

Por Caroline Martin
Especial para *O Papel*

PHOTO FINE ART



Heide: "Quanto mais focarmos nos problemas, mais vida a ele estaremos dando. Quanto mais nos concentrarmos nos pontos fortes e nas aspirações, mais vida eles terão"

INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA É APOSTA EFICAZ
PARA ELEVAR PRODUTIVIDADE E AO MESMO
TEMPO TORNAR AMBIENTE CORPORATIVO
ADEQUADO A TODOS OS COLABORADORES

Restruturação organizacional tem sido uma recorrente estratégia adotada por empresas que desejam superar os muitos desafios acarretados pelo atual cenário econômico brasileiro. Se, por um lado, a alternativa pode ser eficiente para reduzir custos sem gerar impactos à qualidade dos serviços ou produtos ofertados, por outro, pode tornar o ambiente corporativo mais desgastante.

Uma metodologia chamada Investigação Apreciativa, criada no final da década de 1980 pelo professor americano David Cooperrider, promete dar fim a essa encruzilhada atual, apresentando-se como um método eficaz para valorizar os atributos das organizações e promover uma mudança coletiva em prol de metas benéficas a todos. “Ainda que no Brasil a palavra *investigação* tenha também um sentido negativo, o termo refere-se à busca de dados, a um conhecimento mais profundo. Já o adjetivo *apreciativa* sinaliza a ideia de olhar certos aspectos com outros olhos, dando-lhes mais valor”, explica a psicóloga e consultora organizacional que aplica o método Heide Castro, especialista em Psicologia Organizacional, Intervenção Cognitiva e Coaching Positivo e certificada em Investigação Apreciativa pela Case Wertern Reserve, nos Estados Unidos.

Nesta entrevista, ela oferece mais detalhes sobre a Investigação Apreciativa, conta como o método pode contribuir com a produtividade das empresas e enfatiza por que o considera ainda mais relevante nos dias de hoje.



O Papel – O que é e o que propõe a metodologia de Investigação Apreciativa?

Heide Castro – A Investigação Apreciativa – metodologia desenvolvida por David Cooperrider em 1987 – tem entre seus objetivos identificar o que há de melhor nas organizações, levando em consideração os recursos positivos já existentes. Em outras palavras, a metodologia foca na resolução de questões a partir do intuito de reconhecer o que há de melhor nas empresas e qual é a melhor forma de intensificar essas qualidades em seus processos de gestão. Isso ocorre porque o centro da metodologia, segundo seu autor, é a Psicologia Positiva, que envolve a arte e a prática de fazer perguntas que trabalhem os aspectos psicológicos e emocionais dos participantes, despertando neles o potencial criativo, a autoconfiança e o comprometimento com as propostas construídas.

O Papel – Como o método é aplicado?

Heide – A Investigação Apreciativa é composta por quatro etapas principais que podem ser resumidas como *Ciclo dos 4D: Discovery, Dream, Design e Destiny*. No primeiro D, que é a etapa *Discovery* (Descoberta), elencamos o que a empresa, a escola ou qualquer outro tipo de instituição tem de positivo. A instrução aos envolvidos é simples: independentemente dos problemas ou dos pontos que precisam de melhoria na organização, foce apenas aos aspectos positivos. Essa primeira parte do processo é de extrema importância, pois dá aos participantes um senso de pertencimento e de agradecimento muito grande. É um processo que faz as pessoas perceberem que, ainda que existam gargalos ou situações negativas, há uma gama de coisas boas. Em seguida,

o segundo D, traduzido como Sonhar, entra em cena para manter ou ampliar os aspectos listados como positivos. A ideia é de os participantes revelarem o que vislumbram para a organização em determinado prazo e apresentarem essas visões a todos. Na terceira etapa do ciclo, chamada *Design*, determina-se o que deverá ser colocado em prática para chegar às metas desejadas. É o momento de traçar todo o planejamento para conquistar os objetivos definidos e, a partir dele, chegar ao último D, traduzido como Destino. Nessa última etapa, usamos os indicadores elencados para verificar se o planejado foi executado. Isso quer dizer que, em uma data previamente estipulada, voltamos a reunir todos os participantes para verificar se tudo aquilo que se sonhou e se planejou foi de fato cumprido. Verifica-se o que foi definido no início e qual é o *status* atual das metas. O tempo médio para o grupo passar por esse encontro final depende do sonho estipulado. Se a meta é realizar o sonho em dois anos, por exemplo, alguns pequenos encontros são providos com as equipes responsáveis durante a implementação, mas somente ao cabo de dois anos será feito o encontro final, com todos os envolvidos, para avaliar a jornada e produzir outros pontos para os próximos anos. É um processo circular.

O Papel – Quais benefícios a Investigação Apreciativa propõe à produtividade e à competitividade das organizações?

