

RESENHAS MEDIARE 2022

INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA

DAVID L. COOPERRIDER

E DIANA WHITNEY

Edição 2

Por Raquel Campos Saadi*



Resenhas do Grupo de Leitura MEDIARE

Projeto que compõe a celebração dos **25 anos MEDIARE**.

Resenhas MEDIARE 2022 é fruto dos encontros realizados em 2021 do **Grupo de Leitura do Instituto**, estimulado por Raquel Saadi, que também assina esse conteúdo, e coordenado por Tania Almeida.

Cada reunião se dedicou a uma obra literária, cujo tema conversava com a prática do diálogo, e era guiada por resumos expressos em apresentações de Power Point e em textos assemelhados às resenhas clássicas. Da junção dos dois materiais surgiram as resenhas não acadêmicas.

Agradecemos à Raquel Saadi pela parceria. **Boa leitura!**



Investigação Apreciativa - David L. Cooperrider e Diana Whitney

Por Raquel Campos Saadi*

“Um olhar apreciativo nos dá a capacidade de olhar o mundo que nos rodeia, nossos colegas, na nossa organização e no mundo, para ver o verdadeiro, o bom, o melhor e o possível”

– David L. Cooperrider

*“O foco na **saúde dos indivíduos e das instituições** e a identificação dos **objetivos a serem alcançados** fazem par com a sinergia das competências de **todos** para atingir as metas almeçadas. A mesma natureza de intervenção pode ser trazida para a Mediação”*

– Tania Almeida

Sobre o livro



- **Editora:** Qualitymark; 1ª edição (1 janeiro 2006)
- **Idioma:** Português (96 páginas)

Sobre os autores



David L. Cooperrider

Nascido em 1954, Illinois, EUA

Professor Catedrático do Departamento de Comportamento Organizacional da Escola de Administração Weatherhead da Universidade Case Western Reserve. Já lecionou em Stanford, MIT, Cambridge entre outras.

Em 2004 intermediou uma reunião histórica envolvendo Kofi Annan e quinhentos líderes de negócios a fim de “unir forças dos mercados com a autoridade de ideias universais para fazer com que a globalização funcione para todos”.



Diana Whitney

Nascida em 1948, EUA

Presidente da Corporação para a Mudança Positiva e Consultora Distinta Acadêmica na Saybrook Graduate School and Research Center. Fundadora e diretora do Taos Institute, além de conselheira fundadora da United Religions Initiative.

A Investigação Apreciativa (IA) sugere a **inclusão de todos** os interessados num futuro bem-sucedido de uma organização, encorajando a participação de funcionários de diversos níveis, inclusive seus fornecedores, clientes e parceiros. O seu grande diferencial é a **busca constante daquilo que deu certo** no passado. Ela busca **resgatar os sucessos alcançados** pela empresa e pelas pessoas por meio da descoberta das suas melhores práticas e conquistas, e apresenta um processo que facilita a capitalização dessas experiências para o alcance da visão de futuro.

A imagem do futuro baseada nos sucessos do passado é mais **abrangente, motivadora e inspiradora**. O futuro passa a ser visto como uma **plataforma de possibilidades**, em vez de ameaças, e traz esperança, nos ajudando a entender o tempo de forma integrada – passado, presente e futuro como únicos.

A IA desafia a gestão baseada em comando e controle, trazendo como proposta o **trabalho em grupo**, no qual a **troca de experiências e conhecimentos** é reforçada, resultando em um ambiente onde todos se sentem responsáveis pelo todo. A IA envolve a **arte e a prática de fazer perguntas** que reforcem a capacidade de um sistema de elevar o potencial positivo. A capacidade de produção diminui se vivemos pensando negativamente.

Um Convite à Abordagem Positiva para a Gestão de Mudanças	
Problemas	Apreciação
Avaliações acerca do baixo incentivo.	Questionar os extraordinários momentos de alto engajamento, envolvimento e realizações.
Analisar taxas de rodízio.	Analisar a retenção ou ambientes de trabalho magnéticos. Momentos de grande envolvimento pelo trabalho, pelos colegas e pela empresa em que os vínculos não podem ser quebrados.

Organizações não devem ser vistas como “problemas a serem resolvidos”. Elas são centro de conexões vitais e potenciais doadores de vida: relações, parcerias e alianças.

Os princípios e práticas da IA sugerem a ideia de que forças coletivas fazem mais do que um mero desempenho, elas nos transformam.

Quando utilizada contínua e repetidamente durante um longo período, a abordagem de corrigir problemas pode levar à cultura negativa. Se combinarmos a cultura negativa com todos os desafios que estamos enfrentando, é fácil nos convenceremos de que temos problemas demais para superar e cairemos em um sentimento paralisante de inutilidade... Não podemos ignorar os problemas, precisamos apenas abordá-los de outra forma.

