

Mesa de Debates I

A investigação apreciativa como estratégia de comunicação

Cleusa Scroferneker e Myriam Dutra (PUC-RS – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul)

Resumo:

O presente artigo propõe uma discussão sobre a Investigação Apreciativa (IA) como estratégia de comunicação para as organizações contemporâneas. A Investigação Apreciativa (IA) é entendida como uma filosofia que possibilita a transformação das empresas, no seu plano estratégico-tático-operacional, com o propósito de responder às exigências de sustentabilidade do mercado e, mais especificamente, às demandas de exigências da sociedade, oferecendo aos envolvidos em seu processo uma nova maneira de pensar o que são, realmente, as organizações, vendo-as como um mistério a descobrir. Sob essa perspectiva, pode se configurar numa estratégia de comunicação pela busca da construção colaborativa de evolução que está em seu fundamento, centrando-se no núcleo positivo de uma organização e evidenciando as suas melhores práticas.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional; Investigação Apreciativa; Estratégias de Comunicação.

Assim como na natureza, também no meio ambiente de trabalho a dimensão cognitiva, desenvolvida via interações mais ou menos complexas, permeia campos intersubjetivos. Nesse sentido, líderes organizacionais começam a considerar seus públicos internos tão importantes quanto todos os outros que compõem as redes de públicos externos da empresa, construindo mensagens estratégicas, adaptáveis e transparentes (PUTNAM, 2008), em busca de uma certa sinergia de construção de sentidos coletivos.

Discursos internos são próximos e, ao mesmo tempo, distantes da alta administração, e muitas lacunas que acabam por existir entre o discurso e a prática organizacional podem não ser percebidas, o que constringe incertezas e ambiguidades. Se as lacunas existem, os membros internos podem buscar comunicar-se a respeito destas lacunas, ou trabalhar para investigar e descobrir informações a respeito da organização. Nesse sentido, o público organizacional interno gerencia “movimentos entre opostos necessários, como mudança e estabilidade, emoção e razão, e controle e resistência” (PUTNAM, 2008:226).

A comunicação como uma entrega de competência

Os conceitos que estruturam o trabalho, hoje, ultrapassam todas as teorias que regulavam a atividade como *tarefa*, trazendo necessidades novas para efetivação da atividade que agora é tratada como um *evento*. Nesse novo contexto, numerosos elementos relativos à intersubjetividade se manifestam tanto durante a ação quanto fora dela, e o termo eficácia envolve (i) o grau de apropriação de saberes conceitualizáveis, (ii) o grau de apreensão das dimensões propriamente históricas da situação e (iii) o debate de valores em que se vê o indivíduo dentro de seu trabalho particular. Esta avaliação constitui um problema real e, por motivos diversos, inclusive de caráter jurídico e de garantia da pessoa, é fundamental a negociação da eficácia com indivíduos (SCHWARTZ, 1998 e 2001).

Nos últimos dez anos o termo *qualificação* vem sendo gradativamente substituído pela palavra *competência*, tanto para referir a respeito de questões de ajustes das pessoas às tarefas ou aos objetivos, como para buscar procedimentos/modelos para esta avaliação. O que se vê (SCHWARTZ, 1998, 2001 e 2004) é que o conceito de *eficácia* no trabalho, relacionado aos termos qualificação/competência, dificilmente poderá se enquadrar em grades de procedimentos, dada a diversidade infinita de registros/elementos que qualquer atividade de trabalho necessita articular. Sua gestão permeia campos imprecisos, heterogêneos, com variadas interfaces, com

múltiplos registros, numa complexa negociação via interações, porque aí irão operar, de modo muito informal, confrontações e silêncios coletivos.

Sob tal perspectiva, a gestão deste modelo requer consideração pela Linguagem e pela Comunicação, privilegiando aspectos como alta interação e expressão criativa como requisitos essenciais ao sucesso da permanência do trabalho. O *uso de si*¹, como uma entrega da competência, promove movimentos que exigem dos líderes/gestores/ empreendedores outras posturas capazes de trazer envolvimento e comprometimento, dado que o sujeito, a cada ato de fala, já está realizando atos de trabalho, e se estrutura, inclusive biologicamente, nesta sua própria dinâmica intersubjetiva.

Nesse sentido, talvez precisemos de outras/novas formas de atuar no complexo ambiente organizacional, que possibilitem a promoção de evolução e mudança com rapidez, maior leveza e considerando a afetividade e as emoções. É nesse contexto que propomos para discussão a Investigação Apreciativa (*Appreciative Inquiry*), como um fluxo de constante busca colaborativa de produção de sentidos coletivos, para evolução, centrada num núcleo positivo da organização (COOPERRIDER, 1999, 2003, 2009; VARONA, 2004, 2006 e 2009), ou seja, em suas competências essenciais, talentos e habilidades, evidenciando as suas melhores práticas realizadas.

