



La intervención apreciativa: una manera nueva, provocadora y efectiva para construir las organizaciones del siglo XXI

Federico Varona Madrid

Barranquilla, Colômbia:
Ediciones Uninorte, 2009
232 páginas

Resenhado por:

João José Azevedo Curvello

- Doutor em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP)
- Mestre em Comunicação Social pela Universidade Metodista de São Paulo (Umesp)
- Graduado em Jornalismo pela Universidade Católica de Pelotas (UCPel)
- Professor, pesquisador e diretor do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Comunicação da Universidade Católica de Brasília (UCB)
- Líder do Grupo de Estudos Avançados em Comunicação Mediática e Organizacional (UCB/CNPq)
- Conselheiro fiscal da Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (Abrapcorp)
- Membro do Conselho Editorial de *Organicom* – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas
- curvello@pos.ucb.br

As bases afirmativas da mudança organizacional

The affirmative bases of organizational change

Las bases afirmativas del cambio organizacional

Mudar as organizações com base na valorização daquilo que apresentam de melhor. Essa pode ser a síntese da proposta desenvolvida pelo professor Federico Varona Madrid, da San Jose State University, em seu mais novo livro *La intervención apreciativa: una manera nueva, provocadora y efectiva para construir las organizaciones del siglo XXI*, publicado na Colômbia pela editora da Universidad del Norte.

A obra, que se apresenta como um guia teórico e prático para entender e realizar intervenções nas organizações, está dividida em quatro partes. Na primeira, que trata das bases teóricas e empíricas, o autor conceitua a intervenção apreciativa e apresenta as diferenças dessa proposta em relação ao modelo tradicional de mudança organizacional. A segunda parte se refere às fases da intervenção, discorrendo Varona sobre o processo de implantação e suas quatro etapas principais (descobrir, sonhar, desenhar e viver). A terceira trata dos componentes para o êxito da proposta, como o papel do facilitador e o poder da pergunta positiva. Encerrando, na quarta parte, são apresentados materiais e exemplos de questionários, além do roteiro básico para o relatório de intervenção.

A intervenção apreciativa, conforme apresentado pelo autor na página 23, está vinculada filosófica, epistemológica e metodologicamente à teoria da construção social, na qual o conhecimento, a visão de mundo e mesmo as organizações se constroem coletivamente pela linguagem e pela interação entre os indivíduos.

Iniciada no final dos anos 1980 por David Cooperrider e outros pesquisadores originários da Western Reserve University, também consultores, a intervenção apreciativa resultou da descoberta do entusiasmo dos clientes quando lhes eram feitas perguntas sobre experiências positivas e exitosas. Em síntese, a

base metodológica da intervenção apreciativa está na forma de perguntar e na ênfase dada aos aspectos positivos da organização quando dos diagnósticos.

O que poderia ser apenas uma estratégia para driblar as inevitáveis resistências que surgem quando se identificam problemas e, em consequência, seus responsáveis, quase sempre vistos e rotulados como culpados, acabou ganhando respaldo científico. E conquistou também uma boa recepção nas organizações por anunciar e se apresentar como um caminho viável para a inovação positiva, em substituição à negatividade e à crítica que estariam embutidas nos modelos tradicionais de intervenção.

A implantação do modelo, que se assume e se apresenta como uma metodologia para promover a mudança social e melhorar as organizações, prevê uma série de quatro etapas. A primeira se constitui na descoberta do núcleo positivo de uma organização, a partir das melhores práticas e exemplos e dos valores responsáveis pelo bom desempenho em determinado momento histórico. Metodologicamente, o objetivo aqui seria desvendar o que dá vida à organização, por meio de entrevistas apreciativas (baseadas na positividade das perguntas). A segunda é a fase do sonhar o que seria a organização ideal (o equivalente à visão, nos tradicionais métodos ligados à estratégia), pensando-se o que poderia vir a ser a organização, por meio da formulação de declarações de aspirações. A terceira se traduz no desenho do sonho da organização ideal, ou seja, a identificação e a criação das condições culturais e estruturais para viabilizar a construção do sonho e da mudança, esperando-se pela formulação de proposições provocativas que apontem pragmaticamente para o futuro. A quarta fase consiste em viver o sonho e a visão da organização ideal. Aqui, as tarefas primordiais seriam definir, planejar e executar os diversos programas e projetos para transformar o sonho em realidade.

Em uma rápida análise, é possível perceber que o método de intervenção não seria muito diferente dos usuais e conhecidos métodos que passam por conhecer a organização, por construir uma visão, por eleger objetivos estratégicos e por planejar e implementar ações. No entanto, o que distingue a proposta é mesmo o fato de estar centrada em torno do que Varona chama de pensamento e linguagem positivos, como basilares para o incremento da capacidade criativa, de aprendizado e de tomada de decisões. O próprio autor tem consciência de que essa proposta pode ser taxada de “autoajuda empresarial”, como muitas das obras típicas da literatura de sustentação do *management* nas últimas décadas. Porém, ressalva que ela não se confunde com o otimismo ingênuo, por ser muito mais profunda e complexa do que o simples otimismo, este último quase sempre incensado por palavras edificantes, por ações performáticas de *endomarketing* e pelos apelos vazios ao resgate da autoestima e da valorização das pessoas.

Em contraposição, segundo Varona, a intervenção apreciativa é uma espécie de pesquisa aplicada, que produz mudança social e gera conhecimento, só

alcançando esses resultados por estar assentada sobre pressupostos teóricos bem delimitados: é uma teoria da construção social (a visão de realidade se cria coletivamente por meio da linguagem e das relações interpessoais); segue o princípio da simultaneidade (intervenção e mudança aconteceriam simultaneamente); orienta-se por um princípio poético (as organizações humanas são livros abertos); persegue um princípio imaginário/antecipatório (a criação coletiva de visões positivas sobre o futuro tem forte impacto na execução dessas próprias ações); centra-se no princípio afirmativo/positivo (é preciso saber apreciar as forças positivas e geradoras de vida nas organizações); motiva-se pelo princípio do poder da pergunta (que abriria um mundo de possibilidades); depende do princípio da sinergia (a ação articulada de todos é essencial para viabilizar a mudança); ancora-se no princípio do poder do exemplo (temos que ser exemplo da mudança que queremos ver e implementar); e, finalmente, reconhece o princípio da liberdade de escolha (porque essa liberdade de decisão acaba por estimular a excelência e a mudança positiva).

Por se tratar assumidamente de um guia, de um manual orientador da ação, Varona detalha procedimentos e apresenta vários exemplos de instrumentos de aplicação, como questionários, planilhas, modelos e relatórios, que podem ser mesmo úteis àqueles que pretendam enveredar pelos caminhos da intervenção apreciativa. Isso vale no nível teórico, no qual a proposta se apresenta como um método diferenciado de levantamento de informações sobre as organizações, sobre os processos de comunicação e sobre mudança nos contextos organizacionais. E se aplica também no nível prático, para aqueles que se identificaram com a metodologia e se proponham utilizá-la nos seus serviços de consultoria e de assessoria às organizações de qualquer porte e de qualquer natureza.

Para os mais céticos, a obra traz mais provocações e intenções do que propriamente resultados concretos. Mas não podemos deixar de reconhecer que cumpre com seu propósito de ser ao mesmo tempo uma introdução às bases científicas da intervenção apreciativa e um espaço de reflexão e de mobilização para a ação. Assim, é evidente a sua importância e utilidade para os pesquisadores e os profissionais dos campos da comunicação e da gestão.