, as possibilidades sem fim de uma boa peça de poesia ou de um texto bíblico. A implicação importante é que podemos estudar virtualmente qualquer tópico relacionado à experiência humana em qualquer organização ou sistema humano. Podemos investigar a natureza da alienação ou da alegria, entusiasmo ou baixa moral, eficiência ou excesso, em qualquer organização humana. Não existe um único tópico relacionado à vida organizacional que não possa ser estudado, qualquer que seja a organização.

O Princípio Antecipatório

O recurso humano infinito que possuímos para a geração de mudança organizacional construtiva é a nossa imaginação e os discursos coletivos sobre o futuro. Um dos teoremas da visão antecipatória da vida organizacional é: “a *imagem do futuro* é que, de fato, guia o que pode ser chamado de comportamento real de qualquer organismo ou organização”. De maneira parecida com um projetor de cinema, que projeta uma imagem numa tela, os sistemas humanos estão sempre projetando à frente de si mesmos um horizonte de expectativa (na conversa nos corredores, nas metáforas e na linguagem que eles usam) que traz o futuro poderosamente para o presente, como um agente de mobilização.

Nossas imagens positivas do futuro conduzem nossas ações positivas – isto é a base energizante e a pressuposição da Investigação Apreciativa (Appreciative Inquiry).

Quer estejamos falando de estudos de Placebo em medicina, estudos da dinâmica de Pigmalião nas salas de aula, ascensão e queda de culturas, relação entre otimismo e saúde, automonitoramento e caminhos para acelerar a aprendizagem, importância do equilíbrio do diálogo interno positivo e o bem estar, as conclusões estão convergindo para algo que Aristóteles disse muitos anos atrás: “Uma imaginação vívida compele todo o corpo a obedecê-la”.

O Princípio Positivo

Este último princípio não é tão abstrato. Ele cresce de anos e anos de experiência com o a Investigação Apreciativa (Appreciative Inquiry). Colocado de forma simples, a experiência tem sido que a construção e a sustentação de um *momentum* para a mudança requer grandes quantidades de afeto positivo e ligações sociais – coisas como esperança, excitação, inspiração, cuidado, camaradagem, senso urgente de propósito, e grande alegria em criar junto algo que tenha significado. O que encontramos é que quanto mais positiva a questão que fazemos, no nosso trabalho, mais duradouro e com sucesso é o esforço de mudança. Achamos que não ajuda começar nossas investigações considerando o mundo como um problema a ser solucionado.

O Ciclo dos 4 Ds

Uma das características da metodologia do Appreciative Inquiry é um ciclo de atividades, que pode ter uma velocidade variável. Pode ser tão rápido e informal como uma conversa com um amigo ou colega, ou tão formal como um processo envolvendo toda uma organização. A maior parte dos esforços de mudança em organizações tem seguido um fluxo chamado de Ciclo dos 4-Ds.

No coração da Investigação Apreciativa está a *entrevista apreciativa*. As entrevistas apreciativas têm a finalidade de descobrir o que dá vida a uma organização, departamento ou comunidade, quando estão nos seus melhores momentos. As entrevistas descobrem os pontos altos, pessoais e organizacionais, aquilo que as pessoas mais valorizam e o que eles desejam e esperam para aumentar a vitalidade social, econômica e ambiental da organização.



No centro do Ciclo Apreciativo está a *Escolha do Tópico Afirmativo*. A escolha do tópico afirmativo é a parte mais importante de uma realização apreciativa. Se a investigação e a mudança são momentos simultâneos como diz o Princípio da Simultaneidade, a primeira pergunta que é feita, já interfere no que vamos descobrir.

O primeiro D – **Discovery** – (Descoberta)

A tarefa-chave desta fase é descobrir a capacidade positiva. O processo de entrevistas gera a curiosidade necessária para criar um espírito de investigação. A diferença entre a Investigação Apreciativa e outros métodos de investigação é que no "Appreciative" todas as perguntas, nesta fase, são positivas. À medida que as pessoas que participam das entrevistas se conectam para estudar as qualidades, exemplos e analisar a essência positiva, a esperança cresce e o senso de comunidade se expande.

O segundo D – **Dream** - (Sonho)

A fase de sonho usa as histórias e análises obtidas nas entrevistas para colocar em movimento a curiosidade e inspirar a mente. As pessoas ouvem juntas sobre os momentos em que a organização estava "viva" e o futuro se torna visível através dos ideais, interligados com as experiências atuais.

O terceiro D – **Design** - (Projeto)

Assim que a visão ou foco estratégico (sonho) é articulado, a atenção passa para a criação de uma organização ideal, um projeto de um sistema em relação com o seu mundo. Outro aspecto que diferencia a Investigação Apreciativa de outras metodologias é que as imagens do futuro emergem através de exemplos baseados na realidade do passado positivo da organização. Histórias de reportagens positivas são usadas para criar proposições que liguem o melhor **do que existe** com a aspiração coletiva **do que pode vir a ser**. As

peças exploram “Como vai se parecer a organização se nós a projetássemos para maximizar a essência positiva e acelerar a realização dos nossos sonhos?”

Quarto D – **Destiny** – Destino

As pessoas assumem as ações necessárias para realizar o sonho. A Investigação Apreciativa funciona melhor quando as pessoas assumem a implementação das idéias que deram. O melhor que os que estão facilitando o processo têm a fazer é afastar-se e deixar que a *subversão positiva* siga o seu caminho, que é virtualmente impossível de ser bloqueado.

Aplicações

A Investigação Apreciativa tem sido aplicada com muito sucesso nos mais diversos ambientes e em culturas e organizações diferentes.

Na área empresarial algumas organizações que tiveram experiências com a Investigação Apreciativa são:

- BP América
- GTE
- Omni Hotels
- PriceWaterhouseCoopers
- Shell
- Roadway Express
- Techint (Argentina)
- Nutrimental (Brasil)
- Provimi (Brasil)
- SHN (Brasil)
- Dia (Brasil)
- Brother Cast (Brasil)

Na área de Organizações Não Empresariais, entre outras, já usaram ou usam a Investigação Apreciativa:

- Nature Conservancy
- United Religions International
- Imagine Chicago
- Imagine Dallas
- União dos Escoteiros do Brasil – Região do Paraná
- ILSI Brasil
- Prefeitura de Curitiba

Recursos

Cooperrider, D.L e Whitney, D. – Appreciative Inquiry. Berrett-Koehler Communications, Inc. San Francisco, CA, 1999.

Hammond, S.A – The Thin Book of Appreciative Inquiry. 2nd Edition. Thin Book Publishing Co. Plano . Texas, 1998.

Hammond, S.A. e Royal Cathy (Ed) – Lessons from the Field – Aplying Appreciative Inquiry. Practical Press Inc. Plano, TX. 1998.

Srivastva, S. e Cooperrider D.L. – Appreciative Mangement And Leadership- Jossey-Bass Publishers – San Francisco – 1990.