

Investigação Apreciativa

Prof^a Valéria Castro

Definição

- Modelo de gestão de mudanças que possibilita o envolvimento dos funcionários, clientes e outros interessados no futuro da organização.

Solução de problemas	Investigação Apreciativa
Mudança = definição e busca de solução de problema	Mudança = descoberta da organização
Solicita às pessoas que olhem para o passado	Solicita a análise do núcleo positivo
Raramente resulta em nova visão	Resulta na mudança positiva

O processo

- Tem foco nos pontos fortes do negócio e suas vantagens estratégicas. Busca fugir da abordagem normalmente adota no processo de gestão, focada em problemas.
- O processo busca descobrir o que anima uma organização em seus momentos de eficiência, fazendo perguntas positivas capazes de fortalecer o seu potencial positivo.
- Vincula o conhecimento e a energia do núcleo positivo de uma organização para a agenda de mudanças.

Solução de problema X IA

Solução de Problemas



Identificação do problema



Análise das causas



Análise de possíveis soluções



Planejamento da ação

Investiga e valora o que há de melhor



Visualiza o que poderia ser a organização



Dialoga sobre o que deveria ser a organização

Núcleo positivo

- Bens, forças e recursos que formam o núcleo central de uma organização.
- O debate sobre o núcleo positivo possibilitam o compartilhamento das melhores práticas.

