

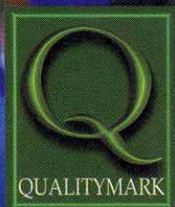
DAVID L. COOPERRIDER

DIANA WHITNEY

Investigação Apreciativa

Uma Abordagem Positiva
para a Gestão de Mudanças

*Uma introdução à nova mudança mais quente da
atualidade sobre abordagem gerencial – escrita por
dois autores pioneiros e premiados no ramo*



IA tem sido utilizada para aprimorar significativamente a participação do funcionário, a retenção, o ânimo, a satisfação do cliente, a competitividade de preço, as vendas e os lucros, bem como a compreensão e a capacidade dos negócios de atender aos interesses da sociedade.

Se os resultados, tais como os 200 por cento em aumento em vendas da Nutritional Foods, ou a economia de US\$ 3,5 milhões da Hunter Douglas Window Fashions Division ou as atitudes da Green Mountain Coffee Roasters em fazer um bem maior enquanto constroem retornos e lucratividade excepcionais lhe parecem extraordinários, leia este livro e descubra como e por que eles estão se tornando uma norma para as empresas que utilizam a Investigação Apreciativa.

Como líderes e pioneiros pensantes no crescente ramo da mudança positiva, temos tido a sorte de apresentar a IA para organizações e comunidades ao redor do mundo. Uma parte do trabalho descrita neste livro em organizações como a Roadway Express, Verizon, British Airways, Green Mountain Coffee Roasters, Hunter Douglas WFD, Nutritional Foods, as Nações Unidas e a United Religions Initiative está estabelecendo um precedente de urgência por práticas novas, afirmatórias da vida e voltadas para resultados de gerenciamento da mudança positiva. Estamos felizes que você – através da leitura do livro – tenha decidido se juntar a nós nesta revolução positiva.

David L. Cooperrider e Diana Whitney

Um Convite à Abordagem Positiva para a Gestão de Mudanças

Conforme o Professor Robert Quinn, da Universidade de Michigan, recentemente escreveu, a Investigação Apreciativa é “criar uma revolução positiva na área do desenvolvimento organizacional e da gestão de mudanças”. O motivo? Uma pista está no modo radical como a IA transforma a prática da mudança gerencial. Ela propõe, bastante contundentemente, que as organizações não sejam, em sua essência, problemas a serem resolvidos, muito ao contrário disto. Toda organização foi criada como uma solução gerada em sua época para enfrentar um desafio ou satisfazer a necessidade de uma sociedade.

Mais essencial ainda, as organizações são centros de conexões vitais e potenciais doadores de vida: relações, parcerias, alianças e redes intermináveis de conhecimento e ação capazes de reunir o poder de combinações de forças. Fundada nesta visão centrada na vida das organizações, a Investigação Apreciativa oferece uma abordagem positiva baseada nos pontos fortes para o desenvolvimento e gestão de mudanças da organização.

A Investigação Apreciativa e o Novo Modelo de Liderança para Mudança

O guru do gerenciamento Peter Drucker comentou em uma recente entrevista que “a tarefa da liderança organizacional é criar um ali-

nhamento de forças sob formas que tornem irrelevantes as deficiências do sistema". Seria possível que, conforme Drucker sugere, a principal mudança tenha tudo a ver com as forças? Por que uma força conectada com outra força gera a mudança positiva? O que significaria a criação uma metodologia de mudança envolvendo as fortalezas da economia e ecologia? Onde nós, gerentes, intermediários e líderes de mudanças, começamos? Quais deveriam ser os passos e estágios da mudança positiva? E o que será feito com as habilidades especiais? Como a descoberta e a fusão de forças elevam e dilatam a capacidade do sistema para se adaptar, aprender e criar espirais ascendentes de desempenho, desenvolvimento e crescimento empolgantes?

De fato, o campo do gerenciamento sempre reconheceu que as forças apresentam um desempenho e que a sua simples presença, isto é, a demonstração visível de forças, sinaliza algum tipo de funcionamento otimizado. Os princípios e práticas da Investigação Apreciativa (IA) sugerem a ideia de que as forças coletivas fazem mais do que um mero desempenho – elas transformam.

Superficialmente, a afirmativa soa óbvia e boa. Todavia, quando paramos e contabilizamos o modo como a mudança gerencial contemporânea é praticada, vemos com clareza que as abordagens positivas à mudança ainda não são uma constante.

Muitos, por exemplo, ficam chocados com os resultados das avaliações mais amplas e compreensíveis que já foram realizadas a respeito de abordagens à mudança gerencial. O estudo concluiu que a maioria das escolas, empresas, famílias e organizações funciona de acordo com uma regra não escrita. Esta regra é consertar o que está errado e deixar que as forças cuidem delas mesmas.

Embora o resultado deste estudo não se pareça com a citação que Peter Drucker colocou em prática, onde a mudança diz tudo a respeito de forças, a conclusão da pesquisa felizmente soa familiar e verdadeira. As empresas costumam pedir, com muita frequência, avaliações acerca do baixo incentivo ao invés de gerar questionamentos rigorosos sobre os extraordinários momentos de alto engajamento, envolvimento e realizações extraordinárias. Os gerentes documentam e analisam as taxas de rotatividade, um relatório atrás do outro, ao invés de solicitar análises sobre a retenção ou sobre os ambientes de trabalho magnéticos, isto é, os momentos em que as pessoas se sentem tão en-

volvidas por seu trabalho, seus colegas e sua organização que os vínculos não podem ser quebrados.

Qual é a penetração da abordagem com base na abordagem fixada nas fraquezas, que diz: a mudança começa com a identificação dos problemas mais aflitivos, as falhas e suas causas centrais? Você as reconhece? Tudo bem, tente isso: Pense nos três últimos projetos nos quais você trabalhou e nas últimas seis reuniões às quais compareceu. Quantos projetos foram gerados para consertar algo? Quantas reuniões foram marcadas para tratar de um problema?