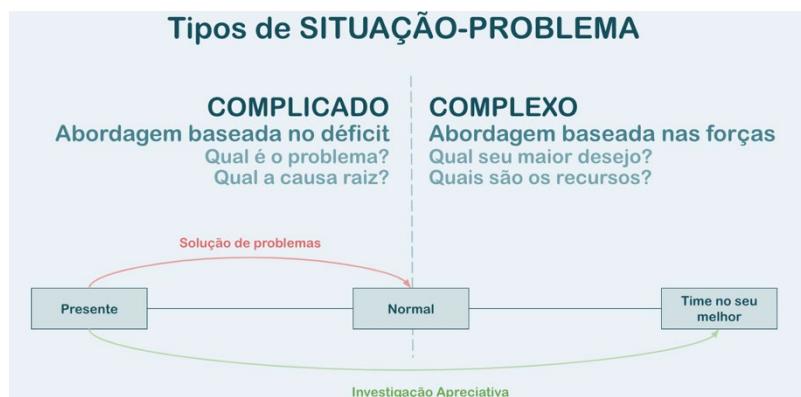
Investigar

- 1 – Ato de exploração e descoberta.
- 2 – Fazer perguntas, estar aberto a ver novos potenciais e possibilidades.

Apreciar

- 1 – Valor, ou ato de reconhecer o melhor nas pessoas ou no mundo à nossa volta, afirmando as forças, sucessos e potenciais passados e presentes.
- 2 – Aumentar o valor.

A IA é especialmente útil em situações complexas.



Situações complicadas

- são mais técnicas e têm influência menor das pessoas.
- o mesmo acontecimento gera o mesmo efeito
- Faz sentido analisar o problema para encontrar a solução.

Situações complexas

- O principal agente são as pessoas.
- As mesmas causas não geram as mesmas consequências.
- Quando se começa a entender o problema, o núcleo pode ter mudado.

PRESSUPOSTOS NECESSÁRIOS na utilização da IA.

- Em toda comunidade/organização algo funciona.
- Aquilo que damos foco torna-se realidade.
- As pessoas têm mais confiança em seguir a jornada para o futuro quando elas integram experiências do passado. E ao integrar as partes do passado ao futuro, que sejam as melhores partes.
- A linguagem que usamos molda a nossa realidade:

Esses tempos são ~~sombrios~~ **de conhecimento**
Estou ~~preso~~ **seguro** em casa...

Que tempos ~~estranhos~~ **essenciais**...
Manter distanciamento ~~físico~~ **social**...

Conceitos-chave na IA

Mapeamento do Núcleo Positivo

No processo de investigação de seu núcleo positivo, uma organização fortalece sua sabedoria coletiva. É o mapeamento dos pontos na empresa que já funcionam bem.

O que vocês têm de diferencial?

Pelo que as pessoas e os clientes reconhecem vocês?

O Núcleo positivo da Vida Organizacional

Realizações	Tradições Vitais
Oportunidades estratégicas	Valores vividos
Pontos fortes do produto	Macrotendências 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

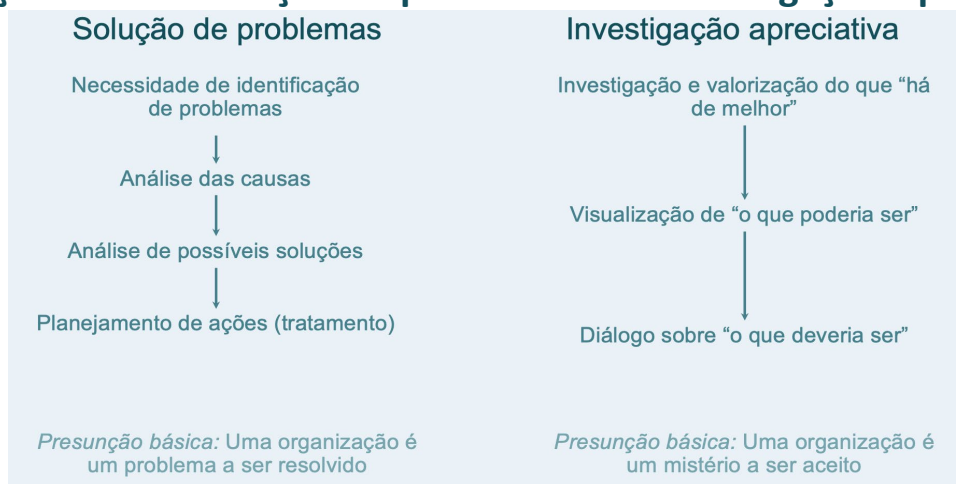
Mindset Apreciativo

O líder (formal ou informal) precisa incorporar os princípios apreciativos em sua rotina, buscando o que dá vida e o que funciona. Precisa aprender a fazer perguntas para sua equipe de forma a direcioná-la para o futuro e para novas realidades criativas.

Processo de Inteligência Coletiva

A IA é utilizada de forma participativa. O objetivo dos diálogos é que as pessoas possam aprender umas com as outras e umas sobre as outras

Transição entre a solução de problemas e a Investigação Apreciativa



O Ciclo de 4-D da Investigação Apreciativa (e o Novo Ciclo 5-D)



A escolha de um tópico afirmativo

A escolha destes temas estabelece um curso estratégico para o futuro. Todos os temas tornam-se uma agenda da organização para a aprendizagem, compartilhamento de conhecimento e ação.