¹Para Schwartz (2003), o trabalho – ou seja, o fazer a atividade - é *uso de si pelos outros* e, no mesmo ato, *uso de si por si*, o que implica, para o trabalhador, estar sempre renormalizando, por questionamentos, a prescrição de seu trabalho, dada por outros. O *trabalhar*, com a presença do sujeito na sua estruturação e ação, já é um *outro* trabalho, um modelo cuja captura, em termos de conceituação, é difícil de categorizar. Assim, se o trabalho *prescrito* está distanciado do trabalho *real*, renormalizado a todo o momento pelo sujeito trabalhador, a gestão assume um papel que precisa considerar toda a questão do humano, sua variabilidade, a experiência anterior que movimenta o ser naquela atividade. Precisa dar conta de algo que, segundo Schwartz (2004), não parece estar contido em *procedimentos estereotipados*: estarão em jogo, no trabalho, valores do *si* biológico, do *si* social, restrições de desempenho, de qualidade, enfim, arbitragens e critérios que alargam a dimensão da gestão, sem reinventá-la, mas obrigando-a a se transformar. Ao considerarmos a proposição de que todo o trabalho, mesmo o mais operacional e mecânico deles, é sempre *uso de si*, e, simultaneamente, *uso de si por outros* (desde as normas institucionais e econômicas dadas até as mais simples instruções) e *uso de si por si* (porque ocorrem, na atividade, compromissos pessoais de micro-gestão), temos que essa negociação (do *uso de si*) apresenta-se complexa.

Com a Investigação Apreciativa (IA), temos como objetivo compreender mais profundamente o quanto esta filosofia de gestão, aplicada a um contexto de forma ética, cuidadosa e com intenções genuínas, privilegiando interações coletivas e produção de sentidos na ação de trabalho, diferenciando-se de modos de gestão tradicional, pode contribuir para uma estratégia de comunicação importante em ambientes onde se faz necessário atuar dentro da lógica das Teorias da Complexidade (MORIN, 2000, 2003 e 2005).

Uma outra forma de se comunicar

A respeito de se privilegiar interações coletivas na busca de sentidos, conhecimento e ação no trabalho, Enriquez (2007) afirma que os tipos de estrutura de gestão organizacional que mais se adaptam às constantes mudanças exigidas pelo mundo contemporâneo são aquelas que contribuem, consideravelmente, para o dinamismo do ambiente. Uma organização não pode ser “[...] apenas um ambiente operacional técnico e humano, ou um ambiente social, mas também um sistema cultural, simbólico e imaginário” (ENRIQUEZ, 2007:149). O autor aponta o modo de gestão cooperativa-dinâmica² como facilitadora de inter-relações, com um líder trabalhando próximo ao seu grupo, cotidianamente. Nesse modo de gestão, o líder trava, com seu grupo, “relações humanas as mais autênticas possíveis [...] As relações que estabelece e tende a desenvolver com seus colaboradores são baseadas na lealdade e confiança” (ENRIQUEZ, 2007:149). Nesse modelo de gestão, o líder assume para si todas as responsabilidades, defende “seus homens” quando lhe são

² Enriquez (2007) distingue a gestão *cooperativa-dinâmica* de outras quatro formas de gestão que acabam por determinar relações, cultura e ambiente: a *carismática*, onde a organização é a imagem do chefe, com todos se referindo a ele como a entidade principal, que toma sozinho todas as decisões e quer ser obedecido; a *burocrática*, onde não há chefe exemplar, transcendente, mas gerentes, quadros e homens que atuam dentro de uma estrita e delimitada competência técnica, com autoridade racional, formal e impessoal, poucas decisões a tomar e a serviço da organização; a *tecnocrática*, onde um *expert* numa disciplina de ponta como finanças, biotecnologia, etc., domina a cena, definindo sínteses, raramente agindo sozinho e pronunciando-se em nome da ciência e da técnica; e a *estratégica*, que possui um líder cuja convivência com os demais é superficial, possui um estilo tecnocrático aperfeiçoado, não detém a legitimidade de seus liderados e comporta-se como um “ganhador”, um estrategista que pertence a uma elite intelectual ou tecnocrática da empresa (ENRIQUEZ, 2007:145-148).

imputados erros, reconhece que tenham buscado fazer o melhor, ocupa-se do aperfeiçoamento de todos e busca elevar o potencial de possibilidades individuais. Tenta fazer com que a organização seja uma grande comunidade, questionando e praticando, via interações, o autoconhecimento (ENRIQUEZ, 2007).