Este livro apresenta um desafio corajoso: Será que nós, integrantes de um ramo, chegamos ao fim da solução de problemas mediante um modo de inquirição capaz de inspirar, mobilizar e sustentar importantes mudanças no sistema humano? O que aconteceria a nossas práticas de mudanças caso começássemos nosso trabalho com a presunção positiva de que as organizações, centros de relações humanas, são vivas e plenas de capacidade construtiva infinita?

Este livro oferece uma resposta inicial sob forma de visão geral das mais novas descobertas relacionadas às definições, princípios e práticas da Investigação Apreciativa como modelo de liderança para mudanças. Construído sobre vinte anos de prática desde o nascimento da IA, na Escola de Administração da Universidade Case Western Reserve, compartilhamos histórias de sucesso da mudança positiva, experiências corajosas e inspiradoras nos negócios e comunidades ao redor do mundo². Nossa esperança é que este livro abra seus corações e mentes para as possibilidades da mudança positiva e as diversas formas sob as quais a Investigação Apreciativa pode ajudar a você e a suas organizações a atingirem seus melhores potenciais em prestação de serviços a um mundo em que haja paz e prosperidade para todos.

Abordando Problemas pelo Outro Lado

A Investigação Apreciativa (IA) inicia uma aventura. Até mesmo nos primeiros passos a pessoa experiencia uma animadora nova direção em nossa linguagem e teorias de mudança, um convite, como alguns já declararam, para uma "revolução positiva". As palavras citadas acima são fortes, porém quanto mais praticamos os momentos arriscados de nossos cinco anos de trabalho junto à GTE/Verizon³, mais nos

descobrimos fazendo internamente o mesmo tipo de pergunta que as pessoas da GTE faziam a seus executivos seniores: "Você está pronto mesmo para o momento que está sendo gerado? Isto está dando início a um movimento de base... está gerando uma organização a plenos pulmões, um estágio central para revolucionários positivos!"

Tom White, Presidente da então chamada GTE, Telops (representando 80% dos sessenta e sete mil funcionários da GTE), respondeu sem hesitação: "Sim, e o que vejo nesses encontros são pessoas zelosas com a missão e amor em criar uma nova GTE. Contem comigo, sou o seu recruta número um, devoto número um". As pessoas aplaudiram.

Quatorze meses depois, a iniciativa de mudança do sistema inteiro ganhou o prêmio da ASTD (Sociedade Americana para Treinamento e Desenvolvimento) por ser a organização que apresentou o melhor programa de mudanças no país. Este prêmio baseou-se em mudanças significativas e mensuráveis no preço da ação, medições de avaliação do ânimo, qualidade e relações com o cliente, relações entre gerência e sindicato, e mais além. A Investigação Apreciativa foi citada como a "espinha dorsal"⁴.

Para alcançar essa impressionante mudança de cultura organizacional a equipe de agentes de mudança interna e externa perguntou: "Como podemos reunir o potencial positivo de todos os funcionários em prol da transformação da empresa?" A equipe queria que fizessemos qualquer coisa para reconhecer e favorecer a expressão positiva das forças, iniciativas e capacidades do pessoal da linha de frente. Estabelecemos uma meta de criar uma cultura rica em narrativa com uma proporção de cinco histórias de desempenho positivo e sucesso para uma história negativa como forma de construir uma cultura vibrante, realizadora e centrada no cliente.

Esta meta foi abordada sob diversas formas:

- No primeiro ano, mais de cinquenta agentes de mudança interna – consultores de DO (Desenvolvimento Organizacional), gerentes de hospitais, pessoal da equipe de Assuntos Internos e Comunicações Corporativas) – receberam treinamento sobre Investigação Apreciativa. Além disto, foram ministradas aulas sobre a Investigação Criativa para oitocentos trabalhadores na linha de frente.

- Foram criadas oportunidades para compartilhar boas novas histórias. Um executivo ofereceu-se para ser o contador de histórias. As histórias chegavam a seu escritório e eles as encaminhavam para outros grupos e departamentos para compartilhá-las e reproduzi-las. Muitas foram publicadas em circulares da empresa.
- O ato de contar histórias estava inserido em muitos processos já existentes. Por exemplo, o prêmio anual de Liderança do Presidente centrou-se no repasse de histórias sobre os funcionários vencedores, suas equipes e o serviço ao cliente.
- Foram acrescentadas perguntas sem final definido na avaliação do funcionário, e assim acompanhou-se a proporção entre os comentários positivos e os negativos.
- Foi criado um livro de histórias sobre a Investigação Apreciativa como ferramenta de ensino para todos os funcionários.
- A Investigação Apreciativa foi usada para introduzir um novo modelo de parceria entre os sindicatos e a gerência da empresa⁵.

Com base em sua experiência, Tom White descreveu a IA em linguagem executiva: "A Investigação Apreciativa pode lhe render melhores resultados do que buscar e solucionar problemas". Este é um conceito interessante para mim, e eu imagino que para a maioria de vocês, porque as empresas de telefonia estão entre os melhores solucionadores de problema do mundo. Combatemos um por um. Concentramos valiosos recursos em corrigir problemas que causam um impacto relativamente menor sobre nossos serviços em geral e no desempenho... Quando utilizada contínua e repetidamente durante um longo período, essa abordagem pode levar à cultura negativa. Se você combinar a cultura negativa com todos os desafios que enfrentamos hoje, será fácil convencer a nós mesmos de que temos problemas demais para superar, cairmos em um sentimento paralisante de inutilidade... Não me entenda mal. Não estou defendendo a conversa alegre e inócua. A Investigação Apreciativa é uma ciência complexa criada para melhorar as coisas. Não podemos ignorar os problemas, precisamos apenas abordá-los pelo outro lado⁶.