Núcleo Positivo

Realizações

Oportunidades estratégicas

Pontos fortes do produto

Bens técnicos

Inovações inéditas

Pensamentos elevados

Melhores práticas de negócios

Emoções positivas

Sabedoria da organização

Competências centrais

Visões de possibilidades

Capacidade de liderança

Linha de produtos

Tradições vitais

Valores vivos

Macrotendências positivas

Capital social

Espírito coletivo

Conhecimento agregado

Bens financeiros

Visões de futuros positivos

Alianças e parcerias

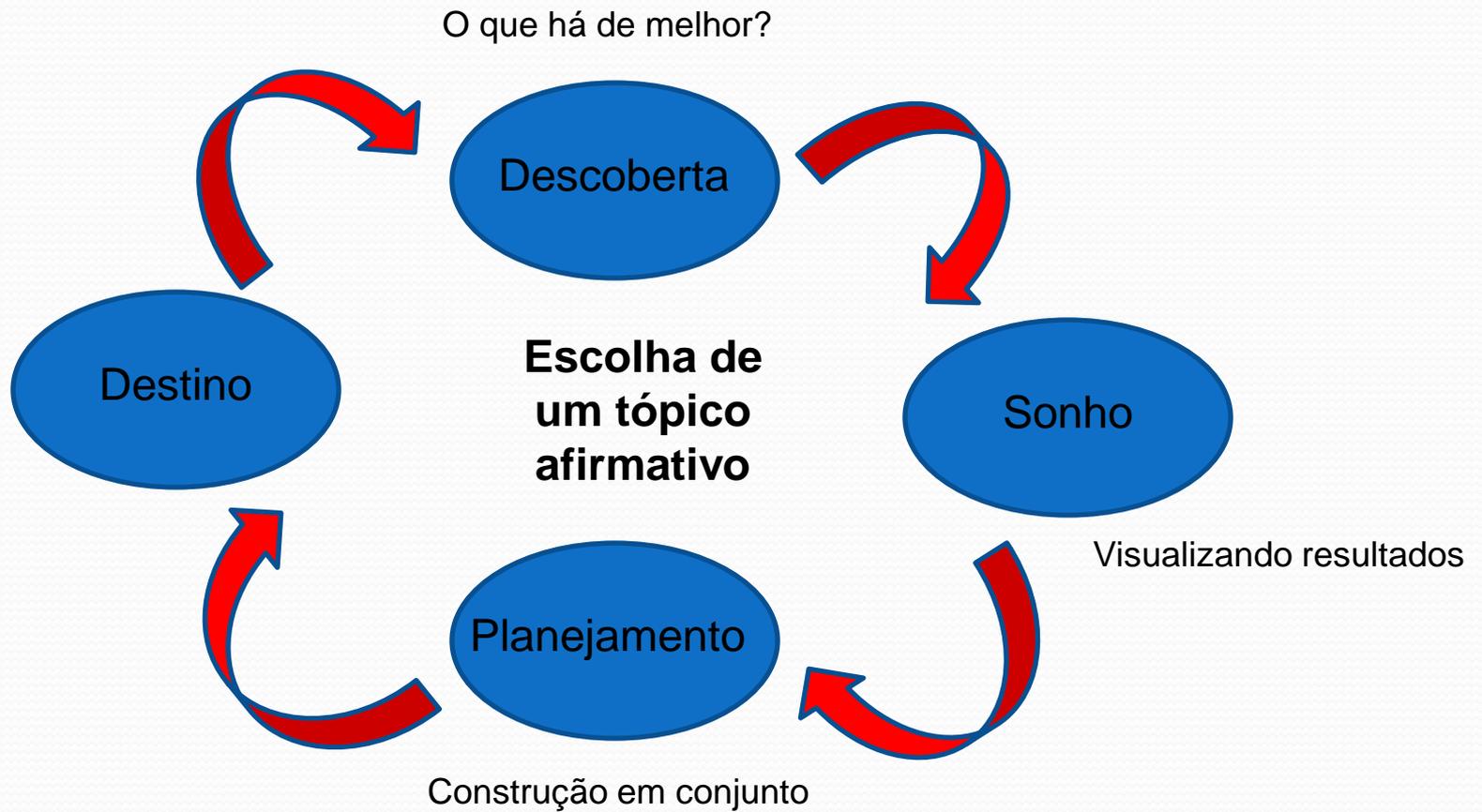
Pontos fortes na cadeia de valor

Vantagens estratégicas

Recursos relacionais

Fidelidade do cliente

Ciclo da IA



Fases do processo de IA

1. Descoberta

- Mobiliza o sistema inteiro em busca de pontos fortes e melhores práticas.
- Adota diálogo e aprendizagem em um processo de entrevistas para identificar o tópico afirmativo.
- Singularidade da *entrevista apreciativa*: todas as perguntas são positivas.
- O conhecimento útil e inovador é compartilhado.

Tópico afirmativo

- Deve ser algo que dê energia à organização
- Deve ser gerado internamente
- Devem ser escolhidos de 3 a 5 tópicos
- Os tópicos podem ser sobre:
 - Processos técnicos
 - Eficiência financeira
 - Oportunidades de mercado
 - Responsabilidade social

Fases do processo de IA

2. Sonho

- Cria visão voltada para o potencial descoberto.
- As histórias e as impressões levantadas nas entrevistas são colocadas em uso como recurso para visualização do futuro coletivo.
- Deve-se perguntar: *qual é a implicação deste mapa do núcleo positivo para o futuro de nossos negócios?*

Fases do processo de IA

- Planejamento
 - Proposta de organização ideal onde pessoas sintam-se capazes de participar e ampliar o núcleo positivo, tornar o sonho possível.
 - Nesta etapa as pessoas são convidadas a desafiar o atual estado de coisas.
 - Deve-se perguntar: como seria a nossa organização caso fosse delineada para maximizar suas qualidades de núcleo positivo? Como seria se fosse delineada para realização acelerada de nosso sonho?

Fases do processo de IA

- Destino
 - Fortalecer capacidade positiva da organização, sustentar iniciativa por mudança positiva contínua e alto desempenho.
 - Não deve ser concebida como monitoramento do progresso obtido nos processos ou avaliação dos resultados.
 - Busca a sustentação a longo prazo das mudanças incentivando as pessoas a *se libertarem* dos fatos negativos.

Métodos de aplicação da IA

1 - Investigação total do sistema

- Todos os interessados participam do processo (funcionários, clientes, vendedores, membros da comunidade)
- Na fase da descoberta eles são entrevistados e até podem entrevistar uns aos outros.
- Nas fases posteriores são reunidos para compartilhar histórias e melhores práticas.

Métodos de aplicação da IA

2 - Reunião de cúpula

- Reunião voltada à descoberta do núcleo positivo
- Núcleo é delineado com base em dados estratégicos para o negócio
- O plano de negócio é delineado em conjunto com todos os interessados da cadeia de negócio

Funções, responsabilidades e relações

	ANTES	DURANTE	DEPOIS
Liderança	Promove e catalisa mudança positiva.	Defende a IA na organização. Participa do processo e garante comprometimento.	
Consultores de AI	Apresenta e introduz IA para a organização.	Treina pessoal interno. Formata projeto e fornece orientações para sua condução.	Auxiliam a organização a integrar IA às práticas diárias.
Equipe Central	Aprender sobre a organização.	Escolhe tópicos afirmativos. Cria guia e metodologia de entrevista. Divulga as melhores histórias (comunicação)	Usa IA como prática diária.
Participantes	Aprender sobre a organização. Participam das entrevistas. Compartilham melhores práticas.	Dedicados à descoberta e ao diálogo. Delineiam a organização ideal.	Integram a IA nos processos e práticas existentes. Criam novos sistemas e estruturas usando IA. Praticam IA diariamente.

Princípios da metodologia

Princípio construtivista

- Metodologia baseia-se no Construtivismo, teoria de base afirmativa da ação e organização humana

Princípio da simultaneidade

- Investigação e mudanças são simultâneos

Princípio antecipatório

- A visão de futuro orienta o comportamento organizacional atual

Princípio positivo

- A linguagem afirmativa é a forma mais saudável e eficiente de abordar a mudança de gerenciamento

Condições para o sucesso

- Reconhecimento em uma relação
 - ✓ IA interrompe o ciclo de despersonalização, oferece chance dos indivíduos se conhecerem verdadeiramente.
- Possibilidade de ser ouvido
 - ✓ IA convida pessoas que poderiam ser ignoradas a apresentarem suas idéias, trazerem informações e inovações.
 - ✓ Possibilita que as pessoas sejam ouvidas, reconhecidas e valorizadas.
- Liberdade para o sonho em conjunto
 - ✓ IA cria lugares seguros sonham e compartilham sonhos dialogando.

Condições para o sucesso

- Liberdade de escolha para contribuir
 - ✓ As pessoas que optam por contribuir se comprometem.
- Ação com apoio
 - ✓ As pessoas sentem-se seguras para experimentar, inovar, aprender quando sabem que tem o apoio de outros.
- Possibilidade de ser positivo
 - ✓ IA permite às pessoas se orgulharem de suas experiências de trabalho

Referência: COOPERRIDER, David & WHITNEY, Diana, 2006.