É possível que ações constituídas por uma abordagem propositiva para ver problemas, como a Investigação Apreciativa (IA), se legitimadas, possam sustentar uma gestão cooperativa-dinâmica e manter um meio ambiente de trabalho favorável ao estabelecimento de uma boa comunicação, determinando novas formas de resolução de problemas, levando à evolução.

O conceito de Comunicação norteador deste artigo

A respeito da forma e do conceito de comunicação que assim pode se estabelecer – aqui chamada superior – Marcondes Filho (2004) diz que

[...] a chamada ‘comunicação de consciência’ de Merleau-Ponty opera num outro nível, numa dimensão além da norma, da convenção. [...] Comunicar é, pois, essa forma de captar o mundo, apreendendo todas essas relações sensoriais de que fala o filósofo. E isso não se codifica em linguagem, antes, é captado por outros meios. São esses outros meios que, de fato, viabilizam a comunicação, pois pelos meios convencionais há uma incomunicação, pois o formato neutraliza a vitalidade do fenômeno, o esvazia, torna-o inócuo. O vivo da comunicação está fora dos modelos, está fora da ‘Comunicação’, está, como vimos, nos olhares [...], num *algo mais* presente [...], no diálogo a-sígnico, extralingüístico, não-significante dos olhares que se falam à margem, lateralmente à fala que está sendo proferida. Há comunicação quando eu consigo fazer com que o outro atinja a mesma faixa de freqüência de meus pensamentos, entre em minhas ideias, as sinta como eu (MARCONDES FILHO, 2004:99).

Essa forma de comunicação (MARCONDES FILHO, 2004 e 2008) demanda um processo de maturação, uma constância, um trabalho que tem um caráter intencional e continuado, produto de uma série de interações e discussões entre os envolvidos, que vai num crescendo de sinergia. A comunicação não pode, sob esta perspectiva, ser compreendida como uma simples transmissão, pois acontece como um fenômeno único, singular, de cada um de nós em relação às coisas do mundo que nos interessam, que nos chamam atenção, que podemos perceber a partir de nosso universo privado e às quais damos sentido (MARCONDES FILHO, 2008). Ainda conforme o autor,

Há um momento no processo comunicacional em que há o estalo, há o impacto de quem constata o 'a-há', um momento em que o outro enfim percebe, sente o que estou dizendo, entende, vive como eu, complementa o que eu dizia, participa deste mesmo mundo. Somos arrebatados, misturamo-nos no outro. Operou-se aí uma mudança qualitativa em nós, fomos comunicados. Por isso a coisa acontece num momento de pico, no ponto mais alto da curva. Como a paixão e outros fenômenos extremos, a comunicação tem um instante mágico, a produção única e irrepitível do sentido, depois disso ele é declínio e se desfaz (MARCONDES FILHO, 2004:101).

Sob esta mesma perspectiva, Wolton (2010) chama atenção para a necessidade de outros modos de se compreender a Comunicação, por meio de novas teorias, que considerem a revolução que envolve os conceitos de Comunicação e Informação vindas para o século XXI, na qual estamos mergulhados. Durante séculos as palavras Comunicação e Informação foram sinônimos uma da outra, quase se equivalendo em termos de conceito, e remetiam a um sentido amplo de liberdade de expressão. A grande questão que se impõe, contemporaneamente, é a de que não é mais a mensagem o ponto central da Comunicação, mas a relação; não é mais a produção ou distribuição da informação, que circula livremente via sofisticação das tecnologias, "[...] mas as condições de sua aceitação ou de sua recusa pelos milhões de receptores, todos sempre diferentes e raramente em sintonia com os

emissores. Os receptores, destinatários da informação, complicam a comunicação. A informação esbarra no rosto do outro” (WOLTON, 2010:15).