Você está pronto para uma abordagem positiva de mudanças? Você está cansado das mesmas velhas discussões sobre o que não está funcionando, o quanto é difícil superar e quem é o culpado? Você possui desejos e

sonhos para sua organização? Você gostaria de ver o engajamento, o comprometimento e o entusiasmo surgirem junto com a renda e os lucros? Você está buscando um processo que abra a comunicação, revele o potencial humano e crie uma verdadeira organização que aprende? Caso você responda sim a qualquer uma dessas perguntas, está pronto para aceitar o convite para a revolução positiva, para abraçar a Investigação Apreciativa, e obter vantagem com a abordagem positiva para a gestão de mudanças.

Capítulo Dois

O que é Investigação Apreciativa?

A-pre-ci-ar, v. 1. Valorar, o ato de reconhecer o melhor nas pessoas ou no mundo à nossa volta, afirmando as forças, sucessos e potenciais passados e presentes, perceber essas coisas que dão vida (saúde, vitalidade, excelência) aos sistemas vivos.

2. Aumentar em valor, p. ex., a economia apreciou em valor. Sinônimos: valor, estima e honra.

In-ves-ti-gar, v. 1. O ato de exploração e descoberta.

2. Fazer perguntas, estar aberto a ver novos potenciais e possibilidades. Sinônimos: descobrir, buscar, explorar sistematicamente e estudar.

O termo IA tem sido descrito sob uma variedade de formas: como abordagem radicalmente afirmativa à mudança que abandona completamente a gestão baseada em problemas e, agindo assim, transforma vitalmente o planejamento estratégico, métodos de avaliação, mudança de cultura, métodos de integração em aquisições... sistemas de medição⁷, como um paradigma de evolução consciente acionado para as realidades do novo século⁸, como o avanço mais importante em pesquisa de ação na última década⁹, como descendente e herdeiro da visão de Maslow sobre uma ciência social positiva¹⁰ e como metodologia que assume a idêia da construção social da realidade para seu extremo positivo, em especial com ênfase na metáfora e narrativa, formas relacionais de conhecimento, sobre linguagem e em seu próprio potencial como uma fonte da teoria geradora¹¹.

Muito embora a IA possa ser descrita de muitas maneiras, sendo uma filosofia e metodologia para a liderança de mudanças, aqui está uma definição voltada para a prática:

A Investigação Apreciativa é uma busca cooperativa, co-evolucionária pelo melhor nas pessoas, suas organizações e pelo mundo que as rodeia. Ela envolve a descoberta sistemática do que anima uma organização ou uma comunidade quando ela é mais eficiente e mais capaz em termos ecológicos, ecológicos e humanos.

Em IA, a intervenção abre caminho para a investigação, imaginação e inovação. Ao invés da negação, crítica e diagnóstico redundantes, acontecem a descoberta, sonho e planejamento. A IA envolve a arte e prática de fazer perguntas invariavelmente positivas que fortaleçam a capacidade do sistema para assimilar, prever e ressaltar o potencial positivo. Através da investigação mobilizada em massa, centenas e até milhares de pessoas podem estar envolvidas no planejamento conjunto de seu futuro coletivo.

A IA presume que toda organização e toda comunidade possuem diversas fontes de positividade ocultas e ricas, o que as pessoas falam sobre as capacidades passadas, presentes e futuras, ou a essência positiva. A IA vincula o conhecimento e a energia de seu núcleo diretamente para a organização ou agenda de mudanças da comunidade, e as mudanças nunca imaginadas são súbita e democraticamente mobilizadas.

O Núcleo Positivo

O núcleo positivo da vida organizacional é composto de recursos enorme e amplamente desconhecidos no ramo da gestão de mudanças atualmente. Estamos nitidamente na fase da infância no que se refere a ferramentas de trabalho com o núcleo positivo, falar sobre ele e criar nossos sistemas em alinhamento sinérgico com ele. Porém um detalhe é evidente e claro conforme refletimos acerca das coisas que aprendemos com a IA:

Os sistemas humanos cresceram na direção das perguntas que eles formularam insistentemente, e essa propensão é mais forte e sustentável quando os métodos e fins de uma inquirição estão correlacionados positivamente. A única ação mais importante que um grupo deve adotar para liberar o espírito humano e construir conscientemente um futuro melhor é tornar o núcleo positivo a propriedade mais explícita de todas.

A Tabela 1 mostra os diversos grupos de bens, forças e recursos que, quando discutidos, formam o amplo núcleo central de uma organização ou comunidade. As conversações sobre o núcleo positivo trazem-nos à tona, dão significado a ele e possibilitam que os integrantes e interessados de uma organização compartilhem as melhores práticas.

Realizações	Tradições vitais
Oportunidades estratégicas	Valores vividos
Pontos fortes do produto	Macrorendências positivas
Bens técnicos	Capital social
Inovações inéditas	Espírito coletivo
Pensamentos elevados	Conhecimento agregado
Melhores práticas de negócios	Bens financeiros
Emoções positivas	Visões de futuros positivos
Sabedoria da organização	Alianças e parcerias
Competências centrais	Pontos fortes na cadeia de valor
Visões de possibilidades	Vantagens estratégicas
Capacidade de liderança	Recursos relacionais
Linha de produtos	Fidelidade do cliente

Tabela 1 – O Núcleo Positivo da Vida Organizacional

No processo de investigação de seu núcleo positivo, uma organização fortalece sua sabedoria coletiva, constrói energia e flexibilidade à mudança, e expande sua capacidade para atingir resultados extraordinários. Chamamos isto de processo de mapeamento do núcleo positivo. As Figuras 1 e 2 são fotos de dois mapas de núcleo positivo: As estruturas criativas que emergem quando um grupo de pessoas descobre e compartilha histórias de suas experiências mais positivas e melhores práticas.