O processo de seleccionar 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.



Aplicando o Ciclo

	Foco do Ciclo de 4-D	Participantes
Dia 1: Descoberta	Mobiliza a investigação sistêmica ou sistemática do núcleo positivo.	<ul style="list-style-type: none"> · Envolve as entrevistas apreciativas. · Reflete-se nos pontos altos das entrevistas.
Dia 2: Sonho	Visualiza os maiores potenciais da organização para a influência positiva e efeito sobre o mundo.	<ul style="list-style-type: none"> · Compartilha os sonhos reunidos durante as entrevistas. · Cria e apresenta relatos emocionantes.
Dia 3: Planejamento	Formula uma série de propostas segundo as quais o núcleo positivo está vivo em todas as estratégias, processos, sistemas, decisões e colaborações.	<ul style="list-style-type: none"> · Esboça proposições provocativas (delineia afirmações) incorporando o núcleo positivo.
Dia 4: Destino	Convida à ação inspiradas pelos dias da descoberta, sonho e planejamento.	<ul style="list-style-type: none"> · Declara publicamente as ações pretendidas e pedir apoio. · Os grupos auto-organizados planejam os próximos passos.

Quanto mais positivo for o foco de mudança, mais forte será a atração para participar e maior será a probabilidade das pessoas se envolverem e permanecerem envolvidas.

A IA é um convite à revolução positiva de forma a encontrar os “eles” e aprender em conjunto um mundo que funcione para todos. Os participantes aprendem muitas coisas acerca de si mesmos e dos outros ao longo do processo.

Funções, Responsabilidades e Relações

	Antes	Durante	Após
Liderança	<ul style="list-style-type: none"> · Aprende tudo sobre o que vai ser investigado. · Planta a semente da IA. 	<ul style="list-style-type: none"> · Defende a IA na organização. · Participa como uma voz igual, essencial. 	<ul style="list-style-type: none"> · Pergunta como poderíamos aplicar a abordagem da IA ao caso? · Lidera pela afirmação.
Consultores	<ul style="list-style-type: none"> · Introduzem a IA na organização. · Enfocam os casos de negócios para a IA. 	<ul style="list-style-type: none"> · Treinam grupos sobre a IA. · Apoiam a equipe central. · Intermedeiam o processo de IA. 	<ul style="list-style-type: none"> · Auxiliam a organização a integrar a IA às práticas diárias.
Equipe Central	<ul style="list-style-type: none"> · Aprende tudo sobre o que vai ser investigado. 	<ul style="list-style-type: none"> · Escolhe os tópicos afirmativos. · Cria o guia de entrevistas. · Determina a estratégia de entrevista. · Divulga as melhores histórias. 	<ul style="list-style-type: none"> · Usa a IA como prática diária.
Participantes	<ul style="list-style-type: none"> · Aprende tudo sobre o que vai ser investigado. · Realizam entrevistas e são entrevistados. · Examinam as entrevistas e compartilham as melhores práticas. 	<ul style="list-style-type: none"> · Dedicam-se à descoberta e ao diálogo. · Ousam sonhar. · Delineiam a organização ideal. 	<ul style="list-style-type: none"> · Integram a IA nos processos e práticas existentes. · Criam novos sistemas e estruturas utilizando a IA. · Praticam a IA diariamente.

Condições para o sucesso: A Liberação do Poder

A IA funciona através da geração de seis condições essenciais. Whitney e Trosten-Bloom as nomearam como as seis liberdades através das quais a IA libera o poder e revela o potencial humano.

Liberdade para ser reconhecido em uma relação

A IA cria um contexto no qual as pessoas são livres para serem reconhecidas em uma relação, interrompendo o ciclo de despersonalização que mascara o sentimento de ser e pertencer das pessoas.

Liberdade para ser ouvido

Por meio de entrevistas apreciativas face a face, as pessoas que poderiam se sentir ignoradas ou sem voz são convidadas a apresentarem informações, ideias e inovações.

Liberdade para sonhar em conjunto

Liberdade para escolher contribuir

Quando as pessoas optam por realizar um projeto e se comprometem com os outros a fazê-lo, tornam-se criativas e determinadas.

Liberdade para agir com apoio

Quando as pessoas têm apoio, sentem-se seguras para experimentar, inovar e aprender.

Liberdade para ser positivo

A Liberação do Poder Conduz à Mudança Positiva

A IA funciona porque ela expande todas as seis liberdades ao longo do curso de apenas uma volta no ciclo-4D. Ela gera uma onda de poder e energia.

***Raquel Campos Saadi** (rcaadi@gmail.com)
Engenheira e Analista de Sistemas. Atualmente, é
Mediadora extrajudicial formada pelo MEDIARE.
Atuando na Defensoria Pública do Rio de Janeiro, na
Câmara de Mediação Institucional da OAB/RJ.
Coordenando o Grupo de Leitura no **Instituto MEDIARE**.



Você pode fazer parte dos Grupos
de Leitura 2022. **ASSOCIE-SE ao**
Instituto MEDIARE

www.mediare.com.br
[@mediare_brasil](https://www.instagram.com/mediare_brasil)

MEDIARE