Temos um volume de informações nunca antes imaginado, e sua circulação, cada vez maior e mais igualitária, não vem facilitando a comunicação e a compreensão (WOLTON, 2010). As informações tropeçam e batem em indivíduos/povos receptores, que as contestam e a elas resistem – porque muitas vezes incomodam – gerando a incomunicação, que decorre da falta da negociação inerente às relações de comunicação, e da desvalorização do estatuto do receptor, “sempre sob suspeita de ser meio estúpido e facilmente manipulável” (WOLTON,2010:18). Sob esta perspectiva, surge a necessidade de irmos além da noção de compartilhamento e de transmissão da informação e chegarmos à ideia de relação, de negociação, para coabitação democrática e para ser possível construir condições de convivência (IWOLTON, 2010). Ainda, para o autor

A comunicação é um problema de convivência e de laço social, característica de uma sociedade de movimento, de interatividade, de velocidade, de liberdade e de igualdade. [...] Os processos de informação e de comunicação contribuem para estruturar, por meio de múltiplas interações, um novo espaço público baseado num vínculo social mais dinâmico e frágil. A valorização do conceito de convivência ajuda a renovar a reflexão sobre a natureza do laço social nas sociedades contemporâneas, nas quais as interações entre os protagonistas são mais numerosas e contraditórias. [...] De resto, o que é o laço social senão este milagre: manter ligados, numa sociedade, indivíduos, grupos, comunidades e classes sociais que tudo separa?” (WOLTON, 2010: 25-26, grifo nosso).

Nesse sentido, a Investigação Apreciativa (IA) no contexto da Comunicação Organizacional se propõe a ser uma possibilidade de comunicação capaz de despertar outra perspectiva de olhar (VARONA, 2004 e 2009), diferente da que usualmente temos para ver e perceber o movimento da dinâmica da linguagem do

mundo organizacional, mantendo a constância da intenção de evoluir, coletivamente. Como uma estratégia de comunicação, pode ser capaz de auxiliar a passagem da ideia de transmissão à de negociação (WOLTON, 2010), porque se apresenta como um processo de busca colaborativa centrada nas melhores competências, talentos e práticas realizadas em uma empresa. De acordo com Varona (2004;17),

Uma buena teoría puede ser uno de los medios más poderosos que los seres humanos tenemos para producir el cambio en el mundo postindustrial y postmoderno en el que vivimos. Porque creo que el enfoque tradicional de detectar y resolver problemas limita nuestra imaginación, nuestra pasión y nuestra capacidad de ofrecer una contribución positiva. Además, porque sostengo que nuestras asunciones y los métodos que elegimos determinan en gran manera el mundo que descubrimos (VARONA, 2004:17).

O contexto da Investigação Apreciativa como uma estratégia

O nome Investigação Apreciativa vem se configurando como sendo uma metodologia para gestão de mudança nas organizações, e foi iniciada por David Cooperrider e seus colegas da Western Reserve University, nos Estados Unidos, ao final da década de 1980. É totalmente desenvolvida a partir de uma forma propositiva de se fazer perguntas, investigativas, sobre o futuro do negócio, buscando construir visão para norteamento estratégico, mas de um modo onde o foco não está em saber soluções para um problema, mas em construir um ideal. A esse respeito, Cooperrider (1999) diz que

[...] A semente da pergunta emergiu quando estava na faculdade, numa experiência de visitar o local da primeira bomba atômica. [...] Uma consciência me mobilizou para a fragilidade do milagre da vida neste planeta, que está em nossas mãos mais do que pensamos. Então uma pergunta veio em minha mente naquele momento: o que, nas ciências humanas, poderia ser tão positivo e tão poderoso no processo de

relações humanas quanto a bomba atômica havia sido negativamente? Essa foi a semente da Investigação Apreciativa. O mundo não é um problema a ser resolvido, mas um milagre a ser abraçado. Se pudermos cultivar essa consciência todos os dias, e começarmos a aumentar esta consciência, a respeito do que dá vida aos sistemas humanos, talvez sejamos capazes de ajudar esse processo de construir vida, mais e melhor (COPERRIDER, 1999:23-24)

Como consultores, este grupo começou a incorporar, nos instrumentos de diagnósticos das empresas, perguntas sobre experiências positivas aos seus clientes. A forma de perguntar gerava entusiasmo na resposta que ouviam, e isso deu origem a um princípio fundamental da IA, que afirma que as organizações mudam na direção daquilo que aprendem e como aprendem. A palavra *apreciativa* vem da tradução literal de *appreciative*, do verbo inglês *appreciate*, traduzido como apreciar, valorar, reconhecer o que há de melhor nas pessoas e em tudo que nos rodeia. Significa, também, segundo Varona (2009) reconhecer o que está em potência, o êxito, as qualidades tanto presentes quanto passadas, e reconhecer o que, efetivamente, dá vida a uma organização. A palavra *investigação* (também usadas, como sinônimo na tradução, as palavras *intervenção* e *indagação*) vêm do inglês *inquiry*, que se refere ao ato de explorar, investigar, descobrir, fazer perguntas, estar aberto a novas possibilidades e potencialidades (VARONA, 2009).