As enfermeiras do Centro Médico Regional de Dubois desenharam a Figura 1 – um mural do “núcleo positivo” para o projeto “Construindo Capacidade para um Trabalho Melhor e Cuidados Melhores” – HRSA, fundado em 6 hospitais no estado de PA. Donna Sullivan Havens, Ph.D., RN, Universidade da Carolina do Norte na Chapel Hill School of Nursing conduziu o projeto trabalhando com Susan O. Wood, Corporation for Positive Change (Corporação para a Mudança Positiva).

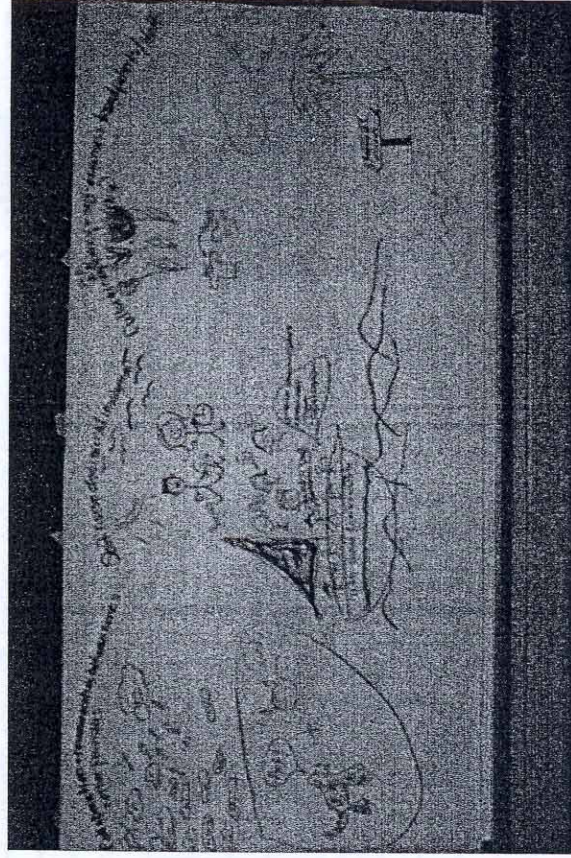


Figura 1 – Mural sobre o núcleo positivo

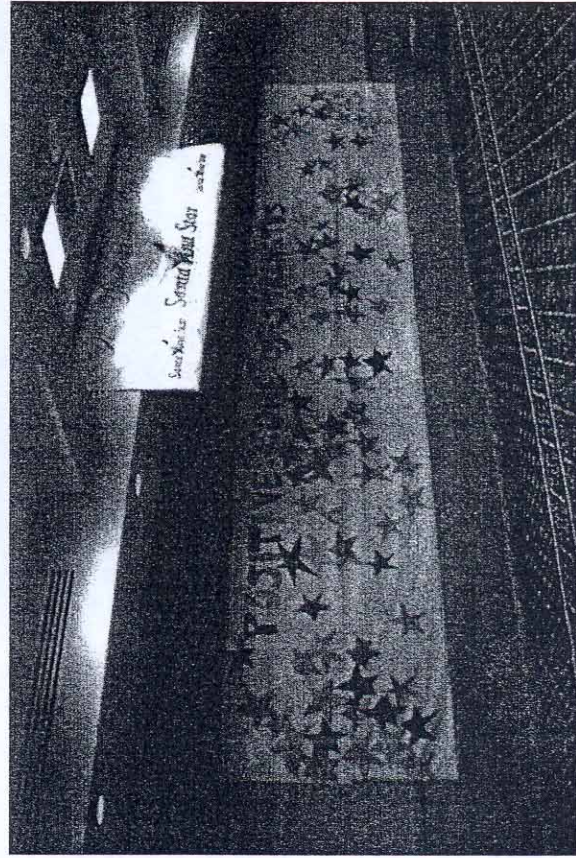


Figura 2 – Um mapa do núcleo positivo de pontos fortes

O mapa do núcleo positivo na Figura 2 foi criado por duzentas pessoas durante uma reunião de dois dias sobre IA chefiada por Jim Lûdema e Diana Whitney para acentuar a excelência no serviço ao cliente no Cassino de Santa Ana Star. Foram realizadas entrevistas pessoais e, depois, pequenos grupos compartilharam as histórias de suas entrevistas e identificaram os elementos do núcleo positivo da organização aqui mostrado com estrelas na Figura 2.

Uma Definição Funcional para a Mudança Positiva

Em tudo que realiza, a IA busca deliberadamente trabalhar com a conscientização do núcleo positivo. A alteração da análise de um problema para a análise de núcleo positivo está no cerne da mudança positiva.

Segundo o paradigma antigo, a mudança inicia com uma clara definição do problema. A solução de problemas se aproxima para mudar.

- É dolorosamente lenta, sempre pedindo às pessoas para olharem para trás para as causas do passado.
- Raramente resulta em uma nova visão.
- É conhecida como geradora de defensividade.

Com a IA, a mudança se inicia com uma rigorosa descoberta da organização como um todo e com a análise do núcleo positivo, o que às vezes chamamos de causa central da análise bem-sucedida. A Figura 3 ilustra a mudança de uma abordagem de solução de problemas para a mudança gerencial para uma abordagem da IA para a gestão de mudança positiva.

A mudança positiva pode ser definida como:

Qualquer forma de mudança na organização, reforma ou planejamento que se inicie com uma investigação compreensiva, análise e diálogo acerca do núcleo positivo de uma organização que envolva interessados diversos, e depois vincule esse conhecimento à agenda e às prioridades de mudança estratégica da organização.

As organizações ao redor do mundo todo têm realizado a transição entre a solução de problemas para a IA a fim de gerar a mudança

positiva para uma série de propósitos estratégicos, incluindo-se o seguinte: construção de parcerias e alianças, transformação da cultura corporativa, planejamento estratégico, redução do tempo de desenvolvimento do produto, melhoria da retenção de funcionários e ânimo, bem como a melhoria da produtividade, qualidade e das finanças.