Heide – A ideia central da metodologia é dar enfoque ao que há de positivo nos mais diferentes aspectos de uma instituição. Em vez de canalizar energia em “problemas *versus* soluções”, dando atenção ao que pode ser um entrave no futuro ou algo que pode ser ameaçador aos negócios no longo prazo, a proposta é incentivar os colaboradores a fo-

Realizar processos seletivos internos para promover funcionários e dar *feedbacks* autênticos e genuínos aos colaboradores são alguns exemplos bem-sucedidos dos resultados práticos da metodologia

carem naquilo que desejam para um futuro mais positivo e ensiná-los a percorrer esse trajeto. Ao focar nas oportunidades e forças das quais se dispõe, também é possível identificar as possíveis adversidades e ameaças capazes de interferir no que foi traçado como futuro positivo. No entanto, a energia de um trabalho realizado com base em fatores positivos é bastante diferente daquela que foca resolver algo negativo. A produtividade aumenta e une as pessoas em prol de uma causa conjunta. Os Millennials, jovens que nasceram após 1982, são um exemplo de profissionais que tendem a valorizar muito mais as causas do que especificamente um cargo ou salário, justamente por focarem no positivo. A Investigação Apreciativa, portanto, ajuda as organizações a mirar as próprias causas, sob a prática da Psicologia Positiva.

O Papel – Como os resultados da metodologia podem ser mensurados?

Heide – Quando aplicada dentro das organizações, a Investigação Apreciativa pode ser avaliada por meio de indicadores diversos, como indicador de comunicação interna, indicador de qualidade de gestão e nível tanto de satisfação quanto de engajamento das pessoas com a empresa. Vale destacar, contudo, que a metodologia precisa passar pelos 4D para que tenha seu potencial verdadeiramente explorado. Uma dificuldade comumente encontrada pelas organizações brasileiras, por exemplo, diz respeito ao planejamento. Caso essa etapa não seja bem trabalhada, pode levar a outra dificuldade: a de dar continuidade ao processo e chegar aos resultados. A eficácia do método está na correta passagem por todas as etapas do ciclo, assim como está atrelada à capacitação de quem o conduz.

O Papel – O método também traz benefícios individuais? Como os profissionais, em meio a um cenário cada vez mais exigente, que cobra mais resultados e delega mais atribuições a um quadro de funcionários mais enxuto, podem extrair vantagens da Investigação Apreciativa?

Heide – Como a Investigação Apreciativa prevê uma mudança de cultura, todos os colaboradores de uma organização podem ser beneficiados, desde o nível operacional até o presidente. É preciso iniciar um trabalho a partir do mais alto cargo dentro de uma organização,

para que se vivencie a metodologia e, em seguida, se implemente a nova filosofia de trabalho.

O Papel – Você considera esse tipo de metodologia ainda mais importante nos dias de hoje? Por quais motivos?

Heide – Sim. Como parte do método, a Psicologia Positiva tem uma importância significativa atualmente, pois age como uma forma de dar sentido a essa jornada difícil que estamos vivendo. As emoções positivas que temos do passado ajudam a ancorar o que vivemos no presente. É como se as experiências que já tivemos ajudassem a tocar a vida e enfrentar os desafios de hoje. Já as emoções positivas de futuro, ligadas ao que gostaríamos de viver daqui a alguns anos, estão em baixa no Brasil por uma série de razões. O cenário negativo acaba impactando a nossa visão de longo prazo. Trabalhar em cima desse gargalo, trazendo motivação e esperança dentro da realidade atual, faz uma enorme diferença. É um processo de mudança amplo, mas, sem dúvida, extremamente pertinente para o momento atual.

O Papel – Ainda tomando esse cenário mais desafiador como parâmetro, você acredita ser papel das empresas atuar em prol da qualidade de vida de seus profissionais?

Heide – Deveria ser papel das empresas, sim, apesar de muitos executivos ainda serem reticentes quanto aos efeitos da Psicologia Positiva. Por outro lado, não acredito que seja obrigação das empresas oferecer felicidade aos seus funcionários. Relacionar felicidade e satisfação ainda é um engano comum da sociedade. Creio que a Investigação Apreciativa é um caminho eficaz para fazer com que a empresa seja justa e adequada a todos os profissionais. Realizar processos seletivos internos para promover funcionários e dar *feedbacks* autênticos e genuínos aos colaboradores são alguns exemplos bem-sucedidos dos resultados práticos da metodologia. Em resumo, considere obrigação da empresa colocar ações em prática para que o ambiente seja o melhor possível. Passamos a maior parte das horas dos nossos anos nobres dentro de empresas, embora esse formato de trabalho somente em escritórios venha mudando progressivamente. É ilusório achar que tudo será perfeito, mas tem de valer a pena, além de ser complementemente tangível que as pessoas estejam felizes e engajadas na maior parte do tempo. ■