A Investigação Apreciativa (IA) está, hoje, situada como uma filosofia que possibilita a transformação das empresas, no seu plano estratégico-tático-operacional, com o propósito de responder às exigências de sustentabilidade do mercado e, mais especificamente, às demandas de exigências da sociedade de hoje. De acordo com Varona (2009), a IA é, hoje, um fenômeno mundial, especialmente nos países de língua inglesa, iniciando sua expansão na língua espanhola em vários países latinoamericanos com resultados bastante positivos³.

³Segundo o autor (VARONA, 2009), todo o tipo de empresa já foi testada pela IA, incluindo-se grandes corporações como Avon México, Boeing, British Airways, Nutrimental Foods e Roadway

A IA propõe uma questão de base que sustenta a construção possibilitada por ela: a verdade, como um conhecimento, não é um patrimônio individual, mas coletivo, e só é possível encontrá-la coletivamente (VARONA, 2004). Oferece aos envolvidos em seu processo uma nova maneira de pensar o que são, realmente, as organizações, vendo-as como um mistério a descobrir. Permite uma investigação-ação aprofundada, para buscar no passado, nas experiências de conhecimento e no futuro dos sonhos, soluções geradoras de novas possibilidades. Não estabelece relações de causa e efeito entre as coisas da empresa/negócio; ao contrário, concentra-se em lidar com os esquemas interpretativos entre os sujeitos, com o propósito de encontrar e construir sentidos coletivos. Considera o espírito imaginativo, as interconexões, a não definitividade, a imperfeição, a impermanência como valores fundamentais e, nesse sentido, constrói crenças e ideias pelo diálogo constante.

A prática constante da IA pode se transformar numa filosofia de viver o trabalho, e numa cultura geradora de outros patamares de interpretação de fatos e soluções, via imaginação e superação das barreiras operacionais, as quais empacam o entendimento comum e a possibilidade de emergência da competência coletiva de um grupo. Como prática estratégica, a IA pode oferecer uma visão ampla do futuro imaginado, da visão e da missão daquele grupo/equipe/negócio, considerando a paixão e a crença de que tudo pode ser melhor, aspecto subjetivo de relevância quando se trata de mudança organizacional, porque facilita uma nova/outra interpretação de normas e padrões pré-estabelecidos e/ou defasados no ambiente de trabalho. Principalmente por isso, parece promover a dinâmica da microgestão do *uso de si*, e, se efetivada de modo profundo, consegue implantar um ideal de

Corporation; organizações governamentais como a Canadian Department of National Defense, City of Berkeley, Nevada Child Welfare Services e The U.S Postal Service; organizações de saúde como Children's Hospital of Philadelphia e Trinity Health System; universidades e colégios públicos como University of California-Berkeley, Case Western Reserve, Benedictine University, Cleveland Public Schools e Northeast Catholic High School of Philadelphia; organizações religiosas como The Episcopal Church e United Religious Initiative; e organizações comunitárias e de serviços sociais, como UNICEF, The American Red Cross e Catholic Relief Services.

dinâmica interpessoal, porque amplia o conhecimento de um senso de solidariedade, nosso com os demais seres humanos, para um futuro mais igualitário.

De acordo com Varona (2004), uma das características principais da IA é considerar a vida um mistério, e não um problema que precisa ser resolvido. Ao mudar o significado deste referente comum (problema X mistério) propõe que, diante da análise de um problema se façam novas perguntas, baseadas em informações que poderão gerar uma nova prática, resultado de uma vontade coletiva. Uma abordagem para diagnóstico e criação de soluções de trabalho, em qualquer âmbito, de forma cooperativa, via IA, de acordo com Varona (2006), ao invés de identificar problemas organizacionais, investiga o que aquela organização/grupo tem de melhor. No lugar de analisar as causas destes problemas, imagina o que se pode chegar a ser; e, ao invés de elaborar um extenso plano de ação de solução de problemas, constrói o sonho de *como* se deveria ser. Enquanto o pressuposto comum dos trabalhos de diagnósticos/soluções tradicionais partem do princípio de que uma organização é um problema que se deve solucionar, o diagnóstico da IA acredita que a vida na empresa é um livro aberto, que está, ainda, para ser escrito (VARONA, 2009). *Descobrir, sonhar, desenhar e executar*, aquilo que foi sonhado, são seus fundamentais processos. E, dentro deste escopo, segundo Varona (2006 e 2009), os limites serão demarcados apenas pela falta de criatividade para implementar o processo.