Na primavera de 2003 a Secretaria de Finanças de Denver iniciou uma investigação em toda a cidade para descobrir e disseminar melhores práticas financeiras e identificar oportunidades geradoras de renda ao longo da cidade. Essa iniciativa explicitamente visou economizar US\$ 70 milhões.

Para construir um comprometimento sólido com a economia de custos, foi treinada uma equipe de duzentas pessoas e foram realizadas seiscentas entrevistas pessoais com funcionários públicos, negociantes locais e membros da comunidade. Após isso, eles foram convocados para um dia de reunião sobre a IA para articular as melhores práticas, visualizar um futuro financeiro estável, criar e iniciar projetos em nível de departamento e ao longo de toda a agência sobre economia de custos e geração de vendas.

Margaret Brown, Gerente de Orçamento e Finanças da Cidade e Condado de Denver, e as consultoras de projeto Lynn Pollard e Amanda Trosten-Bloom relataram os seguintes resultados financeiros:

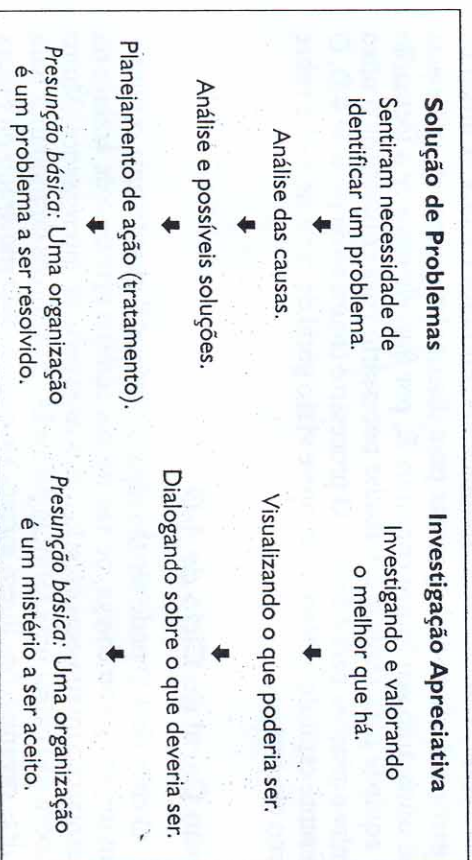


Figura 3 – Transição entre a solução de problemas e a Investigação Apreciativa

- A consolidação extensiva dos serviços reduziu, duplicando os serviços e levou à economia de custos. Por exemplo, a redução de um serviço de carros resultou em uma economia de US\$ 370.000.
- A realocação e consolidação de escritórios dos espaços alugados para espaço próprio da prefeitura. Entre as muitas economias, esta conferiu uma redução de custos para a construção de segurança, economizando US\$ 358.000 por ano.
- O desenvolvimento de um novo programa de incentivo à aposentadoria. Esse programa economizou US\$ 1,5 milhão por ano.

Além disso, o ânimo do trabalhador, o comprometimento com a economia de custos e a contínua descoberta de idéias inovadoras geradoras de renda foram elevadas com o uso da IA. As sugestões voluntárias para a melhoria da gestão fiscal continuaram em uma faixa acima de cinquenta mensagens eletrônicas por dia. Diversas das sugestões refletem a nova abordagem: serviços colaborativos e consolidados, que reduzem custos e oferecem uma qualidade melhor de serviços prestados aos cidadãos de Denver.

A mudança positiva, como aquela experimentada em Denver, se inicia com uma investigação até o núcleo positivo – o que funciona bem quando a organização ou comunidade dá o melhor de si. A IA é um processo para engajar uma organização inteira e seus interessados na geração de um futuro que funcione para todos.

No cerne da IA está a entrevista apreciativa, um diálogo pessoal com os membros da organização e seus interessados usando perguntas relacionadas com: experiências valiosas, valoração e o que traz o máximo de energia para a organização. Serão formuladas perguntas como as que se seguem:

- Descreva uma época em sua organização que você considera uma experiência enriquecedora, um tempo em que você esteve mais engajado, vivo e vibrante.
- Sem modéstia, nos diga: o que você mais valoriza em você mesmo, seu trabalho e sua organização.
- Quais são os fatores centrais que dão vida à sua organização quando ela se encontra no auge?

- Imagine sua organização daqui a dez anos, quando tudo estará do jeito que você deseja. O que está diferente? Como você contribuiu para essa organização dos sonhos?

As respostas a perguntas como estas e as histórias que elas formam são compartilhadas por toda a organização, resultando em novas imagens dela ainda mais incentivadoras para ela e seu futuro.

O núcleo positivo de sua organização é a propriedade mais implícita de todas? Com que frequência você envolve os integrantes de sua organização no diálogo acerca de seu núcleo positivo? Você inicia reuniões com uma revisão das conquistas? Você estuda as causas do seu sucesso? Imagine um dia compartilhando histórias sobre o que torna a sua empresa incrível.

Capítulo Três

O Ciclo de 4-D da Investigação Apreciativa

.....

A Investigação Apreciativa é um processo com base narrativa da mudança positiva. Ele é um ciclo de atividade que se inicia envolvendo todos os membros de uma organização ou comunidade em um amplo grupo de entrevistas e profundo diálogo a respeito de forças, recursos e capacidades. Depois ele mobiliza as pessoas através de uma série de atividades concentradas, visualizando possibilidades audaciosas e vitalizando os sonhos mais centrados na vida de amanhã. A partir daí, ele pede às pessoas para discutirem e gerarem propostas que orientarão seu futuro conjunto. E, por fim, ele envolve a formação de equipes para realizar o trabalho necessário para concretizar o novo sonho e criações para o futuro. O processo é chamado de ciclo de 4-D. O presente capítulo oferece uma breve visão geral do ciclo de 4-D e sobre como ele começa.

