



***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](mailto:curvello@pos.ucb.br)

# As bases afirmativas da mudança organizacional

The affirmative bases of organizational change

Las bases afirmativas del cambio organizacional

**M**udar 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.