O processo de Investigação Apreciativa se compõe de quatro fases fundamentais: *Descobrir, Sonhar, Desenhar e Executar*. No *Descobrir* se buscam as melhores práticas de comunicação que existem na organização, no modo de se comunicar, investigando qual é o sistema de comunicação que dá vida à empresa quando ela está no seu ponto máximo de realização, em termos humanos, ecológicos e econômicos, por meio de entrevistas com perguntas apreciativas.

Na segunda fase – *Sonhar* – a IA mergulha nas histórias e ideias inspiradoras recolhidas nas entrevistas para criar imagens novas e desafiantes da empresa e de seu futuro. Esse movimento se dá gerando conversas grupais sobre o bom, o

melhor, e o possível (VARONA, 2004 e 2009; COOPERRIDER e outros, 2003 e 2009), para melhorar o sistema de comunicação na organização da empresa.

A terceira fase – *Desenhar* – propõe a criação do sistema de comunicação ideal, sonhado, que vai emergindo dos exemplos positivos e das ideias inspiradoras compartilhadas na etapa anterior. Aqui são geradas proposições visionárias reais (VARONA, 2004 e 2009) que permitem desenhar uma visão da organização como um lugar de se viver o trabalho de forma plena. O grupo de sujeitos do trabalho decide que proposições serão executadas e cria um plano de ação, a fim de concretizar seus sonhos e sua visão de futuro, analisando recursos para sua efetivação.

A fase final – *Execução* – é o momento em que o projeto criado se põe em ação, etapa que implica um compromisso pessoal e organizacional para a mudança, e o estabelecimento de prioridades e valorações de implementação (VARONA, 2004 e 2009; COOPERRIDER e outros, 2003 e 2009) . A Figura 1 que segue resume os aspectos mais importantes das quatro fases de um processo cíclico de IA (VARONA, 2009).

Figura 1

Fases do processo de Intervenção Apreciativa



Fonte: Adaptado de VARONA, 2009 e BARROS e COOPERRIDER, 2000 – tradução das autoras.

Voltada para a gestão de mudança, a Investigação Apreciativa se estrutura em bases teóricas consistentes (VARONA, 2009; COOPERRIDER e outros, 2003 e 2009), que guiam sua aplicação e efetividade. Longe de ser um otimismo ingênuo, embora possa se prestar, como qualquer forma de gestão, à manipulação de pessoas e ideologias se aplicada e desenvolvida por líderes despreparados, a IA propõe que o exercício da linguagem é o que temos, como humanos, de maior poder para transformar nossas convicções, valores, crenças, políticas, objetivos e ideologias. Um diálogo livre de distorções e barreiras, que se encontra como potência na interatividade coletiva, na sinergia, na emergência e na manutenção da vibração das equipes, com identidade e visão comuns, pode promover mudanças, avanço no conhecimento construído e, por consequência, evolução. É em grupo que as pessoas aprendem, praticam, se desenvolvem e modificam seus papéis no trabalho, alcançando meios, pela linguagem, para converter a apatia em ação, e a falta de poder individual, em força coletiva (VARONA, 2004 e 2009).

Conhecer a cultura do grupo, chamá-lo para sonhar e realizar a paixão e o sonho, lidar com interpretações verdadeiras dos indivíduos reunidos, trazer o pensamento positivo como fonte motivacional, poderá favorecer o centramento, a dinamização, o poder de atuação, a coragem, e a motivação (VARONA, 2006). Nesse sentido, realizar mudanças organizacionais usando-se apenas a dimensão instrumental da Comunicação, provavelmente não dará conta de provocar impactos suficientes para implementar uma mudança. Seguidamente, na empresa, temos ações comunicacionais que são pensadas separadamente de aspectos contextuais específicos que a determinam (REIS, 2004), que não chegam especificamente nas

causas da mudança e não geram evolução e sustentabilidade. Ações que acabam controladas por cronograma de ações, armados apenas por interesses organizacionais estratégicos, não conseguem, sozinhas, mudar realmente a dinâmica da interação entre os níveis da organização.

À guisa de considerações...

Lidar com a aventura da mudança, buscando a evolução das pessoas, do negócio, da empresa, amparados pela IA, pode significar dar valor à história vivida, considerando a cultura e a comunicação, o sujeito trabalhador, a linguagem comum, que influencia comportamentos, modela modos de percepção e homogeniza valores, tanto individuais como coletivos (SCHEIN, 2001).

Grupos produzem sentidos e constroem identidades, por ações e discursos, guiando-se por algo plausível, comum a todos. Iniciam por um esquema individual interpretativo da realidade fluída e volátil que se apresenta, e chega a um universo coletivo, mantendo uma estabilidade relativa para os sentidos produzidos. O modo como os envolvidos produzem entendimento compartilhado e tecem redes de significação vai resultar num ambiente organizacional interpretado, produtor de desempenho.