Visão Geral do Ciclo de 4-D

O ciclo de 4-D pode ser tão rápido e informal quanto uma conversa com um amigo ou colega, ou tão formal como o processo de âmbito da organização inteira envolvendo todos os grupos de interessados. Muito embora não exista uma fórmula para a IA, os esforços de mudança para muitas organizações fluem através do ciclo de 4-D mostrado na Figura 4. Cada processo de IA é gerado dentro da empresa, criado para enfrentar os desafios individuais da organização e da indústria envolvidas.

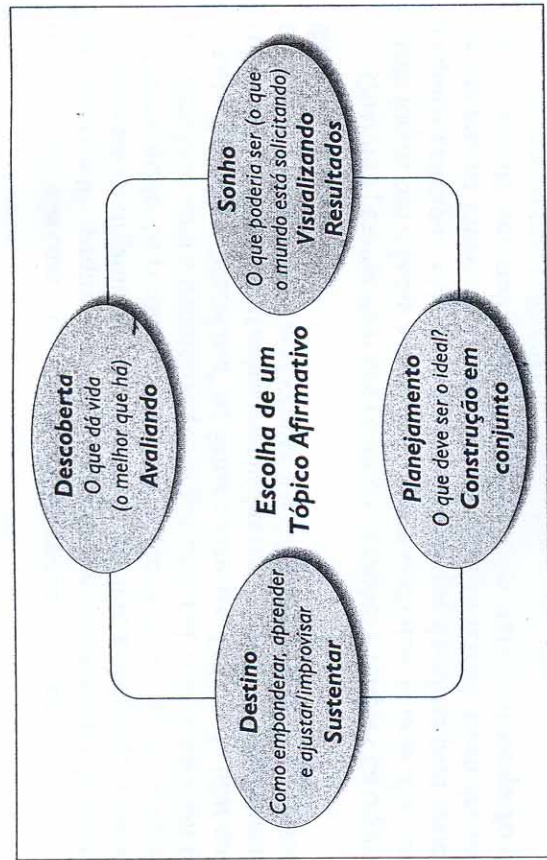


Figura 4 – Ciclo de 4-D da Investigação Apreciativa

As quatro fases de um processo de IA, ilustradas na Figura 4, são as seguintes:

- **Descoberta:** Mobilizar o sistema inteiro através do engajamento de todos os interessados na articulação de pontos fortes e melhores práticas. Identificando “O melhor do que tem sido e aquilo que é”.
- **Sonho:** Criar uma clara visão voltada para resultados em relação ao potencial descoberto e em relação a perguntas do mais alto propósito, tais como, “O que o mundo está convidando a nos tornar?”
- **Planejamento:** Criar possíveis proposições para a organização ideal, articulando um delineamento de organização em que as pessoas se sintam capazes de participar e ampliar o núcleo positivo para concretizar o sonho recentemente expressado.
- **Destino:** Fortalecer a capacidade afirmativa do sistema inteiro, possibilitando a ele construir esperança e sustentar a iniciativa por mudanças positivas contínuas e pelo alto desempenho.

No centro do ciclo está a *escolha de um tópico afirmativo*. É o ponto de partida e o aspecto estratégico mais importante de qualquer processo de IA. Selecionar tópicos afirmativos é uma oportunidade para que os integrantes de uma organização estabeleçam um curso estratégico para o futuro. Todos os tópicos tornam-se uma agenda da organização para a aprendizagem, compartilhamento de conhecimento e ação. Os tópicos selecionados fixam o estágio para o processo de 4-D que vem a seguir. Eles são escritos sob forma de perguntas que formam a base das entrevistas de descoberta. Eles servem como sementes para a fase dos sonhos e como áreas de geração das proposições e adoção de ação na fase destino.

Cada protocolo de IA é diferente dos outros. O propósito ou agenda de mudança estratégica para a iniciativa de IA cria um contexto para a seleção de tópicos. Dentro desse contexto, os integrantes de uma organização escolhem tópicos para movimentar a organização na direção que considerarem desejável. Por exemplo, a Hunter Douglas utilizou a IA para propor diversas iniciativas de mudança ao longo dos últimos oito anos. O propósito da primeira iniciativa de mudança envolveu a mudança cultural de toda a empresa. Uma equipe de cem funcionários selecionou tópicos para revelar e aumentarem seus pontos fortes. Eles escolheram cinco tópicos principais como foco de sua investigação: pessoas, educação, comunicação, reconhecimento e equipe de trabalho. Em seu segundo protocolo de Investigação Apreciativa, mais tópicos específicos foram escolhidos. O foco do segundo esforço organizacional foi o planejamento estratégico, e os tópicos de investigação escolhidos foram: cultura como vantagem competitiva, oportunidades de negócios estratégicos, crescimento através da inovação e a liderança estratégica. Conforme isso demonstra, em cada protocolo de IA, os tópicos são escolhidos para orientar a organização em direção ao futuro desejado.

O processo de selecionar tópicos afirmativos:

- envolve a escolha de pessoas de todas as partes da organização;
- cresce em razão das entrevistas preliminares na organização em seu melhor momento;
- desafia as pessoas a redefinirem as questões deficitárias em tópicos afirmativos para a investigação.

Na próxima seção examinaremos a forma como o processo de escolha de tópicos se desenvolveu na British Airways, NA.

Paixão por Servir: Entrando em Contato com a IA na British Airways

Depois de dois anos de importantes mudanças organizacionais, incluindo-se o aumento de agências, novas alianças, melhorias tecnológicas, transições de liderança e renovação de instalações, David Erich, V. P. de Serviço ao Cliente da British Airways NA percebeu que seu trabalho havia apenas começado. Ele sentiu que chegara o momento de envolver os funcionários na formulação de mudanças que poderiam melhorar diretamente tanto sua satisfação quanto sua capacidade de oferecer ao cliente aqueles excelentes serviços pelos quais a British Airways é conhecida no mundo inteiro.