O gerenciamento tradicional não consegue dar conta de garantir a qualidade das interações, porque isso implica num modo paradigmático diferente de ver o trabalho e compreender como um grupo produz sentidos coletivos. É preciso saber lidar com ações recíprocas num contexto de soluções imprevistas, inconclusas, incompletas, indo além daquilo que o paradigma racionalista sempre definiu como *certo*. É preciso considerar o processo de aprendizagem informal, criar ambiente para campos de alta sinergia comunicacional, construir o trabalho real considerando a entrega do *uso de si*, onde o indivíduo se reinventa e reinventa seu trabalho prescrito, mobilizando sua dramática social e biológica. É preciso criar uma realidade antecipatória, positiva, buscando uma organização afirmativa, livre para substituir imagens

convencionais por imagens de um novo e melhor futuro, promovendo uma ecologia cognitiva afirmativa para todos.

Viver afirmativamente o circuito reflexivo constante entre palavras, pensamento e mundo, que compõem operações cognitivas nas falas *de*, *no* e *sobre* trabalho, produto de negociações entre diversos níveis de realidade, é a proposição da IA. Nesse sentido, promove a linguagem, que é o próprio sujeito, que instalando o aqui e o agora frente a quem se refere, também instala, pela inseparabilidade de elementos, uma massa de intersubjetividade que produz sentido e ação, tensionada por forças antagônicas, em espiral, de onde emergem possibilidades de devir.

Por antagonismos e contradições, por egoísmos e por altruísmos vamos nos integrando na intersubjetividade, e ocupando o centro do nosso mundo, o que corresponde literalmente, à noção de egocentrismo: para ser sujeito é preciso situar-se no centro do seu mundo, para conhecer e agir sobre ele (MORIN, 2005). A prática da IA em grupos organizacionais tem evidenciado, em estudos de pesquisa de interações de trabalho, que parece haver, constantemente, uma recomposição de comportamentos a partir de um centro, individual e coletivo, que produz e se autoproduz, mantendo uma ontogenia, como sendo uma história de modificações estruturais que não cessa, e que ocorre com pouca interferência de grandes treinamentos ou longas reuniões de alinhamento de equipes. A circularidade proveniente de constantes conversas *de*, *no* e *sobre* trabalho, mostram que a linguagem, vista como um fenômeno biológico envolve a todos que estão ali, numa operação recorrente de coordenações consensuais de conduta (MATURANA, 2009) que não despreza, em sua forma, a emoção, o imaginário, a afetividade, o positivo.

A Investigação Apreciativa pode se configurar numa estratégia de comunicação pela busca da construção colaborativa de evolução que está em seu fundamento, centrando-se no núcleo positivo de uma organização e evidenciando as suas melhores práticas. Isso porque ela envolve a descoberta do que dá *vida* a um sistema quando ele está no seu melhor estado em termos humanos, ecológicos e

econômicos. Envolve a arte de fazer perguntas que reforcem um sistema para elevação de seu potencial positivo, mobilizando a “investigação” artesanalmente, na preparação de uma “pergunta positiva incondicional”, envolvendo normalmente muitas pessoas. Como filosofia inspiradora da cultura organizacional, propõe que o conhecimento não é um patrimônio individual, mas coletivo, e só é possível encontrá-lo coletivamente. Possibilita que conversas *de*, *no* e *sobre* o trabalho construam, efetivamente, significados e sentidos coletivos, porque considera o modo de comunicação como um dos grandes responsáveis para se construir convergências de interesses e ideias, criando comportamentos interligados.

A Investigação Apreciativa acredita que estamos sob influência de infinitas possibilidades para produzir sentidos, criar ações e evoluir dentro de nossa condição de humanos. Precisamos construir uma ética complexa, que implica enfrentar “a ambiguidade e a contradição para religar o circuito de podermos nos auto-regenerar contra os endurecimentos, as escleroses e as degradações. O espírito precisa estar vigilante na luta contínua contra as simplificações” (MORIN, 2005c:196).

A compreensão da importância e o profundo entendimento da complexidade das interações, um movimento em espiral, dialógico, impreciso, caótico e fugaz, realizado dezenas de vezes por dia em nosso viver, é paradigmático. Precisamos “compreender a incompreensão” (MORIN, 2005c:116). Negar tal comportamento de ação é deixar que se instale a “esquizofrenização do pensamento, [...] aquilo que impede a comunicação, aquilo que mantém separadas as pessoas e as coisas”(MAFFESOLI, 2007:41). Ou, mais grave ainda, é entregar o discurso a um universo dramático, solitário, sem que se saiba quem fala, como a personagem de O Inominável, de Samuel Becket, num delírio autista onde a linguagem fala sozinha.

Estamos em movimento, tudo é mutável, provisório, incompleto, imprevisível. Sentimos que o mundo co-evolui, e a vida também. Por isso, necessariamente, precisamos de uma dinâmica organizacional humana, propositiva, que considere o ato criativo e a plenitude nas relações do nosso mundo do trabalho. Talvez esta

reflexão neste artigo possa ajudar um pouco nisso porque, como nos diz Morin (2008:295), “Nada está definido. Nem o pior”.

Referências Bibliográficas

COOPERRIDER, D.L., WHITNEY, D and STAVROS, J.M. **Appreciative Inquiry Handbooks: the first in serie of all workbooks for leaders of change**. Bedford Heights. Ohio: Lakeshore Communications, 2003.

_____ e outros. **Manual da investigação Apreciativa: líderes da mudança**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

_____ e DUTTON, J. **The organizational dimensions of global change: no limits to cooperation**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1999.

ENRIQUEZ, Eugene. Estruturas de legitimidade das organizações, modelos de gestão e ações dos sujeitos individuais e coletivos. In: **Análise das organizações, Perspectivas latinas**. Org. CHANLAT, FACHIN e FISCHER. Porto Alegre: UFRGS, 2007.

MAFFESOLI, Michel. **O conhecimento comum**. Porto Alegre: Sulina, 2007.

MARCONDES FILHO, Ciro. **Até que ponto, de fato, nos comunicamos?** São Paulo: Paulus, 2004.

_____. **Para entender a comunicação: contatos antecipados com a nova teoria**. São Paulo: Paulus, 2008

MATURANA, Humberto. **Emoções e linguagem em e educação e política**. Belo Horizonte:Ed. UFMG, 2009.

MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. São Paulo: Cortez, 2000.

_____. Da necessidade de um pensamento complexo. In: **Para navegar no século XXI. Tecnologias do imaginário e cibercultura**. Org. MARTINS, Francisco e SILVA, Juremir Machado. Porto Alegre: Sulina, 2003.

_____. **O método 3: conhecimento do conhecimento**. Porto Alegre: Sulina, 2005.

_____. **O método 6: a ética**. Porto Alegre: Sulina, 2005c.

MORIN, Edgar. **O método 4: as ideias**. Porto Alegre: Sulina, 2008.

PUTNAM, Linda. Organizações e seus aspectos sutis. In: **Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. São Paulo/USP, Ano 5, N. 9, 2. Semestre de 2008, p. 219-226.

REIS, Maria do Carmo. Comunicação e mudança organizacional: uma interlocução instrumental constitutiva. In: **Organicom. Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. São Paulo: USP/ECA/GESTCORP, Ano 1, n.1, Agosto de 2004.

SCHEIN, Edgar H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SCHWARTZ, Y. **Reconnaissances du travail: pour une approche ergologique**. Paris: Puf, 2001.

_____. Os ingredientes da competência: um exercício necessário para uma questão insolúvel. Tradução: Alain P. François. **Revista Educação e Sociedade**.

Campinas: Unicamp, 1998, vol. 19 n.65. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php.script>

SCHWARTZ, Y. Le langage em travail. In: Schwartz, Y & Durrive, L. (org). **Travail et ergologie: entretiens sur l'activité humains**. Toulouse, Octarés, 2003.

_____. Trabalho e gestão: níveis, critérios, instâncias. In: FIGUEIREDO e outros (orgs). **Labirintos do trabalho**. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2004.

VARONA, Federico. Todavía es posible soar. Teoria Apreciativa e Comunicación Organizacional. In: **Organicom. Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. São Paulo: USP/ECA/GESTCORP, Ano 1, n.1, Agosto 2004.

_____. La investigación Apreciativa: una nueva manera de descubrir, crear, compartir e implementar conocimiento para el cambio em lãs organizaciones. In: **Segundas Jornadas sobre Nuevos Enfoques de La Gestion de RRHH em Las Administraciones Públicas**. Palácio Congresos Europa. Vitória-Gasteiz, 21,22 e 23 junio 2006.

_____. **La investigación Apreciativa: una manera nueva, provocadora y efectiva para construir las organizaciones del siglo XXI**. Barranquilla, Colômbia : Ediciones Universidad Del Norte/UNINORTE, 2009.

WOLTON, Domenique. **Informar não é comunicar**. Porto Alegre: Sulina, 2010.