Ele e sua equipe começaram a buscar um processo que poderia fazer a diferença positiva em relação às quedas de pontuação da avaliação do funcionário ao mesmo tempo em que revitalizaria a cultura da British Airways de paixão por servir. Em maio de 1999, uma equipe da companhia recebeu informações sobre a Investigação Apreciativa através da troca de e-mails com um colega. Em torno de agosto do mesmo ano, eles iniciaram um processo envolvendo o sistema inteiro, utilizando a Investigação Apreciativa para transformar a cultura da organização; ou, como Deal e Kennedy colocaram, "a forma que fazemos as coisas por aqui"¹³.

Muitas coisas têm sido conquistadas em todo o Sistema de Serviços ao Cliente da British Airways. O maior problema era a comunicação. De agência em agência, as pessoas não estavam identificando, compartilhando nem reproduzindo as melhores práticas. A sabedoria coletiva da organização era como se fosse um poço subterrâneo cheio de potencial doador de energia à espera de ser despejado e colocado em prática. A Investigação Apreciativa parecia ser uma forma viável para identificar e disseminar as melhores práticas por todas as vinte e duas agências da British Airways na América do Norte.

A introdução da Investigação Apreciativa na organização e a decisão de continuar com o processo no sistema inteiro foram interativas e, no final, envolveram mais de cinquenta pessoas. A convocação de

uma conferência com alguns executivos conduziu a uma exposição de um dia para um pequeno grupo de gerentes e profissionais de desenvolvimento da organização. Eles perceberam que a abordagem positiva fazia sentido, bem como a alta participação da Investigação Apreciativa para lidar com a transformação organizacional, mas desejavam ter certeza de que ela "decolaria" na British Airways. Depois de falar com colegas de outras organizações envolvidas com a Investigação Apreciativa, assim como a Hunter Douglas e a GTE/Verizon, eles decidiram dar o próximo passo.

Quarenta pessoas de todos os níveis, lotações e funções da organização foram convidadas a participar de um encontro de dois dias com a equipe principal. Elas formariam o grupo que decidiria pela aplicação ou não da Investigação Apreciativa na organização. Caso decidissem ir adiante, seu trabalho serviria como base para a investigação do sistema inteiro que viria em seguida.

Os dois dias incluíram a visão geral dos princípios e práticas de Investigação Apreciativa. Como um método primário de aprendizagem sobre como a Investigação Apreciativa funciona, a equipe central passou por um processo de seleção dos tópicos afirmativos e esboço de perguntas para a entrevista. Eles conduziram entrevistas práticas e compartilharam histórias das melhores práticas. Os dois dias foram um rico compartilhamento da sabedoria organizacional bem como uma oportunidade de aprender sobre a Investigação Apreciativa como uma abordagem positiva ao trabalho, liderança e gestão de mudanças.

Escolhendo tópicos afirmativos para a investigação

Depois de muitas horas no encontro da equipe central, conforme o grupo de quarenta pessoas foi selecionando tópicos de avaliação afirmativos, um participante levantou a questão acerca da aplicabilidade da Investigação Apreciativa. Ele comentou: "Vejo como a Investigação Apreciativa pode fazer uma grande diferença com questões relacionadas a pessoas, mas ela também pode ser utilizada em questões técnicas?". Percebendo que esta não era uma questão meramente teórica e que ele possuía uma questão muito específica em mente, pedimos a ele que nos contasse a questão técnica na qual esperava que a Investigação Apreciativa pudesse ajudar. Ele disse sucintamente: "Bagagem". Aquele altura, todos na sala deram um grande suspiro de alívio. A ques-

tão que eles consideravam fundamental para o bem-estar de seu negócio estava agora sendo apreciada.

Como éramos relativamente novos na indústria aeronáutica, pedimos ao grupo para nos inteirar do assunto, contando a respeito da questão da bagagem. Com muita energia, ênfase, e algumas vezes frustração, eles explicaram que quando a bagagem de um passageiro não chega no mesmo voo dele, os custos da British Airways aumentam — em tempo, dinheiro e boa vontade. E, logicamente, eles compartilham histórias como a do vestido de casamento que não chegou a tempo e teve que ser substituído por conta da British Airways, do equipamento de acampamento que não chegou ao Grand Canyon antes do fim das férias, assim como os aborrecimentos diários como a bagagem que não segue de Heathrow até Gatwick a tempo dos vôos de conexão.

Soubemos que estávamos entre pessoas que se preocupam com seus clientes quando um funcionário do serviço ao cliente disse: “Esta não é a forma pela qual gostaríamos de fazer as coisas na British Airways. Não é isso que o nosso cliente espera, e isso não nos faz ter orgulho do que fazemos ou de quem somos. O que podemos fazer a respeito?”

Nós citamos suas histórias para demonstrar nosso entendimento de suas preocupações com a questão. Então, repetimos o princípio da Investigação Apreciativa que conduziu a tópicos poderosos de afirmativa estratégica, “Considerando que as organizações se movimentam na direção do que estudam, o que você espera obter a mais da British Airways?” Neste caso, sabemos que você não deseja que existam mais bagagens perdidas ou atrasadas. Mas o que você deseja além?

A reação do grupo veio rápida e unanimemente demais para ser apenas uma resposta habitual da organização à situação. Diversas pessoas, quase simultaneamente, disseram “Melhor recuperação de serviços”. Damos uma pausa para refletir sobre o modo mais útil para responder e depois dissemos: “Vejam se se entendi direito. É certo perceber a mala de um passageiro desde que ela seja recuperada prontamente?” O grupo logo aceitou a ponderação dizendo: “Não, não é certo”.

Novamente perguntamos: “Então o que vocês querem a mais? Que tópico afirmativo poderia impulsionar esta organização na direção que vocês desejam?” Pequenos grupos falaram durante cerca de vinte mi-

nutos e depois trocaram idéias. Dentre as muitas idéias inovadoras estava o tópico a que chamaram de experiência de chegada excepcional. Um grupo foi enfático ao afirmar que o que desejavam a mais era que todos os passageiros da British Airways tivessem uma experiência de chegada excepcional. Quando o grupo inteiro discutiu esse tópico potencial, houve bastante consenso.

Uma pessoa disse que a British Airways sempre poderia dar o melhor de si se os agentes de serviço ao cliente estivessem concentrados em oferecer experiências de chegada excepcionais ao invés de se preocupar com bagagem perdida. A experiência de chegada excepcional foi escolhida junto com a felicidade no trabalho, o contínuo desenvolvimento de pessoas e a harmonia entre os grupos de trabalho como os quatro tópicos afirmativos para uma investigação por toda a empresa.

Este é um exemplo clássico do poder da escolha do tópico. Os tópicos afirmativos, sempre gerados internamente, podem ser sobre qualquer coisa que as pessoas de uma organização sintam que dá energia ao sistema. Como regra geral, a maioria dos projetos contém entre três e cinco tópicos. As questões como conferimento de poder, inovação, sentimento de propriedade, comprometimento, integridade, consciência ecológica e orgulho são freqüentemente consideradas como dignas de estudo. Os tópicos podem ser sobre qualquer coisa que a organização sinta ser estratégica e humanamente importante.

Conforme a história da British Airways ilustra, os tópicos da IA podem ser sobre processos técnicos, eficiências financeiras, questões humanas, oportunidades de mercado, responsabilidades sociais ou qualquer outra coisa. Em cada caso de escolha de tópico, a mesma premissa é firmemente posicionada: Os sistemas humanos crescem na mesma direção de suas investigações mais profundas e freqüentes.

O que você deseja para sua organização mais além? Imagine centenas de pessoas realizando entrevistas e diálogos sobre este tópico estratégico. O que elas podem aprender e que mudanças podem começar a acontecer espontaneamente?

Decidindo avançar

Em relação ao final do encontro de dois dias na British Airways, apresentamos duas perguntas: “O Serviço ao Cliente da British Airways

deve continuar a usar a Investigação Apreciativa?" e "O que deve ser feito para garantir o sucesso?". Nessa fase em uma reunião, a resposta à primeira pergunta foi um sim unânime. Como resultado, o grupo dos campeões da Investigação Apreciativa havia se ampliado a partir de um pequeno grupo de executivos em Nova York para se tornar um grupo entusiasmado de cinquenta e poucas pessoas por toda a América do Norte. O testemunho mais comovedor foi um chamado ao comprometimento veio de uma funcionária a menos de um ano de sua aposentadoria.

Ela pegou o microfone e conquistou os corações de seus colegas quando compartilhou sua visão do que a Investigação Apreciativa poderia fazer pela empresa.

Vim a esta reunião porque eu estava frustrada demais com o que tem acontecido por aqui nos últimos anos. Tenho trabalhado aqui durante vinte e cinco anos, amo esta empresa, no entanto ela não é mais a mesma. Não é tão boa. Nós nos tornamos muito cínicos e negativos. Estou me aposentando daqui a menos de um ano e antes desses dois dias eu mal podia esperar para ir embora. Agora, depois da reunião, sinto esperança novamente. Quero envolver-me com a Investigação Apreciativa para que quando eu me aposentar possa sentir orgulho desta empresa. Com esse processo, podemos resgatar os antigos sentimentos aprendendo com o outro e fazendo coisas novas. Isso envolverá a todos nós e teremos que trabalhar juntos, mas somos capazes. E também temos que fazer isso, ou então as coisas apenas piorarão por aqui. Vou voltar para minha agência contando a todos sobre o que aprendi. E na próxima semana vou entrevistar meu gerente. É assim que vou colocar a bola para rolar. O que você fará?

Após diversos convites à ação cheios de emoção feitos por vários membros de equipes centrais, chegou a hora de responder à pergunta: "O que é necessário para que essa iniciativa dê certo?" O grupo concordou coletiva e enfaticamente sobre dois fatores essenciais para o sucesso: compromisso da gerência e o envolvimento da força de trabalho inteira. Ficou claramente implícito que sem algum desses itens, o esforço seria "o mesmo velho, o mesmo velho", e não faria a mínima diferença. Para que a Investigação Apreciativa seja uma filosofia e ferramenta viáveis para revitalizar a cultura pelo amor em servir, seria necessário o envolvimento do sistema como um todo. Todos, em to-

dos os níveis ao longo da organização inteira, teriam que ser convidados a participar sob variadas formas visando angariar seu apoio e envolvimento.

A equipe central concordou em liderar o processo. Ela se apresentou para apoiar o esforço assumindo uma série de funções sequenciadas que incluíam a realização de entrevistas, nomeação e criação da iniciativa, falar aos grupos a respeito da IA, escrever artigos ou ser entrevistada para o setor interno de comunicações, e servindo como coordenadora de IA da agência.

O próximo passo seria garantir que os dois fatores de sucesso articulados fossem concretizados.

Foi formada uma equipe orientadora para tratar dessas questões e para servir como criadores, campeões e apoiadores do processo em geral. Composta por gerentes de linha, executivos gerentes de desenvolvimento da organização, consultores em comunicação e consultores sobre Investigação Apreciativa, o alto desempenho da equipe serviu como paradigma para a iniciativa inteira.

Foi realizada uma apresentação de um dia, antes da qual diversos integrantes da equipe central conduziram entrevistas com seus próprios gerentes utilizando o esboço do guia de entrevistas. Eles explicaram a seus gerentes o que deveriam esperar ao assistirem à apresentação sobre Investigação Apreciativa. Nós já havíamos virado as relações de poder de muita gente de cabeça para baixo. Durante sua apresentação, os gerentes ouviram a respeito da Investigação Apreciativa de um consultor, ouviram o processo proposto para a British Airways, agora chamado de "Poder de Dois", e escutaram de um subgrupo da equipe central que lhes falou acerca de seu entusiasmo pela IA e o potencial que ela apresentava para a British Airways. Ao final da reunião, a IA estava livre e em pleno vôo na British Airways, NA.